

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MARTINA ILC PUNGERČIČ

**NAKUPNO OBNAŠANJE POTROŠNIKOV S Poudarkom NA
PROCESU UPRAVLJANJA BLAGOVNIH SKUPIN**

MAGISTRSKO DELO

MENTOR: **doc.dr. MIHAEL KLINE**

Ljubljana, 2007

VSEBINA

1	UVOD	5
1.1	Cilj in namen magistrskega dela	7
1.2	Metode proučevanja	7
1.3	Struktura magistrskega dela	7
2	TEORIJA ODLOČANJA POTROŠNIKOV	9
2.1	Teoretična izhodišča potrošnikovega vedenja	10
2.2	Razvoj modelov vedenja potrošnika	12
2.3	Vrste potrošnikov	15
3	Nakupno odločanje potrošnikov	17
3.1	Stopnje v nakupnem odločanju potrošnikov	18
3.2	Model procesa nakupnega odločanja potrošnikov	20
3.2.1	Prednakupno odločanje potrošnikov	23
3.2.1.1	Prepoznava problema	25
3.2.1.2	Notranje iskanje informacij – priključitev informacij iz spomina	26
3.2.1.3	Zunanje iskanje informacij – iskanje informacij iz okolja	29
3.2.1.4	Ocenjevanje alternativ	35
3.2.2	Odločanje o nakupu	36
3.2.3	Ponakupni proces	38
3.3	Dejavniki nakupnega odločanja	39
3.4	Vloga nakupnega odločanja v procesu UBS	45
4	PROCES UPRAVLJANJA BLAGOVNIH SKUPIN	49
4.1	Opredelitev procesa UBS	49
4.2	Opredelitev blagovne skupine	52
4.3	Razlogi za uvedbo UBS	54
4.4	UBS je del procesa ECR	59
4.5	Prednosti in slabosti ob uvedbi procesa UBS	63
4.6	Predstavitev procesa upravljanja z blagovnimi skupinami	66
4.6.1	Nosilci projekta	67
4.6.2	Določitev blagovnih skupin	69
4.6.3	Izbor dobaviteljev za sodelovanje v projektu	70
4.6.4	Izdelava celotnega načrta	71
4.7	Koraki procesa UBS	71
4.7.1	Opredelitev blagovne skupine	74
4.7.1.1	Raziskava za odločitveno drevo	75
4.7.1.2	Spremembe v šifrantu	77
4.7.2	Vloga blagovne skupine	77
4.7.3	Ocena blagovne skupine	79
4.7.4	Tabela rezultatov in merila uspešnosti blagovne skupine	82
4.7.5	Strategije blagovne skupine	82

4.7.6	Taktike blagovne skupine	85
4.7.7	Načrt izvedbe	86
4.7.8	Ponoven pregled blagovne skupine	87
5	ŠTUDIJA PRIMERA – VPELJAVA PROCESA UBS V POSLOVNI SISTEM	
	MERCATOR	89
5.1	Predstavitev strategije Poslovnega sistema Mercator	91
5.2	Oblikovanje projekta in projektne skupine za razvoj UBS v Poslovnem sistemu Mercator	94
5.2.1	Nosilci v projektu	95
5.2.2	Določitev blagovne skupine	96
5.2.3	Izbor dobavitelja za sodelovanje v projektu	97
5.3	Primer raziskave potrošnikov ob nakupu mehčal za perilo	98
5.3.1	Metodološka izhodišča	98
5.3.1.1	Opredelitev problema	98
5.3.1.2	Osnovni cilj raziskave	99
5.3.2	Metodologija	100
5.3.2.1	Načrt raziskave	100
5.3.2.2	Opis vzorca in sestava vprašalnika	100
5.3.2.3	Definiranje spremenljivk	101
5.3.2.4	Teoretski model	102
5.3.2.5	Raziskovalne hipoteze	103
5.3.2.6	Analiza rezultatov	103
5.3.3	Rezultati raziskave in interpretacija	104
5.3.3.1	Struktura vzorca	104
5.3.3.2	Preverjanje modela	105
5.3.3.3	Analiza raziskovalnih hipotez	106
5.3.3.4	Faktorska analiza	108
5.3.3.5	Druge ugotovitve raziskave	108
5.4	Upravljanje blagovne skupine: mehčala za perilo	111
5.4.1	Opredelitev blagovne skupine mehčal	112
5.4.2	Vloga blagovne skupine mehčal	114
5.4.3	Ocena blagovne skupine mehčal	114
5.4.4	Tabela rezultatov in merila uspešnosti blagovne skupine mehčal	121
5.4.5	Strategije trženja blagovne skupine mehčal	121
5.4.6	Taktike blagovne skupine mehčal	122
5.4.7	Načrt izvedbe	122
5.4.8	Ponoven pregled blagovne skupine	122
5.5	Sklepne ugotovitve študije primera	123
	ZAKLJUČEK	126
	LITERATURA	128
	VIRI	132
	PRILOGE	133

SEZNAM SLIK

<i>Slika 2.1: Osnovni model posameznikovega načrtovanega vedenja</i>	13
<i>Slika 3.1: Petstopnjski model potrošnikovega odločanja za nakup</i>	22
<i>Slika 3.2: Število obiskanih trgovin pred nakupom posameznih vrst izdelkov</i>	30
<i>Slika 3.3: Vplivi na proces nakupnega odločanja potrošnikov</i>	40
<i>Slika 4.1: Osnovne sestavine procesa ECR</i>	60
<i>Slika 4.2: Skupni učinek ob uvedbi procesa ECR</i>	63
<i>Slika 4.3: Tipični rezultati od uvedbe procesa UBS v Evropi</i>	65
<i>Slika 4.4: Oblikovanje projektne skupine v razmerah upravljanja blagovnih skupin</i>	68
<i>Slika 4.5: Kdo je pravzaprav koordinator blagovne skupine?</i>	68
<i>Slika 4.6: Predstavitev osnovnega pet-stopenjskega modela UBS</i>	72
<i>Slika 4.7: Prikaz osem-stopenjskega poslovnega procesa upravljanja z blagovnimi skupinami</i>	73
<i>Slika 4.8: Predstavitev osnovnega segmentiranja blagovnih skupin</i>	75
<i>Slika 4.9: Ocena blagovne skupine z vidika trga, potrošnika, dobavitelja in trgovca</i>	80
<i>Slika 5.1: Rast tržnega deleža skupine Mercator v Sloveniji in drugih trgih</i>	94
<i>Slika 5.2: Predstavitev lastnega teoretskega modela</i>	102
<i>Slika 5.3: Delež potrošnikov, ki kupuje mehčala Mercatorju</i>	109
<i>Slika 5.4: Delež impulzivnih nakupov mehčal</i>	110
<i>Slika 5.5: Kriteriji nakupa mehčal po pomembnosti</i>	111
<i>Slika 5.6: Drevo odločanja povprečnega potrošnika ob nakupu mehčal</i>	113
<i>Slika 5.7: Segmentacija blagovne skupine mehčal za perilo</i>	113
<i>Slika 5.8: Rast trga mehčal v Sloveniji</i>	115
<i>Slika 5.9: Razvoj trga koncentriranih in nekoncentriranih mehčal v Sloveniji</i>	116
<i>Slika 5.10: Razvoj trga mehčal v Sloveniji, glede na velikost pakiranja</i>	117
<i>Slika 5.11: Glavni razlogi za nakup mehčal v Mercatorju</i>	118
<i>Slika 5.12: Rast deleža prodaje mehčal v Mercatorjevih hipermarketih glede na celotni trg mehčal</i>	119
<i>Slika 5.13: Primerjava Mercatorjevih hipermarketov in konkurence po številu izdelkov</i>	120
<i>Slika 5.14: Gibanje tržnih deležev blagovnih znamk mehčal v obdobju 2004–2005</i>	121

SEZNAM TABEL

<i>Tabela 3.1: Osebni in družbeni motivi za nakup</i>	27
<i>Tabela 3.2: Razlikovanje prednakupnega in stalnega iskanja informacij</i>	29
<i>Tabela 4.1: Razlika med klasično in integrirano nabavno politiko</i>	57
<i>Tabela 4.2: Vrste trženjskih strategij z vidika usmeritve in značilnosti blagovne skupine</i>	84
<i>Tabela 4.3: Razvoj taktik za posamezne vloge blagovne skupine</i>	86

1 UVOD

Podjetja potrebujejo vedno več zamisli, kako organizirati svoje poslovanje in trženje, da bi se lahko prilagodila dolgoročnim spremembam, ki so nastale v poslovnem okolju v minulih letih. Napredek v računalništvu in komuniciranju, globalna konkurenca in vse večje zahteve kupcev glede hitrosti storitev silijo podjetja, da znova preučijo organizacijo poslovanja. Da bi se prilagodili tem spremembam, je treba pozorno spremljati vsa temeljna poslovna področja.

Trgovci na drobno si prizadevajo poiskati nove trženjske strategije, s katerimi bi pritegnili in obdržali kupce. V preteklosti so obdržali kupce s posebnimi ali unikatnimi izdelki, s ponujanjem večjih ali boljših storitev od konkurentov, s ponujanjem lastnih kreditnih kartic, s katerimi so omogočili kupcem kupovanje z odlogom plačila, ali da so bile prodajalne blizu in priročnejše. Vse to se danes spreminja. Tako je na trgu vedno več novih izdelkov, ki iščejo mesto na prodajnih policah. Trgovcu se je vedno težje odločati o pravi ponudbi in iz množice izdelkov izbrati tiste, po katerih bodo kupci povpraševali. Celoten poslovni svet se tako srečuje z globalizacijo, ki se je pojavila z novimi tehnologijami, te pa zmanjšujejo pomen zemljepisnih in kulturnih razdalj. Konkurenčni boj je vedno močnejši in preživeli bodo le najboljši ter najprodornejši.

Konec 20. stoletja je bila struktura tipičnega trgovskega podjetja v ZDA in zahodni Evropi zelo enostavna. Poslovodja je opravljal nabavne, prodajne, marketinške, finančne in logistične dejavnosti, kar pomeni, da je sklepal pogodbe z dobavitelji in kupci, odločal o izboru izdelkov, nivoju zalog in skrbel za izboljšanje prodaje, oglaševanje in postavitve izdelkov na prodajne police. Neposredno komuniciranje s kupci mu je omogočalo, da je dobro poznal njihove želje in potrebe, na podlagi katerih je oblikoval trgovsko ponudbo. Danes ni več prodajalec tisti, ki svetuje kupcu pri odločitvi o nakupu, temveč mora izdelek sam prepričati kupca o pravilni izbiri.

Zaradi povečevanja konkurence so se mnogi trgovci začeli medsebojno povezovati, uspešni so prevzemali manj uspešne in nastajale so številne nove oblike trgovskega poslovanja. Naloge, ki so bile prej v domeni poslovodij, so se prenesle na višje strateške nivoje trgovskih podjetij. Z leti so se razlike med trgovci na trgu zmanjšale, ker je ponudba postajala vedno enotnejša, spreminjati pa so se začele tudi nakupne navade potrošnikov.

Demografska in socioekonomska gibanja so razdelila trg na veliko število različnih potrošnikov, ki so se jim trgovci prilagodili z različnimi oblikami trgovin, kot so diskonti, hipermarketi, trgovski centri, specializirane trgovine itd. Trgovine so nudile kakovostne izdelke in trgovci so morali vložiti veliko več truda, da bi se razlikovali od konkurence. Večja konkurenca je trgovce prisilila v zniževanje stroškov poslovanja, posledično pa tudi v znižanje prodajnih cen. Na trgu se je pojavilo ogromno novih izdelkov: prišlo je do prave eksplozije novih izdelkov, ki so našli svoje mesto na prodajnih policah. Trgovcem je bilo zdaj veliko težje izbrati učinkovit izbor izdelkov.

Ne preseneča, da postaja trženje prevladujoča filozofija in funkcija v podjetju, saj je vključena tudi v vse druge dejavnosti od vključitve izdelka v prodajni sortiment do končnega kupca. V trgovskih podjetjih je zelo težko oblikovati izbor izdelkov; z vidika znižanja stroškov je usmerjeno k zoževanju širine in povečevanju globine sortimenta, z vidika zadovoljevanja kupcev in širitve trga pa je usmerjeno v širitev in poglobitev, ki naj ob povezanosti izdelkov zagotavlja prodajne možnosti in zmanjšanje tveganja. Oblikovanje optimalnega sortimenta trgovskih podjetij se nanaša na takšno kombinacijo izdelkov, pri kateri bodo stroški poslovanja v primerjavi z doseženim prihodkom na enoto najnižji. Poleg stroškov na oblikovanje optimalnega prodajnega sortimenta pomembno vplivajo tudi drugi dejavniki, zlasti nakupno vedenje potrošnikov in načini ter oblike prodaje (Potočnik, 2001: 198).

V tako spremenjenih razmerah so trgovska podjetja začela razvijati orodje, ki bi jim omogočilo nadzor nad izborom izdelkov, prodajnim prostorom in ponudbo, ki bo opredeljeno po željah potrošnikov. Gre za orodje, ki bo omogočalo operativno načrtovanje, organizacijo, izvedbo in nadzor nabavnih, prodajnih, logističnih, finančnih in marketinških procesov ter s tem vnovično povezanost s potrošnikom. Teorija in praksa mednarodnih trgovskih podjetij je, kot enega ključnih mehanizmov, ki vodijo k večji osredotočenosti na potrebe in želje potrošnikov, razvila novo orodje imenovano Upravljanje blagovnih skupin (v nadaljevanju UBS). Pri takšnem načinu upravljanja se preoblikujejo poslovni procesi in se spreminja kultura podjetja. Domača podjetja so proces upravljanja blagovnih skupin sprejela previdno, vendar so ga v zadnjem času že začela uvajati ali se o njem vsaj izobraževati.

1.1 Cilj in namen magistrskega dela

Osnovni namen, ki ga želim doseči z obravnavano temo, je povezava med strateško komponento v trgovskem podjetju, to je proces upravljanja blagovnih skupin, in konceptom potrošnika, ki je osrednji element v odločitvenem procesu.

Cilj magistrskega dela je seznaniti se s teoretičnimi spoznanji in izhodišči pri preučevanju nakupnega vedenja potrošnika s končnim ciljem oblikovanja učinkovitega sortimenta blagovne skupine. V ta namen sem želela preučiti najnovejšo metodo, ki jo že uporablja večina svetovnih trgovskih verig in jo strokovno imenujemo proces upravljanja blagovnih skupin. Z vpeljavo UBS v prakso na primeru mehčal za perilo, želim dokazati, da s tem povečamo učinkovitost blagovne skupine in s tem koristi tako za potrošnika kot podjetje, v tem primeru Poslovni sistem Mercator.

1.2 Metode proučevanja

Glede na izbrano tematsko področje in cilje magistrskega dela sem pri preučevanju nakupnega vedenja potrošnikov v trgovini uporabila osnovno metodo analize obstoječih teoretičnih vsebin; v okviru raziskave pa sem na osnovi metode intervjuja empirično preverila razloge za nakup mehčal za perilo.

V magistrskem delu najpogosteje uporabljам metode analize in sinteze, klasifikacije, deskripcije, enostavne statistične metode (časovne vrste, indekse in grafične prikaze) ter primerjalno metodo.

Pri preučevanju izbrane problematike sem v sklopu teoretičnega dela naletela na obsežno literaturo, ki poudarja različne vidike in prepletenost različnih teorij o vedenju potrošnikov ter odločanju o nakupu.

1.3 Struktura magistrskega dela

V **uvodu** so predstavljeni osnovna problematika, namen in cilji, ki jih želim doseči z obravnavano temo.

V drugem poglavju sem se osredotočila na teoretična izhodišča o vedenju potrošnikov, iz katerih izhajajo vsa nadaljnja poglavja o njihovem nakupnem odločanju. **V tretjem** sem prešla na osnovni model nakupnega odločanja potrošnika, končala pa s predstavitvijo osnovnih stopenj v procesu odločanja potrošnika o nakupu določenega izdelka, ki je izhodišče za praktični del naloge, tj. raziskave o nakupnem vedenju potrošnikov ob nakupu mehčal za perilo.

V četrtem poglavju sem predstavila proces upravljanja blagovnih skupin (UBS), predvsem kakšni so razlogi in osnovne prednosti ob njegovi uvedbi ter potek procesa od začetne stopnje, tj. odločitve za uvedbo UBS v podjetju, do opredelitve posamezne stopnje.

Delo sem **nadaljevala** s študijo primera – predstavitvijo poteka procesa UBS na primeru mehčal za perilo. Osnovna teoretična izhodišča iz prejšnjih poglavji sem prenesla v prakso na primeru Poslovnega sistema Mercator. Pri načrtovanju strategije blagovne skupine je pomembno predvsem poznati, kako se potrošnik odloča o nakupu določenega izdelka ali storitve. Omenjeni problem sem obravnavala v okviru raziskave o »odločitvenem drevesu kupca«, tj. o nakupnem odločanju potrošnikov, ki je osnova za prvi korak v procesu UBS, to je opredelitev blagovne skupine. V raziskavo sem zajela odločanje potrošnikov ob nakupu mehčal za perilo. Kot del procesa sem tako v praksi predstavila tudi analizo rezultatov raziskave o nakupnem vedenju potrošnikov ob nakupu mehčal za perilo.

Zaključek vsebuje osnovne ugotovitve magistrskega dela in možne poglede ter predloge glede na nadaljnji proces širjenja UBS v Mercatorju.

2 TEORIJA ODLOČANJA POTROŠNIKOV

Naše življenje je sestavljeno iz skupka odločitev, ki jih sprejemamo vsakodnevno. Nekatere so velike in življenjsko pomembne (npr. kje in s kom bomo živeli), druge so manjše in manj pomembne (npr. kateri film bomo gledali, kakšen kruh bomo kupili). Finančni in psihološki učinek je veliko večji pri pomembnih odločitvah, saj je tudi potencialni rezultat odvisen od dobre ali slabe odločitve. Vse odločitve pa imajo nekaj skupnega: pri vsaki lahko izbiramo med več različnimi možnostmi rešitve problema in vsaka odločitev zahteva določen psihološki proces.

Prva pomembna značilnost odločanja je, da ne poznamo končnega rezultata ob izbiri možnosti. To je sicer samo logično, a vendar pomemben del teorije odločanja. Ne samo, da delujemo v neznanem področju glede prihodnosti, temveč je odločitev veliko težja, če so med možnimi rešitvami majhne razlike. Ocena takšnih možnosti je velikokrat težja kot sama odločitev (Statt, 1997: 227).

Naslednja pomembna značilnost odločitev je, da jih sprejemamo stalno. Od trenutka, ko vstanemo iz postelje, se srečujemo z odločitvami, kaj obleči, kaj zajtrkovati in kaj bomo delali čez dan. Normalno je, da dnevno sprejemamo toliko odločitev, da se jih ponavadi sploh ne zavedamo, še manj pa to dojemamo kot pravo sprejemanje odločitve. Odločanje namreč sprejemamo redno in ga jemljemo kot samoumevna.

Pri sprejemanju odločitev imamo v mislih vedno racionalno odločanje, tako s psihološkega kot ekonomskega vidika. S psihološkega bi sprejemali odločitve objektivno in nepristransko, brez predsodkov in iracionalnih vplivov, z ekonomskega vidika pa bi poiskali vse informacije za vsako od možnih rešitev ter nato sprejeli odločitev o najboljši možnosti na osnovi analize prednosti in slabosti (Statt, 1997: 228). V realnem življenju takšnih racionalnih odločitev ni. Vedno nimamo na razpolago vseh možnih informacij, zato ne iščemo najboljše možne rešitve, temveč še vedno dovolj dobro alternativo, ki bo zadovoljila naše potrebe. Takšno odločanje je David A. Statt poimenoval kot hevristično. To je proces ali metoda rešitve problema oz. sprejema odločitve na nam najbolj sprejemljiv način (Statt, 1997: 229).

Na osnovi nekaj teoretičnih izhodišč v procesu odločanja se bom v nadaljevanju osredotočila na potrošnika kot osnovno celico v procesu in na splošno sprejeti model nakupnega odločanja potrošnika, spet v nekem idealnem svetu.

2.1 Teoretična izhodišča potrošnikovega vedenja

Raziskovanje vedenja potrošnika kot posebne marketinške discipline se je začelo, ko so tržniki ugotovili, da se potrošniki ne obnašajo vedno tako, kot narekuje marketinška teorija. Celo v modni industriji so strokovnjaki ugotovili, da se kljub preverjenemu modelu »jaz tudi« veliko potrošnikov odloča po svoje, glede na njihove posebne potrebe, osebnost in način življenja. Celo na preverjenih industrijskih trgih, kjer je bila poraba večinoma homogena, so ugotovili, da imajo kupci različne želje in potrebe, s čimer je postala poraba izdelkov in storitev nepredvidljiva. Povečano zanimanje za vedenje potrošnika so sprožili množičen razvoj novih izdelkov, razna združenja potrošnikov, družbena gibanja, zanimanje za okoljevarstvo in odpiranje mednarodnih trgov.

Marketinške raziskovalce je tako vedno bolj zanimalo, kako posameznik porablja svoje razpoložljive vire (čas, denar, trud). Iskali so predvsem odgovore na vprašanja (Schiffman in Kanuk, 2000: 5):

- kaj nakupujejo,
- zakaj kupijo to,
- kdaj nakupujejo,
- kje nakupujejo,
- kako pogosto opravljajo svoje nakupe in
- kako pogosto izdelke tudi uporabijo.

Proučevanje potrošnikovega vedenja je relativno nova znanost, saj se je razvila šele po letu 1960. Tesno jo lahko povežemo s psihologijo, sociologijo, ekonomijo in drugimi številnimi znanostmi (npr. antropologijo). Pred tem ni bilo treba preučevati vedenja potrošnika ob nakupu izdelkov, saj je bilo povpraševanje večje od ponudbe in proizvajalci so lahko prodali praktično vse, kar so ponudili trgu. S pojavom napredne tehnologije, ko ponudba preseže povpraševanje, se začne pojavljati potreba po boljšem poznavanju

potrošnikov in z njo prve raziskave njihovega vedenja, saj je bilo podjetjem vedno bolj jasno, da »kupec postaja kralj«.

Pred pojavom nove vede je vedenje potrošnika izhajalo iz ekonomske predpostavke maksimizacije koristi in prednosti ob nakupu izdelka ali storitve, torej da se posameznik obnaša racionalno. Pozneje, skozi razvoj nove vede, so različni raziskovalci ugotovili, da se potrošnik ob nakupu velikokrat obnaša tudi impulzivno in nanj ne vplivajo le družina, prijatelji in razni oglasi, temveč je nakup velikokrat pogojen z razpoloženjem, čustvi in trenutno situacijo na prodajnem mestu. Vsi ti dejavniki skupaj tvorijo obsežen model vedenja potrošnika, ki se odraža v kognitivnem in čustvenem vidiku nakupnega odločanja potrošnika (Schiffman in Kanuk, 2000: 6).

Potrošnikovo vedenje se nanaša na proces pridobivanja in urejanja informacij v smeri nakupne odločitve in uporabe ter vrednotenja izdelkov in storitev. Ta proces vsebuje postopke iskanja, nakupa, uporabe, vrednotenja in opustitve izdelkov in storitev (Moutinho, 1987: 5). Podobno Erasmus, Boshoff in Rousseau interpretirajo vedenje potrošnika kot tiste dejavnosti, ki so neposredno vpletene v pridobivanje, porabo in opustitev izdelkov ter storitev, vključujoč procese odločanja, ki se zgodijo pred dejanji in za njimi (Erasmus, 2001: 82). Vedenje potrošnika lahko opredelimo kot dinamično interakcijo med čustvi in razumom, vedenjem in okoljem, ob kateri si ljudje izmenjujejo svoje poglede na življenje; ali kot področje znanstvenega preučevanja, ki se ukvarja z medsebojnimi interakcijami in končno s preišljenim delom vedenja potrošnika (Peter in Olson, 2002: 6). Po mnenju Petra in Olsona je potrošnikovo vedenje kognitivni proces, s katerim ti interpretirajo informacije o izdelkih in integrirajo to znanje, da se odločajo med različnimi možnostmi (Peter in Olson, 2002: 549). Podobno razlago dajejo tudi Erasmus, Boshoff in Rousseau. Po njihovem mnenju je vedenje potrošnika opredeljeno kot različni vedenjski vzorci, ki se zgodijo pred nakupom in določajo ter sledijo procesom odločanja za pridobitev izdelkov, idej ali storitev, ki zadovoljujejo potrebe (Erasmus, 2001: 82).

Vedenje potrošnika in njihovo odločanje o nakupu sta postali predvsem v zadnjih letih pomembni raziskovalni temi.

V našem življenju se nam vsakodnevno pojavljajo različna vprašanja in odločitve, ki jih moramo sprejemati. Nekatere odločitve so pomembnejše (npr. s kom in kje bomo živeli),

druge spet manj pomembne (kateri film bomo gledali in kaj jedli za kosilo). Finančni in psihološki vložek je prav gotovo večji pri pomembnejših odločitvah, ki jih naredimo v življenju, zato je zadovoljstvo ob dobro opravljeni nalogi toliko večje. Vse odločitve pa imajo nekaj skupnega: vedno se odločamo med več možnostmi in v vsako odločitev je vključen določen psihološki proces (Statt, 1997: 227).

Zelo pomembno pri naših odločitvah je dejstvo, da končnega izida in rezultata naše odločitve ne poznamo. Ker posledic ne poznamo, delujemo v negotovih razmerah in manjše, kot so razlike med posameznimi možnostmi, težje je sprejeti odločitev. Odločitve so pravzaprav del našega vsakdanjika: od trenutka, ko zjutraj vstanemo, se odločamo o tem, kaj bomo oblekli, kaj bomo jedli za zajtrk itd. Vsakodnevno namreč sprejmemo toliko odločitev, da se niti ne zavedamo, da jih delamo.

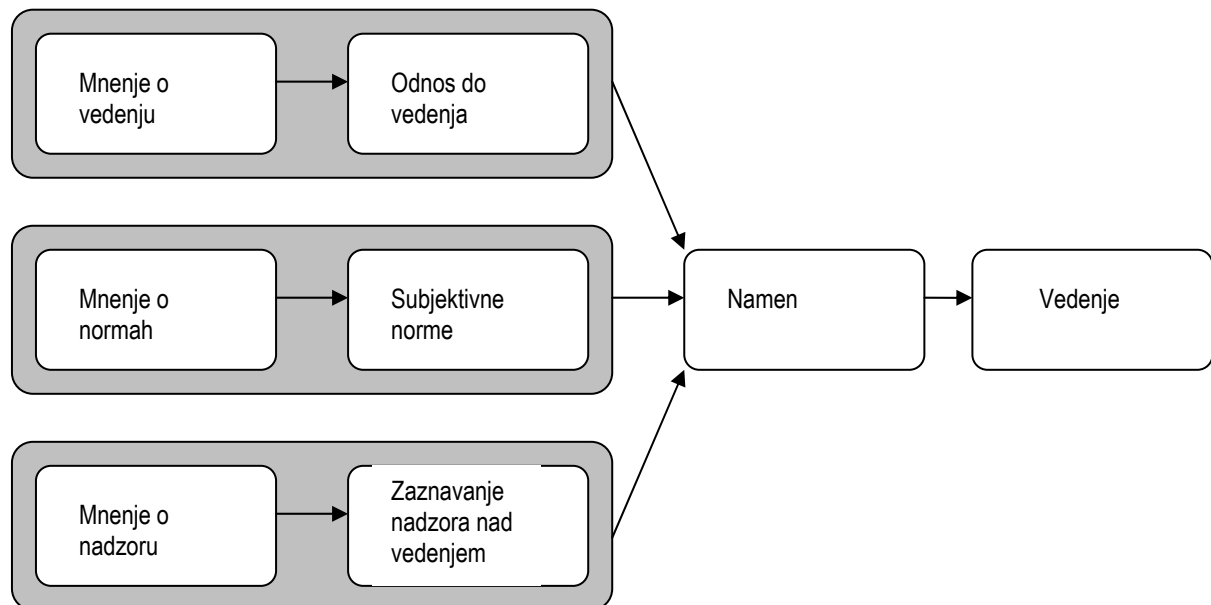
2.2 Razvoj modelov vedenja potrošnika

V 60. in 70. letih so teoretiki razvili nekaj znanih in še danes uporabnih modelov vedenja potrošnika. Do takrat raziskave niso bile potrebne, saj je bilo povpraševanje še vedno veliko večje od ponudbe. Tako imenovani »veliki modeli« potrošnikovega odločanja izhajajo iz predpostavke o nakupnem odločanju kot logične posledice rešitve problema. Nadalje opredeljujejo odločanje potrošnika kot večstopenjski in kompleksni proces, ki se začne pri prepoznavi problema in nas skozi njegovo reševanje pripelje do končnega rezultata. Razlike v modelih so predvsem v posameznih spremenljivkah in načinu predstavitve (Erasmus, 2001: 83).

Osnovni model vedenja posameznika avtorja Iceka Ajzna predstavljam v nadaljevanju. Povzeto po teoriji načrtovanega vedenja (Ajzen, 1991: 181) so reakcije posameznika odvisne od treh dejavnikov: mnenja o možnih posledicah vedenja (mnenja o vedenju), mnenja o tem, kaj pričakujejo drugi (mnenja o subjektivnih normah), in mnenja o prisotnosti dejavnikov, ki lahko pospešujejo ali zavirajo celotni učinek vedenja (mnenja o nadzoru). Skupek vseh mnenj o vedenju je lahko posamezniku naklonjen ali nenaklonjen. Kombinacija odnosa do vedenja, subjektivnih norm in zaznavanja nadzora nad vedenjem vodi v namen. Na splošno velja, da bolj, ko so odnosi do vedenja in subjektivne norme pozitivni, in večje, ko je zaznavanje nadzora, močnejši je namen posameznika, da izvede

načrtovano vedenje. Relativna pomembnost odnosa, subjektivnih norm in zaznavanja nadzora pri napovedovanju namena se razlikuje od situacije do situacije in od vedenja do vedenja. V nekaterih primerih je celo možno, da imajo samo odnosi pomemben vpliv na pričakovano vedenje, v drugih odnosi in nadzor, v tretjih pa vsaka od treh spremenljivk k napovedovanju modela prispeva ločeno.

Slika 2.1: Osnovni model posameznikovega načrtovanega vedenja



Vir: Ajzen, 1991: 182

Iz osnovnega modela vedenja posameznika lahko izpeljemo tudi vedenje potrošnika.

Najbolj znani so predvsem naslednji modeli, ki vključujejo vedenje potrošnika v celoti: model Nicosia (1966), model Howard-Sheth (1969), model Engel, Kollat & Blackwell (1968), ki je bil pozneje s strani istih avtorjev še večkrat revidiran, in nekoliko pozneje revidiran model potrošnikovega odločanja prikazan s strani avtorjev Engla, Blackwella & Minarda (1995). Kot najnovejšega bi omenila kognitivni model Petra in Olsona.

V okviru teh teorij so avtorji poskušali integrirati vse obstoječe znanje o vedenju potrošnika. Andreasen je razvil osnovni model odločanja potrošnika. Po njegovem informacije iz različnih virov vstopijo skozi filter in vplivajo na odločilne dejavnike potrošnikovega vedenja v modelu, tj. na mnenja, vplive in odnose. Na koncu navedeni

elementi raziskujejo vedenje, nakupe in lastnino potrošnikov (Antonides in van Raaij, 1998: 7). Pravzaprav lahko rečemo, da je to prva velika teorija o vedenju potrošnika.

Naslednji veliki model avtorja Nicosia pokriva štiri področja vedenja potrošnika, in sicer množično komuniciranje, raziskovanje vedenja, možnost izbire in porabo, ki vključuje tudi povratne informacije do določenih področij. V množičnem komuniciranju potrošniki dobivajo tudi oglaševalske informacije iz različnih medijev, ki jih poskušajo prevesti v njim razumljiv jezik. Ob tem informacije, pomembne za njihove odločitve, vključijo v stopnjo iskanja informacij. Na osnovi iskanja se potrošnik lahko odloči o njem najbližji rešitvi problema. Na koncu se ocenjuje še poraba izdelka ali storitve. Končno mnenje potrošnika je skupna ocena proizvajalca, izdelka in blagovne znamke (Antonides in van Raaij, 1998: 8).

Najbolj natančno in dokumentirano teorijo sta po mnenju Antonidesa in van Raaija razvila Howard in Sheth, ki sta jo poimenovala teorija o nakupnem odločanju potrošnika. Razlikovala sta štiri glavne spremenljivke: vložek ali input, zaznavanje, učenje in končni učinek ali output. Prve, vnosne spremenljivke vključujejo vpliv oglaševanja izdelkov ter drugih informacij o izdelkih, ki se ocenjujejo, preden jih potrošniki v celoti obdelajo. Končni učinek procesa je nakupna odločitev potrošnika. Model že predvideva določeno stopnjo raziskovanja in stimuliranja novih idejnih zasnov, vključuje torej tudi kreativno funkcijo (Antonides in van Raaij, 1998: 9).

Engel, Kollat in Blackwell (t.i. model EKB) so leta 1968 razvili svojo teorijo vedenja potrošnika, ki je postala osnova za vse nadaljnje nadgradnje njihovega modela. Kot Nicosia so tudi oni gledali na vedenje potrošnika kot na proces, v katerem vpliva na končni rezultat več začetnih dejavnikov (Antonides in van Raaij, 1998: 9).

Skupno vsem modelom, ki raziskujejo proces odločanja, je prepričanje, da gredo potrošniki vedno skozi nek proces odločanja različnih težavnosti, odvisen od narave odločitve, ki jo sprejemajo, in števila možnosti, ki jih imajo na razpolago na različnih nivojih odločanja.

Žal ni nekega vsesplošnega modela potrošnikovega vedenja. Tržniki imajo namesto tega le različne modele, teorije in koncepte. Pri njihovi interpretaciji si pomagajo z različnimi znanostmi, kot so psihologija, sociologija, ekonomija itd. V osnovi potrošnik povprašuje z

namenom zadovoljiti svoje potrebe. Proces iskanja tako vključuje tveganje za obe strani, tako trgovca kot potrošnika. Proizvajalci namreč niso v celoti prepričani, kakšne so želje potrošnikov, pri teh pa obstaja negotovost, da bodo resnično našli tisto, kar bo zadovoljilo njihove potrebe. Ker je osnova učinkovitega upravljanja blagovnih skupin sodelovanje vseh deležnikov v procesu, bom najprej predstavila, kako se o nakupu odloča potrošnik, nato pa še, kako se v procesu obnašajo zaposleni in dobavitelji.

2.3 Vrste potrošnikov

Pred globljim pogledom v model odločanja potrošnikov moramo pregledati nekaj teorij oz. šol, ki nam pomagajo različno orisati vedenje potrošnikov. Glede na način odločanja v nakupnih situacijah lahko potrošnike razdelimo v štiri skupine oziroma modele posameznikov in sicer (Schiffman in Kanuk, 2000: 439):

- ekonomski model,
- pasivni model,
- kognitivni model in
- emocionalni model.

1. *Ekonomski model*

Pod predpostavko, da na trgu vlada popolna konkurenca, se potrošnik obnaša racionalno. Takšen model je bil s strani raziskovalcev potrošnikovega vedenja kritiziran iz več razlogov. Racionalno vedenje potrošnika v ekonomskem smislu bi pomenilo, da potrošnik pozna celotno ponudbo izdelkov, da lahko vse izdelke razvršča glede na njegove prednosti in slabosti ter se lahko odloči za najboljšo možnost (Schiffman in Kanuk, 2000: 440).

V realnem svetu potrošnik nikoli nima na razpolago vseh informacij oz. vseh najpomembnejših informacij ter ni maksimalno motiviran k takšni »najboljši« odločitvi. Klasični ekonomski model racionalnega potrošnika je nerealen iz več razlogov:

- posamezniki so omejeni s svojimi sposobnostmi, navadami in refleksi,
- posamezniki so omejeni s svojimi vrednotami in cilji,
- posamezniki imajo na razpolago omejeno količino znanja.

Potrošniki običajno nastopajo v nepopolnem svetu, kjer ne maksimirajo svojih odločitev v odnosu do ekonomskih kategorij, kot je npr. odnos cena – količina. Navadno se niso pripravljene vključevati v razširjeno reševanje problema in se bodo zadovoljili z odločitvijo, ki je ravno še dovolj dobra za zadovoljitev njihovih potreb. Zato je navadno ekonomski model obravnavan kot preveč idealen in enostaven.

2. Pasivni model

Nasprotje racionalnemu ekonomskemu vidiku potrošnikov je pasivni - iracionalni model, ki opisuje potrošnika kot popolnoma odprtega in ranljivega na različne notranje in zunanje dražljaje. S tega vidika je potrošnik impulziven in neracionalen, vedno pripravljen služiti ciljem in orodjem tržnikov. Svoje nakupe lahko pozneje obžaluje, saj je kupil nekaj, česar ne potrebuje. Potrošniki večkrat padejo pod vpliv prodajalcev, ki obravnavajo potrošnika kot objekt, s katerim lahko nemoteno manipulirajo (Schiffman in Kanuk, 2000: 440).

Osnovna omejitev pasivnega modela je v tem, da model ne obravnava potrošnika kot enakovrednega, če ne celo prevladujočega udeleženca v nakupnih odločitvah, kjer išče informacije in izbira med izdelki, ki mu nudijo največ zadovoljstva. Potrošnik je torej vse prej kot objekt manipulacije. Na njegovo vedenje namreč vplivajo številni dejavniki – od motivacije, selektivnega zaznavanja, učenja in odnosov do komunikacije in mnenjskih vodij. Tako enostaven in enostranski vidik lahko prav tako ovržemo kot nerealističen.

3. Kognitivni model

Tretji model opisuje potrošnika kot reševalca problemov. Potrošnik dejavno išče izdelke ali storitve, ki izpolnjujejo njegove potrebe in mu bogatijo življenje. Ta model je osredotočen na proces, s katerim potrošnik išče in ocenjuje informacije o izbranih blagovnih znamkah ter ponujenih izdelkih (Schiffman in Kanuk, 2000: 441).

V sklopu modela potrošnik procesira informacije, kar vodi k oblikovanju preferenc in na koncu do namena nakupa. Ob tem potrošnik niti ne skuša pridobiti vseh informacij o vsaki možnosti, temveč se zadovolji z zadostnimi informacijami o nekaj možnostih, na podlagi katerih se lahko zadovoljivo odloči. Potrošniki lahko pri strategiji oblikovanja preferenc zaupajo celo drugim ljudem, strokovnjakom ali prijateljem.

Kognitivni model oz. pogled reševanja problemov uvršča potrošnika med skrajnim ekonomskim in pasivnim modelom, saj ga ne opisuje kot nekoga, ki ima vse možne informacije in znanje o vsaki možni alternativni ter se ne more popolno odločiti. Išče le tiste informacije, na podlagi katerih lahko sprejme zadovoljivo rešitev. Zato pravimo, da je ta model tudi bolj realističen (Schiffman in Kanuk, 2000: 441).

4. Emocionalni model

Čeprav emocionalnega oz. impulzivnega modela odločanja potrošnikov tržniki niso nikoli zanemarili, so zaradi lažje obravnave vseeno razmišljali o potrošniku kot ekonomskem ali pasivnem posamezniku. V realnosti obstaja zelo velika verjetnost povezovanja globokih čustev, kot so npr. veselje, strah, ljubezen, upanje, seksualnost in celo magičnost, z nakupom izdelka ali storitve.

Če razmislimo natančneje o naravi naših minulih nakupov, bi bili verjetno presenečeni nad ugotovitvijo, koliko izmed njih je impulzivnih. Namesto pazljivega iskanja, izbiranja in ocenjevanja alternativ pred nakupom obstaja velika verjetnost impulzivnega nakupa prav zaradi prisotnosti čustev. To seveda ne pomeni, da s čustvi pogojena odločitev ni racionalna. Nakup izdelka, ki nam nudi obenem tudi čustveno zadovoljitev, je popolnoma racionalna odločitev potrošnika (Schiffman in Kanuk, 2000: 442).

Za odločitev potrošnika o nakupu je prav gotovo pomembno tudi njegovo razpoloženje. Za razliko od čustev, ki so reakcija na določeno okolje, je razpoloženje tipično neosredotočeno stanje, ki je prisotno že ob izpostavljenosti potrošnika določenemu oglasu, izdelku ali blagovni znamki. Razpoloženje je pomembno pri odločitvah potrošnikov, saj vpliva na to, kdaj potrošnik nakupuje, kje nakupuje in ali nakupuje sam ali v družbi. Prav tako vpliva na reakcije potrošnika na samem prodajnem mestu (Schiffman in Kanuk, 2000: 442). Prav zato se trgovci trudijo z ustvarjanjem pozitivne atmosfere v trgovini vplivati na izboljšanje potrošnikovega razpoloženja. Na splošno namreč velja, da pozitivno razpoložen potrošnik sprejme in priključuje veliko več informacij od negativno razpoloženega potrošnika.

3 Nakupno odločanje potrošnikov

Vsakodnevno sprejemamo vrsto odločitev, ki se nanašajo na naše življenje. Navadno jih sprejemamo, ne da bi prej pomislili, kaj vse takšna odločitev vključuje. Odločitev lahko definiramo kot izbiro med dvema ali več možnostmi. Ko ima npr. oseba možnost, da se odloči o nakupu med blagovno znamko X ali Y, ali ko bo v razpoložljivem času naredila eno ali drugo stvar, se mora odločiti. Potrošnik se tako navadno odloča med množico izdelkov, ki jih ima na voljo. Ker ima skoraj vedno možnost izbire, ima prav tako vedno možnost odločitve. Razne raziskave so celo pokazale, da če potrošniku nudimo možnost izbire, čeprav je pravzaprav nima na voljo, lahko to povzroči občutno povišanje prodaje.

V nadaljevanju bom predstavila ključne značilnosti pri odločanju potrošnika, kje bo opravil svoje nakupe. Najpomembnejša je trgovina, ki s svojimi značilnostmi vpliva na potrošnika, na drugi strani pa imamo instrumente, s katerimi skušamo potrošnika spodbuditi k nakupu. V času t.i. potrošniške družbe je tako nujno prilagajanje zahtevam in potrebam potrošnika. Ponuditi mu mora visoko raven prodajne storitve, najvišjo možno raven preglednosti in izbire ter ugodno okolje za dobre in pretehtane odločitve o nakupu. To je v današnjem času poglavitno. Z obiskom trgovine si namreč potrošnik ustvari lastno, ponavadi subjektivno mnenje, ki mu je pozneje osnova in vodilo obenem ob sprejemanju odločitev o tem, kje in kako bo nakupoval; gorje trgovini, ki ga je prvič "polomila".

3.1 Stopnje v nakupnem odločanju potrošnikov

Vse nakupne odločitve potrošnikov ne zahtevajo enake stopnje iskanja informacij. Če bi namreč vse odločitve zahtevale tako velik napor, bi bilo odločanje potrošnikov dolgotrajen in naporen proces, pri katerem bi ostalo zelo malo ali nič časa za druge dejavnosti. Če pa bi bili vsi nakupi preveč rutinski, bi bilo za potrošnika to preveč monotono in premalo nagnjeno k spremembam. Glede na napor, vložen v proces nakupnega odločanja potrošnika, ločimo tri stopnje (Schiffman in Kanuk, 2000: 438):

- rutinsko reševanje problema,
- omejeno reševanje problema in
- razširjeno reševanje problema.

1. Rutinsko reševanje problema

Na tej stopnji imajo potrošniki nekaj izkušenj z blagovno skupino in že izoblikovane kriterije za izbor blagovne znamke. V nekaterih primerih iščejo še nekaj dodatnih informacij, v drugih pa le tehtajo med tem, kar že poznajo.

2. Omejeno reševanje problema

Na tej stopnji reševanja problema imajo potrošniki že izoblikovane osnovne kriterije za oceno blagovne skupine in izbor med različnimi blagovnimi znamkami. Nimajo pa še podrobno izoblikovanih prednosti posamezne skupine izdelkov. Iskanje dodatnih informacij o izdelkih je omejeno na izločanje določenih blagovnih znamk.

3. Razširjeno reševanje problema

Ko potrošniki nimajo izoblikovanih podrobnih kriterijev za izbor blagovne skupine oz. blagovne znamke in niso zožili izbora izdelkov na majhno število blagovnih znamk, pravimo, da je odločitev o nakupu pogojena z razširjenim reševanjem problema. Na tej stopnji potrošnik potrebuje veliko informacij za izoblikovanje kriterijev pri izboru posebne blagovne znamke.

Zanimiv pristop k procesu potrošnikovega odločanja avtorjev Hawkinsa, Besta in Coneyja pravi, da postane proces bolj razširjen in kompleksen, ko narašča vpletenost v nakup. Najnižjo stopnjo vpletenosti v nakupni proces predstavlja *nominalni model procesa odločanja*, ko skozi prepoznavo problema, natančneje notranjega iskanja informacij (v glavnem iz spomina), pridemo do ene rešitve oz. blagovne znamke, ki je vključena v nakupni proces in ocenjena le, če njena uporaba ni v okviru pričakovanega. V okviru *omejenega modela procesa odločanja* obstaja že več posameznih rešitev, za kar je potrebno notranje in omejeno zunanje iskanje informacij. Nakupni in ponakupni proces se oceni le, če obstajajo napake v izdelku ali storitvi. Za *razširjeni model procesa odločanja* z vsemi funkcijami notranjega in zunanjega iskanja informacij, kompleksnimi ocenami med nakupom in po njem se potrošniki navadno odločajo predvsem pri večjih in z večjim tveganjem povezanih nakupih (Hawkins, 1998: 500–501).

Vse odločitve v našem življenju niso tako kompleksne, da bi zahtevale tako široko iskanje informacij in njihovo oceno. Nekatere odločitve morajo biti tudi lahke; ker pa v teoriji predvidevamo, da se potrošnik obnaša kar najbolj racionalno, se bom v nadaljevanju osredotočila na razširjeni model procesa odločanja z najbolj razširjenim procesom iskanja informacij in ocene alternativ.

3.2 Model procesa nakupnega odločanja potrošnikov

V svetu je mnogo razlik v nakupnem odločanju potrošnikov; večinoma so pogojene z demografskimi in kulturnimi posebnostmi, preteklostjo, navadami, običaji itd. Mnoge raziskave so pokazale, da še vedno obstajajo velike razlike med nakupnimi navadami v Evropi in ZDA. Velike veleblagovnice in nakupovalni centri so se namreč prvič pojavili v ZDA in potem širili v Evropo, kjer je še vedno velik delež majhnih trgovin na koncu ulice.

Kot vsaka stvar na tej Zemlji ima tudi trgovina svoj življenjski cikel. Klasična veleblagovnica je stara že več kot sto let in že prihaja v sklepno dobo svojega življenjskega cikla. Pojavile so se nove oblike distribucije in prodaje, kot so na primer hipermarketi (Intermarche, E'Leclerc, Interspar), diskontne trgovine (Aldi, Lidl, Ikea), restavracije s hitro prehrano (McDonald's, Burger King, Pizza Hut), diskontne drogerije (Superdrug, Drogerie Markt), diskontne prodajalne igrač (Toys'R'Us), franšizne prodajalne (Benetton) in veriga prodajnih avtomatov, ki se je uveljavila še posebej na Japonskem (Antonides in van Raaij, 1998: 411).

Glede na različne stopnje v razvoju trgovinskih mrež moramo biti previdni tudi pri različnem definiranju posameznih načinov prodaje. Že pri definiciji hipermarketa se lahko zelo zapletemo, saj se razlikuje od države do države. Običajno nudijo veliko parkirišče in v večini držav so večji od 2500 m². Povprečno število hipermarketov na 100.000 prebivalcev v članicah Evropske unije se je zvišala z 0,71 leta 1981 na 1,20 v letu 1994 in še narašča. To nakazuje na veliko gibanje v gradnji večjih trgovskih centrov. Zanimivo je, da so v številu hipermarketov močno narasle tudi razlike med državami EU, kar kaže na naraščajočo vrzel med inovatorskimi (države z relativno velikim številom hipermarketov) in zaostalimi državami (tiste z relativno majhnim številom hipermarketov). Tako Nemčija med državami EU vodi v številu diskontnih prodajaln, sledijo ji severnoevropske države, južnoevropske pa so še vedno v začetni stopnji življenjskega cikla tako v številu hipermarketov kot diskontnih prodajaln. Gibanje v povečevanju števila večjih trgovin v Evropi je prav gotovo rezultat koncentracije v trgovini na drobno. Na Danskem in Nizozemskem je na primer tržni delež treh trgovcev na drobno dosegel 61 % oz. 60 % v

letu 1995, na Irskem 43 %, v Belgiji, Franciji, VB in Nemčiji med 30 in 40 % ter na Portugalskem, v Španiji in Grčiji manj kot 20 % (Antonides in van Raaij, 1998: 412).

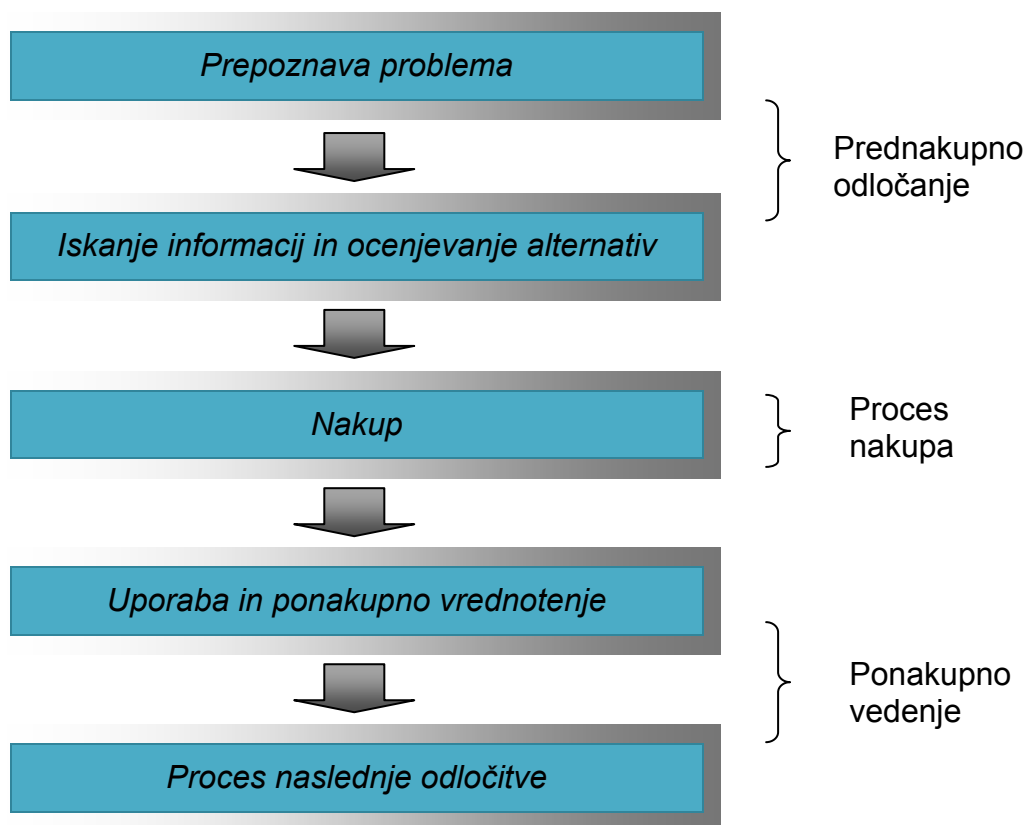
Raziskovanje potrošnikovega vedenja predstavlja del celotnih tržnih raziskav. V Evropi je ta delež kar precejšen, saj obsega kar 45 % vseh tržnih raziskav (v ZDA znaša na primer ta delež 34 %, na Japonskem pa le 8 %). Raziskava potrošnikov obsega zbiranje, analizo in preučevanje informacij, ki jih podjetja potrebujejo za odločanje. Obsega različna področja potrošnikovega vedenja: vpliv medijev in oglaševanja, finančno vedenje, potrošni cikel, nakup in uporabo izdelkov in storitev, domačo proizvodnjo ter razpolaganje z izdelki (Antonides in van Raaij, 1998: 576).

Da bi lahko preučili nakupne navade potrošnika, se moramo najprej sprehoditi skozi korake v nakupnem procesu odločanja. Te nam povedo, kako potrošnik dobi potrebne informacije, ki jih potrebuje za odločitev o nakupu, oziroma kaj vse vpliva nanj, ko se odloča za nakup. To bo tudi osnova za poznejšo preučitev razumevanja njegovega vedenja ob nakupu določenega izdelka oziroma blagovne skupine, ki jo bom predstavila na osnovi količinske raziskave.

Skozi proces razvoja teoretičnih modelov lahko torej zasledimo prehajanje z enostavnega na kompleksnejši model odločanja potrošnikov. Večina razprav o vedenju potrošnikov, ki nam služijo kot model za obravnavo in raziskave, se je usmerilo na pet tradicionalnih korakov v procesu odločanja potrošnikov. Nekateri avtorji so se odločili dodati še katerega, glede na pomembnost posameznih dejavnikov njihovih teorij (Erasmus, 2001: 83). V nadaljevanju se bom tako osredotočila na pet najpomembnejših korakov v procesu nakupnega odločanja potrošnika.

Cilj vsakega trgovca je gotovo odziv na potrebe in želje kupcev ter njihova zadovoljitev. Spoznati potrebe in želje kupcev ni preprosto, zato morajo trgovska podjetja dobro preučiti dejavnike, ki vplivajo na nakupno vedenje njihovih kupcev. Oglejmo si osnovne stopnje nakupnega odločanja potrošnika (Antonides in van Raaij, 1987: 419).

Slika 3.1: Petstopnjski model potrošnikovega odločanja za nakup



Vir: Wilkie, 1994: 480.

Proces potrošnikovega odločanja se začne s **prepoznavo problema**. Ta se začne, ko prepoznamo nek problem in se odločimo, da ga bomo nekako tudi rešili. Je zelo pomemben korak v potrošnikovem odločanju, tako za potrošnika kot za ljudi, ki se ukvarjajo z marketingom, saj je mogoče kakšno potrošnikov potrebo tudi sprožiti, tudi če v tem trenutku te stvari ali dogodka še ne potrebuje (Wilkie, 1994: 481). Sprožiti potrebo potrošniku ni lahka naloga in le redkim največjim multinacionalkam danes to res tudi uspe.

S prepoznavo problema začne potrošnik iskati cilje in postane motiviran za rešitev svojega problema. Z **iskanjem potrebnih informacij** in ocenjevanjem alternativ se želi približati iskanemu cilju (Wilkie, 1994: 481), zato mora poiskati možnosti, predelati informacije o njih in izbrati ustrezno. Iskanje informacij zajema predvsem proces pridobivanja informacij o izdelku, trgovini ali samem nakupu. Tudi tu lahko pomembno vplivamo na potrošnika z informacijami, dostopnimi na pravem mestu in ob pravem času, ko jih potrebuje.

Potrošnik je zdaj že pridobil vse potrebne informacije o izdelku oz. samem nakupu in ocenil možnosti, ki jih ima na razpolago. Še vedno ostaja odprto vprašanje, ali bo ta *izdelek res kupil*, kdaj ga bo kupil, kje ga bo kupil in koliko je pripravljen zanj plačati (Ule in Kline, 1996: 242). V praksi se pridobivanje informacij in dejanska odločitev za nakup velikokrat prekrivata, saj nastopita praktično hkrati, če se iskanje informacij in nakup izvajata na kraju samem. Po drugi strani sta funkciji ločeni, če gre za nakup po katalogu, potem ko smo že pretehtali vse informacije, ki nam jih nudijo ta in drugi.

Ponakupno odločanje je zadnji korak v procesu nakupnega odločanja. Tu nas zanima predvsem, kaj se zgodi, potem ko je nakupni proces že končan. Je pomembna stopnja predvsem za prihodnje marketinške odločitve, saj se z uporabo izdelka spreminjajo potrošnikove navade, ki jih je treba upoštevati pri razvoju novih izdelkov (Wilkie, 1994: 481).

3.2.1 Prednakupno odločanje potrošnikov

Trgovina, vključno z izložbami, predstavitevami izdelkov, prikazovalniki in drugimi informacijami o izdelkih, je pomemben medij za iskanje informacij za potrošnika. Pomembna prednost trgovine je fizična prisotnost izdelkov: predvajalnik zgoščenk lahko poizkusimo, obleko pa pomerimo, preden se odločimo za nakup. Nekatere prodajalne z oblekami organizirajo celo modne revije, kjer se predstavijo z najnovejšo modno kolekcijo. Poleg tega proizvajalci vedno več izdelkov predstavljajo prek predstavitvenih katalogov in letakov, celo raje kot z osebno predstavitvijo.

Preden začne načrtovati trženjske dejavnosti, mora trgovsko podjetje spoznati ciljne potrošnike in njihovo nakupno vedenje. Pri večini nakupnih odločitev sodeluje na različne načine več udeležencev, ki imajo pri tem različne vloge, npr. pobudnik, vplivnež, odločevalec, kupec in porabnik. Pomembnost in število nakupnih udeležencev narašča sorazmerno z zapletenostjo nakupne situacije. Za nakupe trajnejših vrednosti (npr. avtomobili, modni izdelki, tehnika) so značilnejše stopnje, ki sem jih navedla uvodoma. Za izdelke hitre porabe, ki se večinoma prodajajo v supermarketih, hipermarketih in blagovnicah, je značilna nekoliko drugačna struktura potrošnikovega vedenja, saj se večina

odločitev o nakupu izvede na samem prodajnem mestu. Na nakupno odločitev tako najbolj vplivajo prodajno mesto, izkušnje, življenjski slog potrošnika, oglaševanje in cena izdelkov. Naloga trgovskega podjetja je, da prepozna kupčeve potrebe z namenom oblikovanja učinkovite in uspešne ponudbe izdelkov.

Prednakupno odločanje potrošnika je prva stopnja v celotnem nakupnem procesu. Ker je ta korak pravzaprav povod za nakup, jo štejemo med najpomembnejše stopnje v nakupnem odločanju potrošnika. Obstaja seveda mnogo teorij in praks, ki to stopnjo praktično zaobidejo, saj menijo, da se največ nakupov zgodi spontano, na samem prodajnem mestu. Več raziskav je namreč pokazalo, da za nakup velikega števila izdelkov potrošnik pred nakupom zelo malo časa posveti analizi trga in se raje odloči za nakup v hipu, kar imenujemo impulziven nakup. Kljub temu lahko pozneje ugotovimo, da je bila odločitev za nakup v prodajalni sprožena spontano, ko je potrošnik zagledal izdelek na polici. Navadno pri nakupu določenega izdelka nima na voljo le ene blagovne znamke ali modela, temveč mnogo več. Tu se že pokaže vpliv informacij, ki so potrošniku dosegljive bodisi iz okolja in pridobljene z zunanjim iskanjem informacij bodisi priklicane iz spomina, spodbujene torej z notranjim iskanjem informacij (Hoyer in MacInnis, 1997: 189).

Racionalni potrošnik se torej vedno odloča po določenem zaporedju. Pred nakupom gre skozi nekaj stopenj celotnega nakupnega procesa, in sicer *prepoznavo problema, iskanje informacij in oceno alternativ*.

Uspeh marketinške službe v vplivanju na nakupni proces je največ odvisen od tega, kako dobro razumejo vedenje potrošnika. Morajo namreč vedeti, katere posebne potrebe hočejo potrošniki zadovoljiti, kakšni so razlogi za to in kako to oceniti z vidika potrošnje. Vedeti morajo tudi, kako potrošniki zbirajo informacije o različnih alternativah in kako uporabijo te informacije pri izboru določenega izdelka. Poznati morajo torej, kako se potrošniki odločajo o nakupu, na primer, kje najraje kupujejo, kako nanje vplivajo različni marketinški pristopi na prodajnem mestu, kako se nakupne odločitve razlikujejo med različnimi sloji kupcev itd. (Belch&Belch, 1993: 115).

3.2.1.1 Prepoznavna problema

Proces odločanja potrošnika o nakupu se začne, ko potrošnik ugotovi, da potrebuje določen izdelek ali storitev za zadovoljitev svojih potreb. Formalno bi to opredelili kot prepoznavo problema, ki je razlika med idealnim in dejanskim stanjem in pomeni kritično točko v stopnji prednakupnega odločanja prav zato, ker motivira potrošnika k nakupu (Hoyer in MacInnis, 1997: 190).

V modernem svetu 21. stoletja je namreč na voljo že dovolj informacij, ki motivirajo potrošnika k nakupu določenega izdelka v določeni prodajalni, V tej poplavi informacij moramo poskrbeti, da pripeljemo potrošnika do svojega izdelka oziroma svoje prodajalne.

Idealno stanje predstavlja maksimalno zadovoljitev potreb potrošnika (na primer nakup najnovejšega televizorja Sony), dejansko stanje pa predstavlja stanje danes (na primer dvajset let star televizor). Odmik med dejanskim in idealnim stanjem ustvari prepoznavo problema in lahko motivira potrošnika k bodočemu nakupu. Večja, ko je razlika med obema stanjema, in večje, ko so možnosti in motivacije za nakup, večja je verjetnost, da bo potrošnik izdelek kupil (Hoyer in MacInnis, 1997: 191). Prepoznavna problema torej stimulira potrošnika k nakupu, zato je pomembno pregledati vse dejavnike, ki vplivajo na razliko med idealnim in dejanskim stanjem, oziroma kaj je tisto, kar potrošnika stimulira k nakupu določenega izdelka ali storitve.

Podobno trdi Potočnik: »Osnova za oblikovanje trženjske strategije trgovine je natančno razumevanje porabnikovih potreb, motivov in procesa nakupnega odločanja. Vsak kupec je posameznik s spletom svojih potreb in motivov, ki se vsaj malo razlikujejo od motivov in potreb drugih kupcev. V konkurenčnem okolju so najuspešnejši tisti trgovci, ki znajo sestaviti takšen splet izdelkov in storitev, ki je čim bolj usklajen z zahtevami njihovih ciljnih porabnikov.« (Potočnik, 2001: 110). Prvi korak pri prepoznavanju potreb je torej ugotavljanje motivov za nakup v določeni trgovini. Le tako bomo uspešno oblikovali trženjsko strategijo podjetja, vizijo in poslanstvo, ki jo mora zastopati vsako podjetje in, kar je še pomembneje, poznati vse zaposlene.

3.2.1.2 Notranje iskanje informacij – priklic informacij iz spomina

Naslednji korak po prepoznavi problema se za potrošnika začne z njegovim reševanjem. Običajno je to iskanje notranjih virov, kar pomeni priklic informacij, občutkov in minulih izkušenj, pomembnih za določen problem, iz spomina (Hoyer in MacInnis, 1997: 194). Potrošnik ima seveda omejene možnosti obdelave informacij in to poteka dlje. Navadno se v prvem hipu spomnimo le malo informacij, pomembnih za reševanje določenega problema.

Pomemben dejavnik pri spoznavanju potreb naših potrošnikov so gotovo notranji informacijski kanali, pravi Potočnik. Večina trgovcev na drobno je prepričana, da je usmerjena h kupcem in da je njihov stalen stik s potrošniki dokaz za razumevanje njihovih potreb. Tega pa premalo izkoriščajo, formalne povratne povezave med prodajnim osebjem in vodstvom trgovskega podjetja so velikokrat zelo šibke, reklamacije pa pogosto sprejete kot nekaj, s čimer je treba čim prej opraviti in jih ne obravnavati kot dragocen vir informacij. To stanje se postopno spreminja in vodstva nekaterih največjih in naprednejših trgovskih podjetij vzdržujejo tesen stik s kupci, tako da preživijo del delovnega časa tudi na prodajnih mestih (Potočnik, 2001: 110).

Človekovi motivi za nakup so funkcija mnogih spremenljivk, med katerimi nekatere niso povezane z dejanskim nakupnim procesom. Razumevanje nakupnih motivov zahteva obravnavanje zadovoljstva, ki ga ustvarjajo nakupne dejavnosti, kot tudi koristi, ki jo prinaša kupljeni izdelek. Na vprašanje, zakaj ljudje nakupujejo, ni preprostega odgovora in ga moramo poiskati med motivi, ki vplivajo na nakup.

Očitno je torej iskanje informacij in motivov ključno za nakupni proces. V tej zvezi je nakupovanje osnovni instrument potrošnje. Hedonistične motive za nakup lahko tudi ločimo, in sicer na osebne in družbene. V tabeli predstavljam štiri skupine nakupnih motivov.

Tabela 3.1: Osebni in družbeni motivi za nakup

	Osebni motivi	Družbeni motivi
Instrumentalni	Spoznavanje novih izdelkov	Pogajanje
	Barantanje	
Hedonistični	Fizična dejavnost	Družabna izkušnja
	Razvedrilo, rekreacija	Komuniciranje z drugimi
	Barantanje	Privlačnost vplivne skupine
	Igranje vlog	Status in avtoritativnost
	Stimulacija čutil	Pogajanje
	Izogibanje dolgočasju	
	Samonagrajevanje	

Vir: Antonides & Van Raaij, 1998: 420.

Osebni motivi za nakupovanje so (Antonides in van Raaij, 1998: 420):

- *Spoznavanje novih izdelkov.* Ljudje uživajo v nakupovanju novih modnih oblačil, spoznavanju inovacij in psiholoških prednosti izdelkov in blagovnih znamk.
- *Barantanje oz. prekupčevanje.* Veliko kupcev išče zadovoljstvo in vznemirjenje ob nakupu cenejših izdelkov med razprodajami, v trgovinah iz druge roke, pri nakupu rabljenih avtomobilov in drugih priložnostih.
- *Fizična dejavnost.* Gibanje, povezano z nakupovanjem, je za nekatere zanimiv način fizične dejavnosti, predvsem za starejše in tiste, ki jim delo nudi zelo malo možnosti za gibanje.
- *Razvedrilo in rekreacija.* Nakupovanje lahko pomeni oddih od gospodinjskega ali vsakodnevnega dela v službi, saj lahko predstavlja razvedrilo za posameznike ali zastoj zabavo za družine. Nakupovanje lahko stimulira celo sanje, na primer na oddelku za pohištvo in dekoracijo.
- *Igranje vlog.* Nekateri potrošniki se radi prelevijo v vlogo drugega, na primer kritičnega kupca, izkušenega strokovnjaka, zaskrbljeno mamo ali revnega študenta. To je za posamezno vlogo navadno povezano s pogajanjem za nižjo ceno, kar je seveda v trgovini dovoljeno.
- *Stimulacija čutil.* Ta motiv vsebuje različna iskanja, na primer s prijemanjem in ogledom stvari, listanjem knjig in revij, pridobivanjem različnih izkušenj, vonjanjem raznih dišav ali toplega kruha ali poslušanjem glasbe v trgovini s ploščami.

- *Izogibanje dolgočasju.* Za razliko od stimuliranja različnih čutil lahko nakupovanje pomeni zdravilo za izogibanje dolgočasju, depresiji in osamljenosti. Vedno je prijetno kupovati različne izdelke in ob tem imeti neprestano pozornost prodajnega osebja.
- *Samonagrajevanje.* Z nakupovanjem želijo nekateri ublažiti depresije. V takšnem stanju se želijo pustiti razvajati, na primer z obiskom slaščičarne, frizerja, masaže, manikure in pedikure itd. S tem preženejo svojo slabo voljo.

Družbeni motivi za nakupovanje pa so (Antonides in van Raaij, 1998: 421):

- *Pogajanje.* Nekateri kupci najdejo zadovoljstvo v pogajanju za nižjo ceno predvsem tam, kjer ni fiksno določene cene, kot je na primer v trgovini iz druge roke, tržnici, kupovanju rabljenega avtomobila itd.
- *Družabna izkušnja.* Nakupno okolje omogoča priložnost za družabna srečanja, na primer posedanje pred lokalom, ko lahko opazujemo druge ljudi in njihova oblačila.
- *Komuniciranje z drugimi.* Pri komuniciranju z drugimi ali prodajnim osebjem, ki ima podobne interese in hobije, na primer šport, fotografija, železnica, lahko pridobimo pomembne izkušnje.
- *Privlačnost vplivne skupine.* Pri nakupovanju v določeni prodajalni lahko naletimo na prijatelje ali člane skupine, ki ji želimo pripadati. Na primer v prodajalni s ploščami srečamo ljudi, ki poslušajo podobno glasbo.
- *Status in avtoritativnost.* Nekateri kupci želijo ukazovati in biti postreženi, na primer pri frizerju ali restavraciji. Še posebno to velja za večje in dražje nakupe.

Stopnja notranjega iskanja informacij je lahko zelo različna in se začne že pri koncu, torej pri priklicu blagovne znamke ali pri zahtevnejših potrošnikih pri priklicu informacij iz spomina, občutij ali minulih izkušenj. Vse to je odvisno od potrošnikove motivacije in zmožnosti obdelave podatkov, predvsem pa pomembnosti iskanih virov za potreben nakup izdelka (Hoyer in MacInnis, 1997: 194).

3.2.1.3 Zunanje iskanje informacij – iskanje informacij iz okolja

Včasih je odločanje potrošnikov v celoti odvisno od priklica informacij iz spomina, a ni vedno tako. Veliko informacij nam lahko manjka ali so nepopolne. V tem primeru potrošniki uporabljajo dodatne vire informacij prek zunanjega iskanja. Takšni zunanji viri informacij so lahko preprodajalci, zaupanja vredni prijatelji ali sorodniki, razni časopisi in publikacije, oglasi ali sama embalaža. Potrošniki iščejo informacije o možnosti izbire med različnimi blagovnimi znamkami, informacije o atributih in prednostih tistih izdelkov, ki so jih izbrali v niz izdelkov (Hoyer in MacInnis, 1997: 201).

Osnovni metodi zunanjega iskanja informacij sta iskanje informacij neposredno pred nakupom in neprestano iskanje informacij. *Prednakupno iskanje informacij* nastane kot reakcija na prepoznavo problema (na primer, ko želimo kupiti nov avto); *stalno iskanje informacij* pa je stalen in ponavljajoč se proces, tudi če problem sploh ne nastane (na primer obisk avtomobilske razstave ali trgovine, tudi če avtomobila ne potrebujemo, ampak smo le ljubitelj avtomobilov) (Hoyer in MacInnis, 1997: 201).

Tabela 3.2: Razlikovanje prednakupnega in stalnega iskanja informacij

	Prednakupno iskanje informacij	Stalno iskanje informacij
Determinante	<ul style="list-style-type: none">- vpletenost v nakup- tržno okolje- situacijski dejavniki	<ul style="list-style-type: none">- vpletenost v izdelek- tržno okolje- situacijski dejavniki
Motivi	<ul style="list-style-type: none">- sprejeti boljšo odločitev za nakup	<ul style="list-style-type: none">- zgraditi bazo podatkov za poznejšo uporabo- zabavna izkušnja z izdelkom
Rezultati	<ul style="list-style-type: none">- povečanje poznavanja o izdelku in trgu- boljša odločitev za nakup- povečanje zadovoljstva po nakupu	<ul style="list-style-type: none">- povečanje poznavanja o izdelku in trgu za poznejši morebitni nakup- povečanje možnosti impulzivnega nakupa- povečanje zadovoljstva iz iskanja

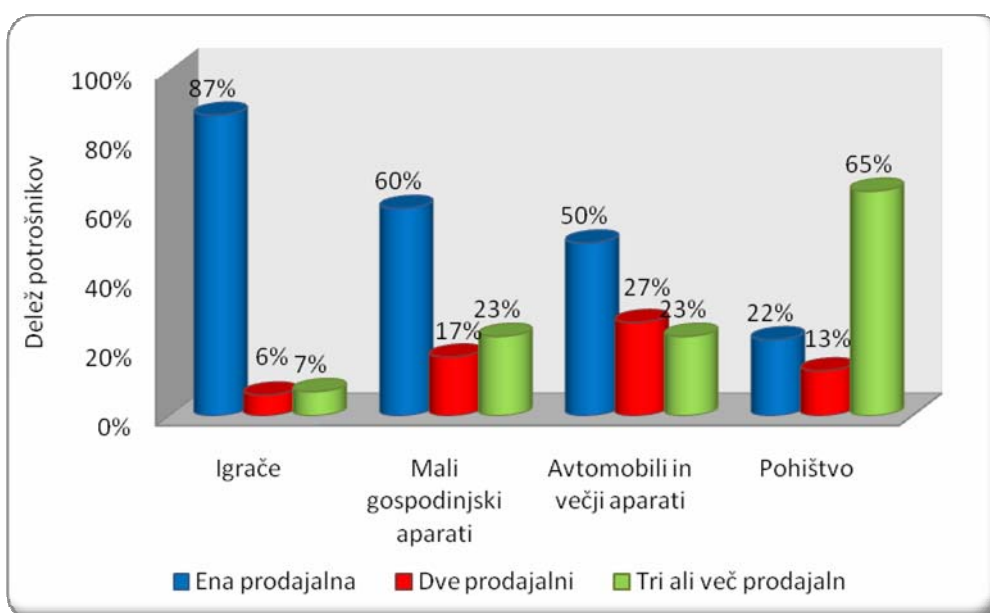
Vir: Hoyer in MacInnis, 1997: 201

3.2.1.3.1 Obseg zunanjega iskanja informacij

V raziskavah potrošnikov je največkrat izraženo zanimanje, koliko informacij potrebuje potrošnik pred odločitvijo za nakup. Dejstvo je, da je stopnja iskanja informacij zelo nizka celo za pomembnejše nakupe, kot je na primer nakup avtomobila ali stanovanja. Raziskave so pokazale celo, da potrošnik pred nakupom avtomobila obišče le dva posrednika ali manj.

V sliki 3.2 je prikazano, da potrošnik navadno obišče le nekaj trgovin oziroma potrebuje zelo malo virov informacij za nakup posameznih vrst izdelkov. Do tri ali več trgovin obišče največ potrošnikov pred nakupom trajnih in dražjih izdelkov, kot je na primer pohištvo, medtem ko pred nakupom igrač največ potrošnikov obišče le eno trgovino.

Slika 3.2: Število obiskanih trgovin pred nakupom posameznih vrst izdelkov



Vir: Hoyer in MacInnis, 1997: 201.

Stopnja iskanja informacij je lahko zelo različna: od enostavnega iskanja, rezultat katerega sta ena ali dve informaciji, ali bolj kompleksno iskanje informacij, osnovano na več različnih virih informacij. Da bi lahko pojasnili te razlike, moramo podrobneje raziskati motiviranost, sposobnosti in priložnosti obdelave informacij (Hoyer in MacInnis, 1997: 202).

1. Motiviranost za obdelavo informacij

Na splošno velja, da ko motivacija za obdelavo informacij narašča, postaja tudi zunanje iskanje informacij bolj poglobljeno. Dejavniki, ki povečujejo motiviranost za predelavo informacij, pridobljenih z zunanjim iskanjem, so (Hoyer in MacInnis, 1997: 202):

a) Vpletenost in zaznavno tveganje;

Za iskanje informacij je pomembno, ali gre za trenutno ali dolgotrajno vpletenost, saj je pri trenutni vpletenosti iskanje informacij navadno večje, medtem ko gre pri dolgotrajni vpletenosti za neprestano, daljše iskanje informacij (seveda če smo prepoznali problem).

Zaznavno tveganje je glavna determinanta vpletenosti, iz česar sledi, da bolj tvegana, ko je odločitev, več bo zunanjega iskanja informacij. Pri tem igra pomembno vlogo negotovost kot posledica potrošnikovega vedenja, saj z zunanjim iskanjem informacij zmanjšujemo prav to. Navadno potrošniki bolj uporabljajo zunanje iskanje informacij, ko so negotovi glede izbire blagovne znamke kot specifičnega atributa izdelkov. Prav tako jih zanima več informacij, ko ocenjujejo kakovost storitve in izdelka, saj so storitve bolj neotipljive in zato bolj negotove. In končno, če je tveganje visoko, je motivacija za iskanje informacij večja, iz česar izhaja, da je iskanje informacij o dražjih izdelkih ali storitvah navadno bolj poglobljeno.

b) Stroški in koristi iskanja informacij;

Zunanje iskanje informacij je večje, ko so koristi od iskanja relativno večje od stroškov zanje. Najpomembnejše koristi od iskanja informacij so:

- zmanjšanje tveganja,
- povečanje verjetnosti za boljšo odločitev o nakupu,
- pridobitev boljše vrednosti in
- užitek v nakupnem procesu.

Stroški z zunanjim iskanjem informacij so povezani s časom, naporom, sitnostmi in denarjem, kar vključuje tudi različna pota od prodajalne do prodajalne. Vse to povzroča kupcu psihične in fizične napore, še posebej, če so razdalje med prodajalnami velike. Potrošnik zato ne neha iskati informacij, dokler koristi ne odtehtajo stroškov zanje.

c) Ocenjevalni niz izdelkov;

Če izbrani niz izdelkov ali storitev vključuje več različnih možnosti, mora potrošnik vložiti več energije v iskanje informacij, ki pripomorejo k odločitvi, kot takrat, ko je izbrani niz izdelkov majhen.

d) Odnos do iskanja informacij;

Nekateri potrošniki enostavno uživajo pri iskanju informacij in zato razširijo iskanje na več možnosti. Takšni potrošniki imajo neverjetno pozitiven odnos do koristi od iskanja in navadno razmišljajo bolj na način, da je treba za pomembnejše nakupe več časa. Drugi takšen način iskanja informacij sovražijo in zato vložijo vanj tudi manj truda.

e) Različnost informacij;

Ko potrošnik v svojem okolju naleti na nekakšno neujemanje informacij s svojimi prepričanji, lahko to sproži dodatno iskanje informacij. V marketingu se to velikokrat izkorišča tako, da potrošniku predstavimo razliko med našo in drugimi blagovnimi znamkami.

2. *Sposobnost obdelave informacij*

Zunanje iskanje podatkov je močno odvisno tudi od potrošnikove sposobnosti predelave informacij. Lahko govorimo o treh spremenljivkah, ki vplivajo na obseg zunanjega iskanja podatkov, in sicer (Hoyer in MacInnis, 1997: 204):

a) Potrošnikovo znanje;

Na splošno bi lahko rekli, da izkušen potrošnik ne potrebuje veliko dodatnih informacij, ker ima o izdelku ali storitvi že določeno mnenje in znanje. Obseg zunanjega iskanja podatkov je odvisen od tega, ali gre za subjektivno ali objektivno znanje. Subjektivno je potrošnikovo lastno mnenje o nečem, objektivno pa je znanje, ki temelji na dejanskih podatkih. Za zunanje iskanje informacij je pomembnejše objektivno znanje, saj so to potrošniki z več motivacije in osnovnim poznavanjem izdelka, kar pripomore k interpretaciji novih informacij.

Zanimiva je ugotovitev, ki velja za trge nekdanjih komunističnih držav. Potrošniki v teh državah so v večini zmedeni v iskanju informacij o izdelkih ali storitvah, ker jim primanjkuje znanja o tem, kako sploh presoditi kakovost, kako pridobiti informacije in kako ocenjevati različne možnosti. Do sedaj namreč niso imeli na izbiro več različnih možnosti, navadno le eno ali dve. Kot rezultat tega se veliko

potrošnikov rajši opira na mnenje svojih prijateljev ali kar na prestižne blagovne znamke, kot da bi sami poizvedovali po lastnostih.

b) Kognitivne sposobnosti;

Tudi potrošniki z višjimi kognitivnimi sposobnostmi (kot na primer visok IQ ali sposobnost integracije kompleksnih informacij) lahko obdelujejo informacije bolj kompleksno kot tisti, ki teh sposobnosti nimajo.

c) Demografske značilnosti;

Značilno je, da tisti z višjo izobrazbo pogosteje iščejo informacije kot tisti z nižjo, predvsem ker imajo vsaj osnovno znanje in več možnosti dostopa do virov informacij. Prav tako tisti z višjimi dohodki manj iščejo informacije kot tisti z nižjimi, ker je ob višjem dohodku nakup manj tvegan. Iskanje informacij upada s potrošnikovo starostjo.

3. Priložnosti obdelave informacij

Motivirani in sposobni potrošniki morajo še vedno najti priložnosti za predelavo informacij, preden se začne njihovo poglobljeno iskanje. Takšni situacijski dejavniki so lahko (Hoyer in MacInnis, 1997: 206):

a) Število informacij;

Potrošnikom je na voljo različno število informacij, odvisno od števila blagovnih znamk na trgu, atributih posameznih blagovnih znamk, števila posrednikov oz. prodajaln in števila drugih zunanjih virov informacij (časopisov, revij, prijateljev itd.). Več različnih informacij, kot je na voljo, daljše bo iskanje.

b) Oblika informacij;

Informacije so na voljo iz različnih virov in lokacij, kar zahteva od potrošnika več napora, da jih zbere. Če torej predstavimo informacije na način, ki ne zahteva veliko napora za potrošnika, stopnjujemo iskanje informacij in njihovo uporabo.

c) Čas, ki je na voljo;

Če so potrošniki v časovni stiski, se bo iskanje informacij občutno zmanjšalo. Po drugi strani imajo potrošniki, ki niso časovno omejeni, na voljo več priložnosti obdelave informacij in iskanje se lahko poveča.

3.2.1.3.2 Vrste informacij

Kakšno vrsto informacij iščejo potrošniki, je zelo pomembno, saj to odločilno vpliva na njihovo odločanje o nakupu. Potrošnika najpogosteje zanimajo informacije o *blagovni znamki*, saj predstavlja središče okrog katerega se shranijo in organizirajo informacije v spominu (tako, ko se spomnimo blagovne znamke izdelka, ga lahko povežemo z drugimi lastnostmi) ter o *ceni*, okrog katere gradi potrošnik predstave o vrednosti in kakovosti izdelka ali storitve. Kljub temu iskanje informacij o ceni, tudi pri dražjih izdelkih, ni tako pomembno, kot bi lahko pričakovali. Izjema so na primer Japonci, ki so že od nekdaj iskalci popustov in nizkih cen, in potrošniki v vzhodni Evropi, predvsem zaradi velikih cenovnih razlik od prodajalne do prodajalne. Poleg tega pa potrošnike zanimajo še informacije o *drugih lastnostih*, ki so močno odvisne od kulture posameznega naroda (na primer ameriške potrošnike pri nakupu avtomobila najbolj zanimajo zanesljivost, dolgoročnost in nizka cena, medtem ko ruske potrošnike kakovost in cena) (Hoyer in MacInnis, 1997: 207).

Potrošniki iščejo tudi druge pomembne informacije, predvsem glede na namen potrošnje. Če na primer iščejo ugodne počitnice, jih bodo poleg cene zanimali še kraj, hotelske nastanitve, možnosti nočnega življenja itd.

3.2.1.3.3 Viri informacij

Potrošniki iščejo informacije, potrebne za nakup izdelka ali storitve, iz najrazličnejših virov (Hoyer in MacInnis, 1997: 209):

1. trgovci, ki jih obiščejo, so pomemben vir informacij predvsem z raznimi brošurami in prospekti;
2. različni mediji, predvsem oglasi;
3. medosebno, predvsem od prijateljev, sorodnikov ali sosedov;
4. neodvisne informacije, s posvetovanjem iz knjig in revij;
5. vzorčenje, z uporabo različnih testerjev ali poskusno uporabo izdelka za določeno obdobje.

Najpogostejši viri informacij za potrošnika so trgovci, mediji in testiranja izdelkov, ki se še povečujejo z visoko vpletenostjo in nizkim poznavanjem. To je predvsem pomembno za marketinške službe, saj so to viri, ki jih tudi najpogosteje uporabljajo za doseg ciljnih potrošnikov.

Uporaba medosebnih virov narašča, ko upada znanje o izdelku. Očitno so potrošniki močno motivirani, da iščejo informacije pri drugih predvsem, kadar je njihovo znanje šibko. To je še posebej pomembno pri hedonističnih ali simboličnih izdelkih in storitvah, kot so na primer moda, glasba in pohištvo. Ker so potrošniki velikokrat ocenjevani s strani svoje publike v svojih nakupih in potrošnji vidnih izdelkov in storitev, jim je toliko pomembneje, kaj si mislijo drugi. Prav tako je za takšne izdelke pomembno testiranje, saj želijo potrošniki pomeriti obleko ali poslušati radio, saj to stimulira njihove senzorje, preden se odločijo za nakup. Najmanj so kot vir informacij pomembni neodvisni viri, ki pa naraščajo s časom, ki ga imamo na razpolago (Hoyer in MacInnis, 1997: 209).

3.2.1.4 Ocenjevanje alternativ

Ko je potrošnik ugotovil, kaj potrebuje, in poiskal vse potrebne informacije o možnostih, se sreča z zadnjo stopnjo prednakupnega odločanja, to je z oceno alternativ. Kriterij za izbor je seveda različen, odvisen od potrošnika in njegove potrebe (Statt, 1997: 237). Kdor kupuje nov avto, ga navadno zanimajo varnost, moč motorja, hitrost itd. Tistega, ki kupuje na primer novo stanovanje, pa lokacija, nadstropje, infrastruktura itd. Kriteriji za oceno možne alternative se razlikujejo od potrošnika do potrošnika. Zelo pomembni za odločitev sta prav gotovo cena in blagovna znamka.

Hkrati se potrošniki, na primer pri nakupovanju v supermarketih, cene sploh ne zavedajo. Zelo pomembno vlogo igra tu blagovna znamka, ki je velikokrat substitut za kakovost in statusni simbol. Kupec namreč cene sploh ne pogleda, temveč kupi izdelek, na katerega je že navajen.

Potencialne rešitve je treba tako za doseg optimalne odločitve o nakupu oceniti. Takšni skupini izdelkov, iz katere potrošnik izbere pravega, imenujemo priklic izdelkov. Attribute, ki opisujejo izbor takšnih izdelkov, imenujemo ocena alternativ (Fill, 1995: 117).

3.2.2 Odločanje o nakupu

Nakupovanje ni razvedrilo prav za vse. Za vsakodnevne potrebščine imajo kupci nakupovanje kot obveznost, pomembno in lahko delo, vsekakor pa ne gre za hobi. Nekaj razlogov, zaradi katerih potrošniki nakupujejo, navajam v nadaljevanju (Statt, 1997: 243):

- greš lahko ven, kar razbije vsakodnevno rutino,
- dobiš informacije, kakšni izdelki so na voljo,
- je oblika zabave in rekreacije,
- omogoča srečevanje prijateljev in drugih ljudi,
- kot upravljalca družinskega proračuna postaneš pomemben in zaželen za nakupe,
- spodbuja čute (vid, zvok, vonj itd.),
- imaš možnost trenirati svoje lovske ter pogajalske sposobnosti – uspešno opravljen nakup nam prinese občutek uspeha.

Preden obišejo trgovino, nekateri potrošniki sestavijo spisek stvari, ki jih morajo kupiti. Ocenjuje se, da predstavlja to skupino petina do tretjina vseh potrošnikov (Statt, 1997: 247). Na spisku so lahko napisani izdelki, na primer pivo, ali blagovne znamke, na primer Union. Tudi če napišejo pivo, ne pomeni, da ne dajejo neki blagovni znamki prednosti pred drugo vrsto. Nekaterim potrošnikom pivo vedno pomeni Union, drugim Laško, tretjim kaj drugega. Pri izbiri blagovne znamke veliko izdelkov se običajno odločamo v sami trgovini. V tem primeru je nakup impulziven, odvisen od ponudbe in cene. Spet drugi potrošniki za odločitev o nakupu uporabijo kar polico samo – ob hoji vzdolž nje ugotovijo, kaj potrebujejo, ali je to kava, moka, piškoti ali čokolada. V tem primeru jih tudi lažje prepričamo, da kupijo tudi nekaj, česar v tistem trenutku ne potrebujejo nujno (Antonides in van Raaij, 1998: 422).

Potrošniki velikokrat kupujejo izdelke, ki jih niso imeli namena kupiti, preden so vstopili v trgovino, vendar se jim ne morejo upreti. Za takšen, impulzivni nakup se štejejo naslednji nameni (Antonides in van Raaij, 1998: 423):

- *Brez posebnega namena* je impulzivna izbira izdelka, ko kupec nima nobenega namena kupiti določen izdelek, a ga vseeno kupi. Popolni impulzivni nakup je takrat, ko je hkrati tudi izbor blagovne znamke popolnoma impulziven.

- *Z namenom nakupa izdelka.* Impulzivna izbira blagovne znamke nastopi, ko kupec namerava kupiti določen izdelek, o blagovni znamki pa se odloči v trgovini. Popolnoma načrtovani nakup nastane, če je kupec zvest določeni blagovni znamki in ob nakupu izbere vedno izbrano znamko.
- *Z namenom nakupa blagovne znamke.* Impulzivna izbira izdelka nastopi, ko kupec nima posebnega namena kupiti določen izdelek, a se zanj vseeno odloči, ko je v trgovini. Izbor blagovne znamke mora biti impulziven, tudi če obstaja nagnjenje do določene blagovne znamke. Popolnoma načrtovani nakup nastane, če smo načrtovali tako nakup izdelka kot blagovne znamke.

Avtorja Antonides in van Raaij zagovarjata stališče, da se potrošniki pomembno ločijo, upoštevajoč svoje nakupno vedenje, še posebej glede na ceno, kakovost, različnost in razdaljo. Na podlagi omenjenih značilnosti lahko oblikujemo skupine potrošnikov z določenimi sociodemografskimi značilnostmi (Antonides in van Raaij, 1998: 423):

- *Cenovno občutljivi potrošniki* so pripravljene sprejeti nižjo kakovost za nižjo ceno. Navadno kupujejo v diskontih.
- *Cenovno neobčutljivi potrošniki* so pripravljene plačati višjo ceno za dodatne usluge, zato navadno kupujejo v specializiranih prodajalnah, kot so na primer pekarna, delikatesa ali mesarija.
- *Potrošniki z nižjim dohodkom* so občutljivi na ceno in razdaljo. Lahko so brez avtomobila in zato odvisni od trgovin v svoji soseki.
- *Potrošniki z majhnimi otroki* so občutljivi na razdaljo. Ne morejo zlahka zapustiti svojega doma in hkrati potrebujejo več nujnih življenjskih potrebščin. Iz tega razloga je pomembna razdalja do trgovine.
- *Za potrošnike z velikimi družinami* in starejšimi otroki je pomembna široka izbira izdelkov v trgovini.

Potočnik segmentira potrošnike glede na njihove nakupne dejavnosti (ki jih je težko meriti), in sicer (Potočnik, 2001: 117):

- *Prilagodljiv kupec* (angleško convenience shopper) je najpogostejši pri nakupu prehrane med gospodinjami v srednjem življenjskem obdobju in se kaže v pozitivnem odnosu do izbrane prodajalne.

- *Rekreacijski kupec* (angleško recreational shopper) želi nakupovati v visokokakovostnem nakupovalnem okolju s širokim spletom izdelkov in različnih storitev (npr. restavracije). Hkrati je njihova značilnost, da nakupe manj načrtujejo, zato se hitreje odločijo za impulzivni nakup.
- *Pogajalski kupec* (angleško price-bargin shopper) išče nižjo ceno za določen izdelek. So tudi kupci, ki zelo dobro opazujejo oglaševanje ugodnih cen in tudi zaupajo oglasom v časopisih in revijah.
- *Prodajalni zvest kupec* (angleško store-loyal shopper). Raziskave so pokazale, da so manj izobraženi kupci najbolj zveste stranke prodajalne. Značilnosti prodajalni zvestega potrošnika so: običajno je starejši, srednje izobražen, z nižjimi dohodki v družini, ni mnenjski vodja in je manj družaben ter manj nagnjen k tveganju.

Potrošniki pri svojih nakupih uporabljajo običajno eno od navedenih strategij (Antonides in van Raaij, 1998: 424):

- Vse izdelke kupijo v večjih supermarketih ali hipermarketih, kot so Tesco, Sansburys, Lild, Interspar.
- Vse izdelke kupijo v specializiranih trgovinah, kot so pekarna, mesarija, zelenjavna trgovina.
- Večino izdelkov kupijo v hipermarketu enkrat na teden, preostale stvari pa v specializiranih trgovinah.
- Enkrat na teden kupijo v diskontih, kot sta Aldi ali Tuš, preostale stvari pa v specializiranih trgovinah.
- Enkrat na teden kupijo v diskontu, preostale stvari pa v supermarketu.

3.2.3 Ponakupni proces

Ko je nakup opravljen, potrošnik običajno občuti neko stopnjo zadovoljstva oz. nezadovoljstva (Kotler, 1998: 198). Ponakupne storitve obsegajo tretjo stopnjo v potrošnem ciklu. Ta obsega pravilno uporabo izdelkov in uporabniških informacij, na primer namestitve osebnega računalnika, vzdrževanje in popravila avtomobila itd. Ponakupne storitve lahko obsegajo tudi prodajo dodatnih in rezervnih delov za redno vzdrževanje izdelka. Izkušnja potrošnika pri nakupu in uporabi izdelka ali storitve prinaša informacije, ki so pomembne pri odločitvah o nakupu v prihodnosti.

Četrta stopnja (pri trajnih potrošnih dobrinah) obsega predelavo odpadkov in njihovo vnovično uporabo. V primeru distribucijskih kanalov je vnovična uporaba izdelkov zelo pomembna. Izmenjava že uporabljenih izdelkov poteka redno na raznih tržnicah (na primer boljši trg), ki so lahko organizirane ali ne (Antonides in van Raaij, 1998: 424).

3.3 Dejavniki nakupnega odločanja

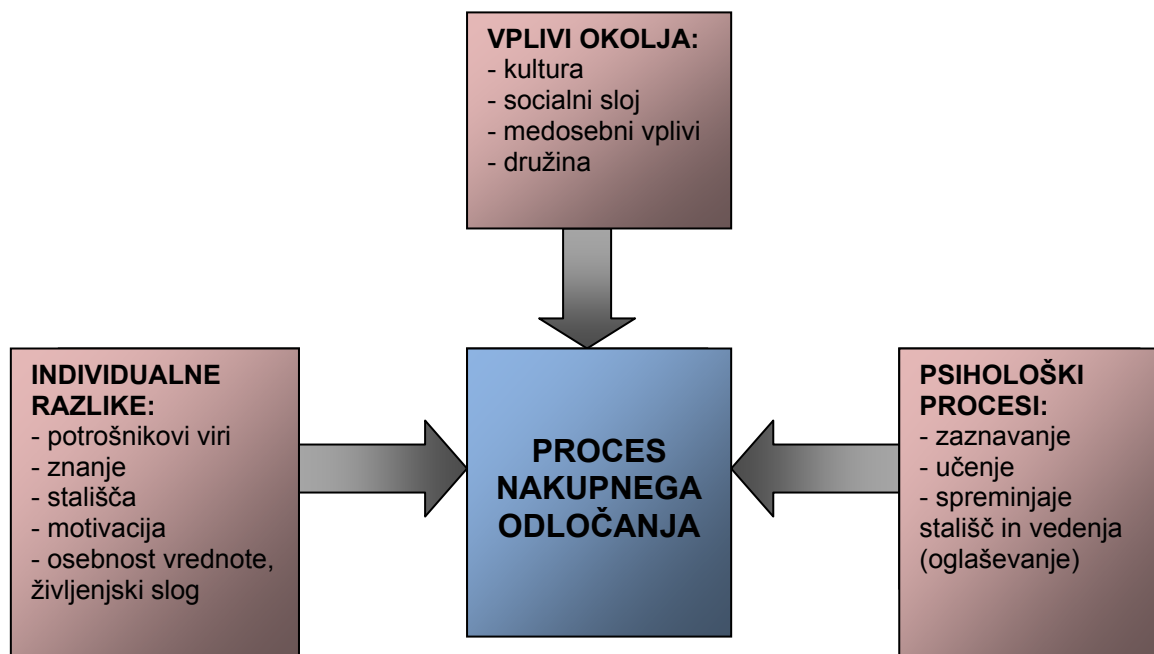
Poznavanje potrošnikovega vedenja je zelo pomemben dejavnik za podjetje pri oblikovanju primerne marketinške strategije, še posebej, ker so potrošniki, ki prvič kupijo nek izdelek v naši trgovini, potencialni vnovični potrošniki in lahko postanejo zvesti naši blagovni znamki. Do sedaj je bilo sicer bolj znano dejstvo, da potrošnikovo zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo z nakupom izhajata iz ocene zadovoljstva v ponakupnem procesu. Če pogledamo nekoliko širše in potrošnikovo oceno zadovoljstva po nakupu vključimo v prednakupni proces njegovega odločanja, lahko razložimo celo vedenje potrošnikov ob prvem nakupu izdelka ali potrošnikov, ki prvič zamenjajo blagovno znamko ob nakupu.

Vedenje potrošnikov je dinamičen proces, saj se nikoli ne konča, ker je potrošnik ves čas v stanju neravnovesja. Vedno obstaja kakšna nezadovoljena potreba. Organizacija AMA (kratica za »American Marketing Association«) opredeljuje vedenje potrošnikov kot dinamično interakcijo afektivnega in kognitivnega vedenja ter dogodkov iz okolja, s katerimi ljudje uresničujejo različne vidike svojih življenj.

Engel, Blackwell in Minard (1995) delijo vplive na proces nakupnega odločanja na:

- individualne razlike,
- vplive okolja in
- psihološke procese.

Slika 3.3: Vplivi na proces nakupnega odločanja potrošnikov



Vir: Engel, Blackwell in Minard, 1995: 172.

1. Individualne razlike:

- potrošnikovi viri: čas, denar, zmožnost zbiranja in predelovanja informacij;
- znanje: informacije, ki so v spominu (značilnosti izdelkov, njihova uporaba, prodajna mesta);
- stališča: odnos, vedenje do določene blagovne znamke;
- motivacija: motivi aktivirajo potrošnika k zadovoljevanju potreb. Lahko so: racionalni, ki temeljijo na objektivnih lastnostih izdelka, in emocionalni, ki so rezultat čustev;
- osebnost, vrednote in življenjski slog: z osebnostjo označujemo značilne psihološke lastnosti osebe. Vrednote so predvsem situacije, ki predstavljajo nekaj pozitivnega, za kar se človek zavzema, življenjski slog pa se nanaša na potrošnikov način porabe časa.

2. Vplivi okolja:

- kultura: predstavlja norme in vrednote, znotraj katerih se razvija življenjski slog posameznika in družbe;

- socialni sloj: predstavlja skupino posameznikov s podobnimi vrednotami, interesi in vedenjem;
- medosebni vplivi: odzivanja na pritiske okolja in prilagajanje drugim. Zajema predvsem iskanje informacij in nasvetov pri prijateljih, znancih;
- družina: ima velik vpliv na izbiro določenih kategorij izdelkov.

3. Psihološki procesi:

- zaznavanje: obdelava informacij;
- učenje: viri informacij, ki izvirajo iz potrošnikovih spoznanj;
- spreminjanje stališč in vedenja: okrepimo ali spremenimo jih večinoma z oglaševanjem.

Nakupno odločanje potrošnika vključuje več dejavnikov za zadovoljitev njegovih potreb in so zelo odvisne od časa (od nekaj sekund do zahtevnejših odločitev, ki zahtevajo tudi mesece ali leta) ter naporov, vloženih v nakupno odločanje (Wilkie, 1994: 475). Velikokrat, predvsem pri večjih nakupih (odločitev za nakup stanovanja, hiše ali avtomobila), je namreč odločitev o nakupu povezana z dohodkovnim položajem gospodinjstva in zahteva veliko več naporov, vloženih v odločanje o nakupu.

Trgovina na drobno je specializirana za prodajo določene vrste ali zvrsti blaga in je sistematično urejena, kar omogoča zahtevnemu, s časom omejenemu potrošniku hiter in kakovosten nakup blaga. Na njegove odločitve o nakupu skuša vplivati različno, pri tem igrajo pomembno vlogo (Antonides in van Raaij, 1998: 416–417):

- *Lokacija trgovine*, vključno s parkiriščem, javnim potniškim prometom in spremljevalno ponudbo. Osamljene trgovine, trgovine na vogalu ulice in zunaj nakupovalnih centrov počasi izginjajo, kar postaja velik problem za starejše prebivalstvo brez prevoza. Pomembna je tudi dostopnost z javnim potniškim prometom. Lokacija v središču nakupovalnega centra je prav gotovo najboljša za prodajalce, zato v sklopu nakupovalnega centra postavijo diskontno trgovino ali hipermarket na koncu nakupovalne ulice, saj se tako večkrat zgodi spontani nakup, ko se potrošniki sprehajajo do konca nakupovalnega centra.
- *Videz trgovine* služi za privabljanje potrošnikov. Vključuje arhitekturo, izveske z napisi, izložbe, plakatna mesta, ob vhodu razne cvetlične aranžmaje in podobno.

- *Trgovinski planogram* moramo postaviti kot način spodbujanja potrošnje v trgovini. Akcijske in posebne ponudbe moramo izpostaviti, da pritegnemo pozornost kupca. Notranja ureditev trgovine določa potrošnikov pozitiven odziv in občutek domačnosti. Prav tako pomembna za nakupno vedenje potrošnikov je dolžina gondol. Če so gondole prekratke, se kupec ne bo sprehodil med njimi, temveč le pogledal za določene stvari, kar pa pomeni, da velikokrat spregleda ponujene izdelke ob koncu kratke gondole.
- *Zaznana raven cen* v trgovini, ki nujno sovпада s pravo ravni cen. Veliko trgovskih družb močno oglašuje nekaj znižanih izdelkov, iz česar naj bi se sklepalo, da so vsi izdelki po znižanih cenah oziroma cenejši kot pri konkurenci, čemur večkrat ni tako.
- *Širina in globina izdelkov v ponudbi*. Širina pomeni število različnih izdelkov v trgovini, globina pa število različnih blagovnih znamk, različic izdelka in pakiranja znotraj posamezne blagovne skupine. Specializirane trgovine tako nudijo manjše število blagovnih skupin izdelkov, vendar znotraj blagovne skupine več različic izdelka, medtem ko diskontne prodajalne nudijo širok izbor izdelkov, vendar malo različic znotraj blagovne skupine.
- *Strokovno in prijazno osebje* je posebej pomembno v t.i. storitvenih prodajalnah, npr. z obleko, pohištvo, avtomobili, v potovalnih agencijah, bankah itd. V samopostrežni trgovini je npr. edini stik s potrošnikom natančen in prijazen blagajnik.
- *Vzdušje v trgovini* je rezultat fizičnih značilnosti in subjektivnih zaznav. Z vzdušjem v trgovini lahko tudi manipuliramo z namenom spodbujanja določenega vedenja potrošnikov. Kjer prodajamo kruh, se potrošnik lažje odloči, če zadiši po sveže pečenih žemljicah. Prav tako spodbudijo potrošnike nevsiljiva glasba, barve in videz trgovine, da ostanejo v trgovini dlje in da se počutijo še prijetnejše.
- *Struktura potrošnikov* v trgovini. Potrošniki obiskujejo trgovino, kjer se ne le počutijo dobro, temveč tudi srečujejo ljudi, ki jih poznajo.
- *Osebna storitev* je pomembna značilnost v specializiranih trgovinah: darilo lahko lepo zavijemo, oblačila popravimo, da se prilegajo telesu, težke in velike izdelke pa dostavimo na dom.
- *Zaznana kakovost izdelkov* v ponudbi se ocenjuje na podlagi nekaj razstavljenih izdelkov, ki jih tudi oglašujemo, kar daje vtis o visoki kakovosti celotne ponudbe izdelkov.

- *Čakalna doba* v trgovini je posebej pomemben dejavnik za potrošnike, ki nimajo veliko časa. To je še posebej pomembno pri frizerju, potovalni agenciji, pošti, restavraciji, zabavnih parkih, pri prodajalcu avtomobilov, za uradniškimi okenci, v bolnišnici in supermarketu. Potrošniki želijo krajše vrste in so manj razočarani, če:
- poskrbimo, da je čakanje privlačnejše,
 - zaznavajo napredek v postrežbi,
 - niso v skrbeh zaradi daljše čakalne dobe,
 - vedo, koliko časa bodo morali počakati,
 - povemo razlog, zakaj morajo čakati v vrsti,
 - so pravila v čakalni vrsti pravična,
 - potrošnik čaka v družbi drugih,
 - se za storitev splača počakati.

Na primer v Disneylandu v Parizu nudijo glasbo v času, ko je treba čakati v vrsti, vrste so organizirane, čakalna doba je napovedana vnaprej in vrsta se počasi premika. Številni supermarketi nudijo hitre blagajne za kupce, ki kupijo nekaj izdelkov.

- *Tržno komuniciranje* v trgovinah je v glavnem sestavljeno iz oglaševanja in raznašanja letakov. Osnovni namen je pridobivanje potrošnikov in hkrati informiranje potrošnikov o cenah in kakovosti ponujenih izdelkov. Prav tako pomembni so dekoracija trgovine, izložbe in drugi elementi, ki služijo, da potrošniki ostanejo v trgovini dlje. Za trgovca je pri povečanju prodaje zelo pomembna tudi pisna komunikacija, saj pomaga obdržati stalne potrošnike.

Relativna pomembnost teh dejavnikov je različna glede na demografske in življenjske lastnosti potrošnikov. Lokacija prodajalne blizu službe ali doma je na primer zelo pomembna za pare brez otrok. Cena je različno pomembna potrošnikom v odvisnosti od družinskega proračuna. Prav tako na pomembnost teh dejavnikov vpliva narava nakupovanja. Na primer, udobnost je zelo pomembna za hitre nakupe, cena je najpomembnejši dejavnik pri vseh večjih vnaprej načrtovanih nakupih, videz prodajalne pa pri potrošnikih, ki uživajo v nakupovanju (Singh, 2000).

Potočnik meni, da so kriteriji potrošnikove izbire prodajalne situacijski in se spreminjajo s časom. Kriterija kakovosti in priročnosti lokacije sta postala najpomembnejša kriterija izbire, zmanjšuje se pomen kriterija nizkih cen, vendar se prav pomen tega kriterija poveča

in kriterij udobnosti lokacije zmanjša, če se povečajo razlike v cenah. Če prodajalna uvede v sortiment vrsto novih poceni izdelkov, se znatno poveča število kupcev, ki preferirajo nizke cene kot glavni kriterij za obisk prodajalne (Potočnik, 2001: 114).

Razumevanje ciljnega potrošnika je ena glavnih nalog trgovskih družb, zato je toliko pomembnejše, da raziščemo tri najpomembnejše vidike pri nakupnem odločanju potrošnikov, in sicer (Singh, 2000: 2):

- Kako potrošniki izberejo trgovino?
- Kako potrošniki izberejo posamezen izdelek v trgovini?
- Kako dejavniki znotraj trgovine (pozicioniranje, izbor izdelkov, cenovna politika in promocije) vplivajo na potrošnikov nakup?

Nakupno odločanje potrošnikov je odvisno od mnogih dejavnikov, ki vplivajo nanje med samim procesom nakupovanja. Avtorji znanstvene študije o procesih odločanja Bettman, Luce in Payne predlagajo, da je treba najprej ugotoviti, kateri dejavniki bi lahko vplivali na nakupne odločitve potrošnikov v določenem okolju, in nato primerjati vrednosti teh dejavnikov glede na njihovo pomembnost. Zanimajo nas predvsem tisti dejavniki, ki potrošnika privedejo do odločitve, da na polici med številnimi podobnimi izdelki različnih blagovnih znamk izbere ravno določen izdelek (Bettman idr., 1998: 209).

Med dejavniki, ki vplivajo na nakupne odločitve, večina raziskovalcev ne upošteva časa, ki ga ima potrošnik za nakup, prav tako tudi ne števila kupcev oz. gneče v trgovini itd., saj so mnenja, da ti dejavniki ne vplivajo neposredno na odločanje potrošnika za nakup izdelka. Morda vplivajo le na količino nakupa, ne pa na odločanje samo, torej na to, katere izdelke bo potrošnik izbral na policah (Park idr., 1989). Če bo namreč potrošnik imel malo časa za nakup, če se bo med nakupovanjem slabo počutil ali bo slabo razpoložen, če bo v trgovini gneča, bo najverjetneje kupil le najnujnejše. Prav tako si bo za odločanje vzela manj časa in se odločala manj zavzeto, kot bi to storila sicer. Torej se bo odločala glede na njemu najpomembnejši dejavnik, ki je lahko cena, blagovna znamka, oglas ipd.

3.4 Vloga nakupnega odločanja v procesu UBS

Medtem ko lahko iz trgovine vedno dobimo podatke o tem, kaj se prodaja, nam proces UBS odgovori na vprašanja, »zakaj« in »kako« se potrošniki obnašajo. Končno lahko govorimo o »razumevanju potrošnikov«. Po mnenju Gruena poznavanje potrošnikovega vedenja, ko nakupuje izdelek določene blagovne skupine, omogoča dobaviteljem in trgovcem razumeti radikalne spremembe v trženju določene blagovne skupine (Dewsnap, 2004: 817). Pred vpeljavo procesa UBS ne dobavitelj ne trgovec nista razpolagala s poglobljenimi podatki o vedenju potrošnikov v trgovini. Prav razumevanje potrošnikov je bistveno pri doseganju ciljev v procesu UBS. Čeprav ima trgovec podatke o prodaji določene blagovne skupine na mestu nakupa, jih ima zelo malo možnost analiziranja podatkov o vedenju potrošnikov (Johnson, 1999: 261). Potencialni vir takšnih podatkov je dobavitelj. Čeprav je UBS primarno strategija trgovine na drobno, so pravzaprav proizvajalci oz. dobavitelji tisti, ki želijo igrati vlogo koordinatorja oz. »kapitana« blagovne skupine in biti pobudnik pri razvoju strokovnega znanja ter poznavanja celotne blagovne skupine, ki je potrebno za podporo procesu (Gruen in Shah, 2000: 490). Ključ k uspešno izvedenemu procesu UBS je prav v sodelovanju obeh, dopolnjujočih si straneh. Le s sodelovanjem trgovca in dobavitelja lahko uspešno povežemo znanja o razumevanju potrošnika, ki nam jih priskrbi dobavitelj, in potrebe po takšnih podatkih s strani blagovne skupine oz. trgovca (Dewsnap, 2004: 818).

Po ugotovitvah Gruena in Shaha odnos trgovec – dobavitelj, ki skupno sodelujeta pri snovanju načrta blagovne skupine, pozitivno vpliva tudi na: zaupanje trgovca in objektivnost pri razvoju procesa UBS. Prav ta je namreč pred veliko preizkušnjo, saj je trgovec postavljen pred dilemo, ali dobavitelj res deluje v korist blagovne skupine (čeprav na škodo nekaterih svojih izdelkov) ali v svojo korist (Gruen in Shah v Dewsnap, 2004: 818).

Proces upravljanja blagovnih skupin združuje funkcije »merchandisinga«, ¹ marketinga in nabavno funkcijo dobaviteljev ter trgovcev na osnovi tega, kar si potrošniki resnično želijo. Poznavanje potreb in želja potrošnikov je namreč osnova za vsakega tržnika oz.

¹ Merchandising je angleški izraz in v slovenskem prevodu pomeni proces prodaje in trženja proizvodov.

produktnega vodjo, saj le tako lahko zagotovi prave izdelke, ob pravem času, na pravem mestu, po primernih cenah in na najbolj učinkovit način.

Usmerjenost k potrošniku prinaša naslednje prednosti (Johnson, 1999: 261):

- potrošnikom preskrbi izdelke, ki jih hočejo ali potrebujejo na mestu v trgovini, kjer jih lahko najdejo, ker so pozicionirani tako, da se potrošnik lažje odloči, in
- predstavi potrošnikom izdelke, ki jih ne poznajo ali ne potrebujejo na mestu v trgovini, kjer bodo šli gotovo mimo, in so pozicionirani tako, da pospešujejo nakup.

Uvedba procesa UBS povečuje zvestobo potrošnika do trgovca in blagovne znamke, ker tako ciljni potrošnik lažje najde želene blagovne znamke po pravi ceni na istem mestu vsakič, ko obiše prodajalno. Prav zvestoba potrošnika je končni cilj v ozadju procesa UBS. Orodja, ki povečujejo zvestobo potrošnikov, so tudi osnovna orodja v procesu UBS – torej pravi izbor, po pravih cenah, na pravem mestu in na najbolj učinkovit način (Dupre, 2004: 449). Olajšanje nakupa prav gotovo povečuje zvestobo potrošnika. Nekatere raziskave so celo pokazale, da se zvestoba potrošnika do določene blagovne znamke znižuje, če se število izdelkov oz. najmanjših prodajnih enot povečuje (Goerdts v Dupre, 2004: 451). Strateška prednost v procesu UBS je imeti pravi sortiment, usmerjen k potrošniku, in jasno pozicioniranje na polici. Večina potrošnikov bo v takšnem primeru mnenja, da imamo na polici več izdelkov, v resnici pa jih bomo imeli manj.

Glavni namen uvedbe UBS je torej skupno delo dobaviteljev in trgovcev s ciljem zadovoljitve potrošnikovih želja boljše, hitreje in s čim manj stroški. UBS je torej orodje za razvoj strategije nakupnega marketinga določene blagovne skupine. Kritično za razvoj tega procesa je prav razumevanje nakupnega okolja, še posebej prednakupnega odločanja potrošnika.

Prednakupno odločanje potrošnika namreč vključuje trženjska orodja, ki vplivajo na odločanje potrošnika o nakupu določenega izdelka in blagovne znamke, preden vstopi v trgovino. Vključujejo oblike izdelka in embalaže, oglaševanje, predstavitve v trgovini itd. Raziskovalno orodje, ki se navadno uporablja kot osnova za razvoj načrtov pospeševanja prodaje in vpliva na prednakupno okolje, je raziskava o navadah in vedenju potrošnikov (Johnson, 1999: 272). To raziskavo prikazujem na praktičnem primeru blagovne skupine mehčal, v sklopu prve stopnje procesa UBS.

Potrošniki tudi ne nakupujejo le v eni trgovini. Večina se namreč že zaveda razlik v različnih prodajnih formatih in povezuje različne blagovne skupine z različnimi formati. Potrošniki načrtujejo nakupe glede na svoje potrebe, ki so glede na želeno blagovno skupino, povezane z različnimi prodajnimi formati, na primer hrano kupujejo v hipermarketih, obleko in obutev v blagovnicah, igrače, tehniko ter avtomobile v specializiranih prodajalnah itd. (Singh, 2000).

Potem ko stopijo v trgovino, so potrošniki postavljeni pred odločitvijo, katero blagovno skupino, blagovno znamko in izdelek kupiti. V odvisnosti od poznavanja izdelkov je večina nakupnih odločitev v trgovini simultana. V okviru veliko blagovnih skupin se potrošnik odloča v stopnjah odločitvenega procesa, na katere lahko trgovec vpliva z uporabo štirih različnih tehnik prodaje: organizacijo prostora v okviru blagovne skupine, ponudbo izdelkov ter odločitvah o cenah in promocijah (Singh, 2000).

1. Organizacijo prostora v okviru blagovne skupine.

Kriteriji, ki se uporabljajo za določitev lokacije izdelka ali blagovne znamke na polici, so: kako hitro gre izdelek s police, razlika v ceni in direktna dobičkonosnost izdelka (ko se odštejejo stroški skladiščenja, transporta in zaposlenih v prodajalni).

2. Ponudbo izdelkov.

Ponudba izdelkov naj bo zelo raznolika. Preveč širok izbor izdelkov lahko nudi sicer zelo raznoliko ponudbo, kar lahko zmede potrošnika. Sortiment naj bo tako usklajen z željami potrošnikov.

3. Odločitvah o cenah.

Potrošniki so zelo nagnjeni k cenovnim primerjavam in se lahko močno odzovejo na višanje ali nižanje cen. Čeprav je cena ključni kriterij za odločitev o nakupu, se potrošniki velikokrat ne spomnijo točno, koliko so plačali za določen izdelek. Zelo dobro pa se spomnijo, ali je bila cena višja ali nižja od primerljivega izdelka. Cene lahko primerjajo na mestu nakupa med sorodnimi izdelki znotraj iste blagovne skupine, med enakimi izdelki v različnih prodajalnah ali celo po spominu.

4. Odločitvah o promocijah.

Na vedenje potrošnikov ob nakupu zelo vplivajo tudi kratkotrajne promocije, kot so na primer: kuponi, izdani s strani proizvajalcev ali trgovcev, razni

prikazovalniki v trgovinah in letaki, kjer trgovci oglašujejo cene določenih izdelkov.

V trgovini torej na potrošnika vplivajo: razpoložljivost izdelka, pozicioniranje na prodajnih policah, komuniciranje in promocije v trgovini. Ko enkrat razumemo relativno pomembnost navedenih orodij, je zelo pomembno, kako jih uporabimo v praksi. Zato moramo vedeti, kako lahko s posameznim orodjem vplivamo na določeno blagovno skupino (Johnson, 1999: 263). Proizvajalci vplivajo na odločitve potrošnikov skozi kakovost izdelkov in oglaševanje. Trgovci lahko vplivajo na potrošnikove odločitve o nakupu skozi pozicioniranje, cenovno politiko in promocije. Da bi lahko izkoristil navedene prednosti, potrebuje trgovec konkurenčno strategijo, naravnano na ciljnega potrošnika. Samo pravilno zasnovana strategija se lahko odraža na vsaki blagovni skupini, saj mora imeti vsaka blagovna skupina pravilno zastavljeno vlogo v portfelju izdelkov in vsaka podskupina pravo strategijo (ustvarjanje prometa, povečevanje transakcij, ustvarjanje dobička itd.). S taktikami znotraj prodajalne (sortiment, cenovna politika, promocije in pozicioniranje na policah) pa podpreti vlogo blagovne skupine. Sodelovanje med proizvajalcem oz. dobaviteljem in trgovcem igra ob tem ključno vlogo v maksimiranju vrednosti za potrošnika, saj lahko le z dosego sinergij med obema izkoristimo priložnosti za vplivanje na nakupne odločitve potrošnika (Singh, 2000: 3). To predstavlja osnovo za proces UBS, ki ga predstavljam v nadaljevanju.

4 PROCES UPRAVLJANJA BLAGOVNIH SKUPIN

4.1 Opredelitev procesa UBS

Nakupne navade potrošnikov se spreminjajo iz leta v leto, prav tako pa tudi sistemi, ki omogočajo trgovcu na drobno, da te spremenjene potrošne navade ugotovi, preden bo to storil njegov konkurent. Ni zanemarljivo dejstvo, da je 70 % odločitev v zvezi z nakupom sprejetih direktno na prodajnem mestu. Tretjina kupcev bo kupovala drugje, če na polici ne najde iskanega. Običajni kupec potrebuje 8 sekund in ne več kot 15, da najde iskani izdelek (Michalis, 2000: 12). To so pokazali rezultati nedavno opravljene raziskave v zahodni Evropi, ki bi jih lahko prenesli tudi na slovensko trgovino in slovenskega kupca. Zato so v razvitih deželah zelo hitro ugotovili, da potrebujejo popolnoma nov sistem za učinkovit nadzor nad sortimentom in zalogami v prodajalni. Na podlagi dolgoletnih izkušenj velikih trgovskih verig tak proces vodenja in upravljanja z blagovnimi skupinami uvajajo kot prvi v Sloveniji tudi v Poslovnem sistemu Mercator.

V zadnjih desetih letih se je trg v Sloveniji razvijal s svetlobno hitrostjo, enako hitro so se spreminjale tudi nakupne navade potrošnikov. Uspešni trgovci so se od manj uspešnih ločili po hitrosti prilagajanja tržnim spremembam. Uspešni so že pred časom ugotovili, da s tradicionalnim pristopom do nabave in prodaje ne morejo več obvladovati novih zahtev na trgu. Nabava in prodaja počasi prehajata z ravni poslovodje na strateški nivo odločanja. Za to pa so potrebni novo znanje, nov način razmišljanja in dela, nova organizacijska struktura itd.

Kar je bil v 50. letih TV-oglas, je danes proces UBS. Kot je televizijski oglas takrat obljubljal povečanje prodaje in dobička, UBS danes obljublja povečanje razlike v ceni kljub naraščajoči konkurenci in prenasičenih nakupovalnih možnostih (Nielsen, 1998: 9).

Proces UBS so obravnavala že mnoga znana in manj znana imena: od Blattberga (1995) do raziskovalne hiše Nielsen (1998). Najbolj razširjen je koncept UBS, ki ga je razvila ustanova The Partnering Group in je objavljen tudi na spletnih straneh na naslovu www.ecr-central.com. O uspehu in neuspešnih poskusih uveljavitve procesa UBS govorijo tudi mnogi članki v revijah Progressive Grocer, Supermarket News itd. (Gruen, 2000: 485).

Oprelitev procesa UBS je veliko, kot je veliko njegovih avtorjev. Naj v nadaljevanju navedem le nekatere (Dussart, 1998: 51):

UBS je proces upravljanja blagovnih skupin kot poslovnih enot ter ravnanja z njimi s ciljem, da se zadovoljijo pričakovanja in želje kupcev. (Nielsen, 1992)

UBS je prilagodljivi organizacijski pristop, ki je osredotočen na odnos dobavitelj – trgovec in meri učinke, ki jih ima posamezni izdelek na dobiček celotne blagovne skupine. Vse funkcije, ki vplivajo na blagovno skupino (pozicioniranje, cena, stroški, promocija itd.), pa so pod kontrolo koordinatorja blagovne skupine. (IDDA, 1993)

Za trgovca pomeni UBS opredelitev cenovne politike, merchandisinga, oglaševanja in celotnega izdelčnega mixa, ki temeljijo na ciljih blagovne skupine, konkurenčnem okolju in vedenju potrošnikov. (FMI, 1995)

UBS je proces, temelječ na odnosu distributer – dobavitelj, upravljanja blagovnih skupin kot strateških poslovnih enot s ciljem povečevanja rezultatov poslovanja in orientiranjem na ustvarjanje vrednosti za potrošnika. (Joint Industry Report on ECR, 1995)

UBS je metoda, kjer dobavitelj in trgovec na ravni trgovine zasledujeta enake interese pri poslovanju z izdelki določene blagovne skupine. (Joseph, 1996)

Upravljanje blagovnih skupin je torej proces, kjer blagovne skupine nastopajo kot strateške poslovne enote in kjer se izvaja njihovo trženje s ciljem, da se zadovoljijo pričakovanja in želje kupcev. Preprosteje povedano, upravljanje z blagovnimi skupinami pomeni zadovoljiti želje potrošnika bolje, hitreje in z manj stroški. Dejstvo je, da to lahko dosežemo le s tesnim, odprtim sodelovanjem proizvajalca in trgovca.

Bistvo procesa UBS je ustvarjanje organizacijske strukture, ki temelji na dobičkonosnosti celotne kategorije/blagovne skupine izdelkov in ne na bruto prodajni marži posameznih proizvodov. Takšna organizacija vzpodbuja osredotočenje na potrebe potrošnikov, saj omogoča upravljavcu/vodji blagovne skupine, da ponudi za potrošnika optimalen obseg in izbor izdelkov (Delloitte & Touche, 1997: 18). Po mnenju Kahna in McAlisterja morajo trgovci za vzpostavitev procesa UBS z dobavitelji in proizvajalci razviti odnos v korist vseh vpletenih; poimenovala sta jo Revolucija v špeceriji. Takšen pristop so zagovarjali predvsem zaradi negativnih učinkov vpeljave procesa UBS, ki so jih predstavljali zagovorniki tradicionalnega načina poslovanja v trgovini (Gruen, 2000: 484).

Če verjamemo dejstvu, da je eksplozija novih izdelkov danes povzročila strateškemu menedžmentu, vodenemu po posameznem izdelku, zaradi prevelikega števila konkurenčnih izdelkov nepraktično in neurejeno poslovanje, proces UBS preoblikuje nabavnike v trgovini na drobno v podjetnike, kjer je vsak izmed njih odgovoren za majhen posel v okviru korporacije. ***UBS daje moč posamezniku, da upravlja blagovne skupine kot podjetje.*** Pri tem je odgovoren za doseganje optimalnega sortimenta, ki so ga kupci glede na zemljepisno lokacijo pripravljene kupiti (Nielsen, 1998: 9).

Upravljanje blagovnih skupin je proces, ki za razvoj in vzpostavitev kakovostne elektronske povezave podatkov potrebuje najmanj dve leti, nato pa zahteva njeno kontinuirano prilagajanje in spreminjanje. Trgovec s tem zagotovi optimalno obračanje blaga in boljše marže, zadovolji želje kupcev, se nemudoma odzove nanje in lahko kakovostno spremlja poslovne rezultate vsake blagovne skupine. Proces upravljanja blagovnih skupin je v Sloveniji še nov način poslovanja, vendar se njegovih prednosti že zavedajo tako trgovci kot dobavitelji.

Upravljanje blagovnih skupin je proces, s katerim povežemo ključne funkcije podjetja (marketing, nabava, merchandising) v delovne time, katerih osnovna enota opazovanja in delovanja postane blagovna skupina. Za trženje in upravljanje določene blagovne skupine v podjetju je odgovorna skupina strokovnjakov z različnih funkcijskih področij. Vsaka ima svojega vodjo blagovne skupine, t. i. category managerja oziroma vodjo blagovne skupine, ki je odgovoren za vse odločitve glede določene blagovne skupine v podjetju. Upravljanje blagovnih skupin je torej proces, ki predvideva sodelovanje trgovca s svojimi dobavitelji. Trgovec se lahko odloči, da bo z določenimi dobavitelji vzpostavil odnos trajnega partnerstva in sodelovanja, ki bo temeljil na medsebojnem odnosu in zaupanju.

Čeprav je UBS primarno strategija trgovca, so pravzaprav dobavitelji oz. proizvajalci razvili največ strokovnega znanja, potrebnega za definiranje učinkovitega sortimenta, cenovne politike, promocij in pozicioniranja različnih velikosti izdelkov ter blagovnih znamk na prodajnih policah določene blagovne skupine. Oboroženi z izkušnjami v procesu UBS, analizami o nakupnem vedenju potrošnikov in podatki o trgu ter tržnih deležih dobavitelji igrajo vlogo kapitana blagovne skupine oz. svetovalca. Trgovci namreč ne razpolagajo z vsemi podatki, tu jim nasproti pride dobavitelj, ki ga trgovec izbere kot partnerja v procesu. Trgovec nato priskrbi dobavitelju podatke o prodaji določenih

izdelkov na ravni blagovne skupine (vseh izdelkov, vseh blagovnih znamk, tudi lastne trgovske znamke). Dobavitelj naredi za vse izdelke načrt blagovne skupine s predlogi za vključitev novih najmanjših prodajnih enot (»SKU«)² oz. izločitev enot, ki se slabše prodajajo, politiki cen ter repozicioniranju enot na prodajnih policah. Navadno je končni rezultat takšnega načrta delistiranje 10–25 % enot. Dobavitelj, ki je naš partner v poslovnem procesu, mora nato objektivno (ne glede na položaj lastnih blagovnih znamk) narediti vnovičen pregled blagovne skupine. Ob tem se nam zastavlja vprašanje objektivnosti, saj se zgodi, da mora dobavitelj izločiti tudi enote s svojega seznama izdelkov. Vprašanje na obeh straneh je: »Na kateri strani si?« (Gruen, 2000: 486).

Praksa v tem primeru pravi, da se trgovec, če ne more objektivno oceniti pravilnosti priprave načrta blagovne skupine s strani dobavitelja, sreča s problemom moralnega hazarda. Trgovec mora imeti nekakšno zagotovilo dobavitelja, da je kratkoročno obšel lastne interese in ima v ospredju rast prodaje in dobička blagovne skupine kot celote. Brez takšnega zagotovila je proces UBS obsojen na propad. V delu izhajam iz predpostavke, da takšno zagotovilo dobimo in tako se lahko izvajanje procesa UBS začne.

4.2 Opredelitev blagovne skupine

UBS je torej skupni proces trgovca in dobavitelja, ki vodi k oceni in upravljanju blagovnih skupin na nivoju najmanjše prodajne enote, kot ločenih poslovnih enot, s ciljem povečevanja vrednosti za potrošnika in kontrole nad ciljnim strategijami ključnimi za rast dobička. Osnovna razlika med procesom UBS in tradicionalnim upravljanjem prostora določene blagovne skupine s strani trgovca oz. dobavitelja je torej osredotočenost na potrošnika (Smyth, 2001). Potrošnik je ključ v razumevanju opredelitve in segmentiranja blagovne skupine kakor tudi vseh preostalih odločitev v okviru UBS.

Blagovno skupino opredelimo kot skupino izdelkov ali storitev, ki jo potrošniki pojmujejo kot notranje povezano ali substitutivno v zadovoljevanju njihovih potreb (Blattberg, 1995: 5).

² SKU, angleški izraz za Stock-keeping Unit, kar pomeni najmanjša prodajna enota.

Blagovno skupino torej opredelimo z vidika (Smyth, 2001: 1):

- potrošnikovih potreb,
- notranje povezanosti oz. substitutivnosti izdelkov ter
- vodljivosti blagovne skupine.

1. Potrošnikove potrebe

Za odločitev, kateri izdelki spadajo v določeno blagovno skupino, se moramo vrniti k osnovam trženja in se vprašati, katere potrošnikove potrebe zadovoljimo z izdelki. Izdelki, ki zadovoljujejo istovrstne potrebe, spadajo v okvir ene blagovne skupine. Na primer osnovna potreba za juho je toplota, hranljivost, zasipavanje, hitra priprava toplega obroka (Smyth, 2001: 1).

2. Notranja povezanost oz. substitutivnost

Z uporabo potrošnikovih potreb kot izhodiščem lahko prepoznamo izdelke, ki zadovoljujejo istovrstne potrebe in so substitutivni eden z drugim v okviru standardnih uporabniških vzorcev. Vezano na zgornji primer, potrošniki lahko uporabijo tudi druge izdelke za zadovoljitev potrebe po juhi. Na primer hitre juhe (samo dodaš vodo) so lahko substitut za navadne juhe, saj zadovoljijo istovrstne potrebe po toploti, hranljivosti, zasipavanju in hitri pripravi obroka. Opredelitev blagovne skupine bi bila torej navadne in hitre juhe.

V uporabnih raziskavah lahko ugotovimo tudi močno notranjo povezanost med izdelki. Tisti, ki so torej močno notranje povezani, spadajo v okvir ene blagovne skupine. Na primer vsi izdelki za otroke (otročka hrana, robčki, plenice, izdelki za nego telesa) spadajo v okviru blagovne skupine »vse za otroka« in naj bi bili na enem mestu, ne ločeno po različnih sektorjih v okviru prodajalne. Takšna organiziranost blagovnih skupin, ki zadovolji vse potrebe potrošnika, vodi k povečanju vrednosti za potrošnika, in kot se je pokazalo po uveljavitvi UBS v Evropi, posledično k povečanju prodaje in dobička blagovne skupine (Smyth, 2001: 2).

3. Vodljivost blagovne skupine

Potem ko smo opredelili blagovno skupino z vidika potrošnikovih potreb, notranje povezanosti in substitutivnosti, je treba zagotoviti, da lahko blagovno skupino vodimo znotraj prodajalne. Znotraj prodajalne lahko namreč obstajajo logistične ovire ali pa je blagovna skupina prevelika za učinkovito vodenje. Na koncu je treba vse blagovne skupine opredeliti z vidika potrošnika, upoštevajoč tudi vodljivost in merljivost (Smyth, 2001: 2).

Segmentiranje blagovne skupine torej vključuje opredelitev blagovne skupine (podskupin, segmentov in podsegmentov), ki temelji na zaporedju nakupnih odločitev potrošnika, ko se odloča za nakup v okviru določene blagovne skupine. Kot potrošniki imamo pred sabo vrsto odločitev, preden se odločimo za nakup izdelka. Pri nakupu vina, na primer, se odločamo na osnovi porekla, vrste grozdja, blagovne znamke, letnika, cene itd. Kot koordinatorji v procesu UBS moramo razumeti, kako potrošnik sprejema odločitve o nakupu v okviru določene blagovne skupine in v kakšnem zaporedju sprejemajo takšne odločitve. Rezultat te stopnje je »odločitveno drevo potrošnika«, ki ga definiramo na osnovi kakovostno zastavljene raziskave o nakupnih navadah potrošnika (Smyth, 2001: 2).

4.3 Razlogi za uvedbo UBS

Z leti so se spremenile razmere na trgu, s tem pa tudi nakupne navade potrošnikov. Na trgu se je pojavljalo vedno več novih izdelkov. Govorimo o pravi eksploziji novih proizvodov, ki so želeli biti na prodajni polici. Trgovcu se je bilo vedno težje odločati o pravi ponudbi in izbrati v množici tiste izdelke, po katerih so kupci povpraševali. Med najpomembnejšimi razlogi, ki so razvita trgovinska podjetja privedli do razvoja koncepta UBS, so (Poslovni sistem Mercator, 2002: 3):

1. *Naraščanje števila segmentov potrošnikov in tržnih formatov:* demografski in socioekonomski trendi so razdelili trg na veliko število segmentov kupcev, ki so se jim želeli trgovci prilagoditi z različnimi formati oz. tipi trgovin. Številne trgovine so ponujale podobne proizvode in trgovci so morali vlagati mnogo več truda v to, da so se razlikovali od konkurence, kar velja še danes.

2. *Eksplozija novih proizvodov*, kar je povzročilo potrebo po strokovni metodi, s katero lahko trgovci dodelijo posamezni blagovni skupini omejeni prodajni prostor v trgovini ter določijo za vsako trgovino optimalni proizvodni mix (optimalni izbor izdelkov). Z naraščanjem števila novih izdelkov na trgu je postalo strateško upravljanje posameznega izdelka nepraktično, časovno zamudno in stroškovno neoptimalno. Zato je postala osnovna enota, ki se jo je dalo nadzirati, blagovna skupina.
3. *Razvoj konkurence*: vedno večji boj za prevlado na trgu je trgovce vzpodbudil k iskanju načinov za znižanje stroškov in s tem k znižanju prodajnih cen, hkrati pa jih je prisilil k ustvarjanju razlikovalnih prednosti, ki bodo kupcu ponudile dodatno vrednost.
4. *Potreba po večjem nadzoru nad zalogami in nabavo s ciljem povečanja dobička*: trgovinska podjetja so iskala način, ki bi jim dal rešitev na vprašanja:
 - v katerih trgovinah prodajati posamezne izdelke,
 - kakšne naj bodo načrtovane prodajne količine,
 - kakšen naj bo mesečni odjem teh izdelkov v skladiščih,
 - kako se bodo znebili prevelikih naročenih količin (razprodaja) ipd.
5. *Dobiček*: pospešeno iskanje načinov za povečanje prodaje in dobičkonosnosti, ki bi izboljšali donose sredstev, je pri številnih trgovcih na drobno postal imperativ številka ena.
6. *Tehnologija*: pojav skeniranih podatkov in drugih izboljšav v informacijski tehnologiji je tako trgovcem kot proizvajalcem zagotovil natančne in sveže informacije, kar je omogočilo boljše razumevanje njihovega poslovanja in razvoj novih pristopov k upravljanju.

Teoretično z organizacijskega vidika ločimo (Weele, 1998: 322):

- funkcijsko organizacijsko strukturo in
- integrirano organizacijsko strukturo.

Pri **funkcijski organizacijski strukturi** je nabavni oddelek posebna organizacijska enota, ki deluje bolj ali manj neodvisno od oddelka za trženje in prodajo. Nabavni referenti v trgovskem podjetju na drobno pripravljajo nabavne načrte na podlagi prodajnih napovedi, ki jih v enakih časovnih presledkih prejmejo od oddelka za trženje ali prodajnega oddelka.

Tipični za to strukturo so medodelčni in funkcijski razkorak ter slaba medodelčna komunikacija (Weele, 1998: 322).

Takšno obliko organiziranja trženja sestavljajo strokovnjaki za posamezne trženjske funkcije (nekdo je odgovoren nabavne in druge pogoje, drugi za trženje izdelkov, tretji za pozicioniranje izdelkov na policah itd.), ki so odgovorni podpredsedniku za trženje. Ta usklajuje njihovo delovanje. Glavna prednost funkcijske organizacijske strukture je njena enostavnost, vendar z naraščanjem števila izdelkov in širjenjem prodaje postaja ta oblika vse manj učinkovita. Prvič ne omogoča specifičnega načrtovanja izdelkov in trgov, ker nihče ne odgovarja v celoti za določen izdelek ali trg. Podjetje vse bolj zanemari izdelke, ki jih ne podpirajo posamezni strokovnjaki. Drugič, vsaka skupina trženjskih strokovnjakov skuša pridobiti več sredstev v primerjavi z drugimi skupinami, zato mora podpredsednik za trženje stalno ocenjevati zahteve med seboj tekmujočih funkcijskih strokovnjakov in se spoprijemati s problemi pri usklajevanju (Kotler, 1996: 721).

Pri **integrirani nabavni strukturi** so nabavna funkcija, trženje, merchandising in prodajna funkcija povezani v eni organizacijski enoti. Takšno strukturo imenujemo tudi UBS ali upravljanje blagovnih skupin. Vodja blagovne skupine je odgovoren za politiko izdelkov, upravljanje skupin izdelkov, nabavo in sodelovanje z dobavitelji ter politiko prodajnih poti (Weele, 1998: 323).

V preteklosti smo se srečevali večinoma s funkcijsko organizirano trgovsko verigo, kar pomeni, da je nabava izdelkov potekala ločeno od procesov marketinga, merchandisinga, financ itd., večinoma so odločitve sprejemale kar poslovodje same. Zato so že pred leti verige trgovine na drobno velik del nalog prenesle na strateški nivo odločanja. Nabava ni gospodar prodajnega sortimenta, saj ga ne pozna in ne obvladuje. Ni prodajne politike, ki bi bila osredotočena na oblikovanje učinkovite, produktivne in optimalne ponudbe blaga v okviru posamezne blagovne skupine in v okviru celotnega poslovnega sistema.

Tabela 4.1: Razlika med klasično in integrirano nabavno politiko

Vidik	Tradicionalna nabavna funkcija	Upravljanje blagovnih skupin
Cilj	Skozi nabavo v prodajo; "nabava za nabavo" in "potisk izdelka" s strani specialista nabave.	Skozi prodajo v nabavo; "nabava za prodajo" in "poteg izdelka" s strani povpraševanja oz. specialista za trženje.
Osredotočenje	Na izdelek; upravljanje z najmanjšo prodajno enoto.	Na skupino izdelkov; upravljanje z blagovnimi skupinami.
Ciljna sposobnost	Ločeno nakupovanje; pogajanja na nivoju izdelka ali blagovne znamke.	Integrirano upravljanje skozi preskrbovalno verigo; pogajanja na nivoju prodaje izdelka.
Merjenje učinkov	Bruto razlika v ceni; letni promet in nabavni pogoji.	Neto razlika v ceni; letni promet in DPC.

Vir: Verra, 1997: 6-7.

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

Tudi številni trendi v razvoju industrije pospešujejo razvoj procesa UBS (Harris in Braunfaut, 1997: 10–16):

1. spremembe na segmentu potrošnikov,
2. pritiski na strani konkurenčnosti,
3. pozornost, usmerjena v ekonomski napredek in učinkovitost,
4. napredek v informacijski tehnologiji.

1) Spremembe na segmentu potrošnikov

UBS predstavlja metodo upravljanja celovitih sprememb, ki se odvijajo na področju potreb potrošnikov in nakupnega vedenja. Prav potrebe potrošnikov so se v zadnjem desetletju močno spremenile. Skrb zbuja jo še podatek, da se število prebivalstva v Evropi zmanjšuje, kar povzroča tudi zmanjšanje potrošnje. Prav zato so trgovci in dobavitelji postavljeni pred nov izziv, kako obdržati zvestega kupca in prepoznati

njegovo vedenje. In prav osredotočanje na prepoznavo potrošnikovih potreb je ključni element procesa UBS. To zahteva vnovično oceno tekočih poslovnih procesov, ki bi bile bolj naravnane v razumevanje našega ciljnega potrošnika. Predvsem je treba gledati na blagovno skupino kot celoto, kot jo vidi potrošnik, in ne razdeljeno po različnih oddelkih, kot jo vidita trgovec ali dobavitelj.

2) Pritiski na strani konkurenčnosti

Na strani konkurenčnosti se danes srečujemo z vrsto novimi izzivi. Novi formati nastajajočih trgovin predstavljajo veliko nevarnost tradicionalnim trgovinskim družbam. Največjo pozornost moramo vsekakor nameniti načinu, kako se te nove oblike trgovin predstavljajo in tekmujejo vsaka za svojega potrošnika. Najpomembnejše je, da stari pristopi k upravljanju, ki se usmerjajo le na nivo trgovine, niso več dovolj. Treba se je usmeriti na blagovno skupino in nato podrobno preučiti strategije na tem nivoju. Prav tako se s konkurenco srečujejo tudi dobavitelji; tekmovalnost namreč narašča tudi med proizvajalci, ki se na trgu srečujejo z naraščajočim tržnim deležem trgovskih znamk, ki so odgovor trgovca na konkurenčnost na trgu. Tudi tradicionalni pristopi za doseganje konkurenčne prednosti za dobavitelje, kot so razvoj novih izdelkov, oglaševanje in promocije, so izgubili veljavo, saj ima podobne pristope večina podjetji v panogi. Zato so potrebne nove oblike diferenciacije, ki vključujejo odlično poznavanje potrošnikovega vedenja in izkušnje v različnih t. i. co-marketinških programih s poslovnimi partnerji. Proces UBS torej nudi osnove za vpeljavo teh novih konkurenčnih prednosti tudi v prakso.

3) Pozornost, usmerjena v ekonomski napredek in učinkovitost

Na nove pristope k upravljanju prav tako vplivajo različni ekonomski dejavniki. Počasi rastoče ekonomije skupaj z nizkimi obrestnimi merami so v zadnjih letih močno načele rast dobička in celo pripomogle k višji inflaciji v mnogih državah. Da bi se učinkovito odzvali na nove ekonomske spremembe, morata tako trgovec kot dobavitelj delovati učinkoviteje. Prav rojstvo procesa ECR v Evropi je nastalo kot odgovor na naraščajoče stroške v industriji in predvsem te nove iniciative odpirajo možnosti za razvoj novih, učinkovitejših pristopov tako na strani ponudbe (učinkovito polnjenje in dobave) kot na strani povpraševanja (učinkoviti sortimenti, promocije in predstavitve novih izdelkov). Proces UBS nam zagotavlja delovni proces in organizacijsko strukturo, ki nam bosta zagotovila večjo učinkovitost na strani povpraševanja in ponudbe. Zelo pomemben

dejavnik v teh novih ekonomskih pogojih postaja tudi naraščajoča konsolidacija v vseh segmentih industrije. Prednosti v velikosti je sedaj mogoče bolj izkoristiti skozi izboljšane tehnološke zmožnosti na področjih npr. centralizirane nabave in direktnega marketinga. Globalizacija blagovnih znamk in tržnih programov ter ekspanzija velikih trgovcev, kot so Carrefour, Ahold in Walmart, bodo še naprej pospeševali združevanje na strani ponudbe in se usmerjali v dejavnike, ki presegajo okvire lokalnih trgov.

4) Napredek v informacijski tehnologiji

Informacijska tehnologija sedaj omogoča trgovcem in dobaviteljem dostop do informacij in izziv v poslovnih procesih, ki so se še do nedavno zdeli nereálni. Naraščajoča dostopnost združenih trgov, panelov potrošnikov, preusmeritev na odprte sisteme in tehnologije klient – server so veliko pripomogle k uporabi novih pristopov v upravljanju na področju UBS. Novi tehnološki prijemi so tako povečali možnost trgovcem in dobaviteljem zbirati, organizirati, dostopati, analizirati in delovati glede na podatke, ki jih zberejo. Proces UBS omogoča poslovnemu procesu učinkovito uporabo in razvoj novih znanj informacijskih virov.

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

4.4 UBS je del procesa ECR³

ECR je proces poslovođenja, katerega prva stopnja je povpraševanje potrošnika. Vsi nadaljnji koraki zadovoljevanja potrošnikovih potreb so podrejeni temu skupnemu cilju. Osnovni napredek je pravzaprav v prepoznavanju potrošnikovih potreb, še preden nastanejo. Proces ECR tako vključuje veliko več kot le poslovođenje trgovskih organizacij, povezuje namreč vse člene od uvedbe izdelka dalje, torej od proizvajalca, logistike, do trgovca. Vse z namenom doseganja dveh osnovnih ciljev: maksimiziranja zadovoljstva potrošnika ob hkratnem minimiziranju celotnih stroškov (Varley, 2001: 42).

³ Kratica ECR v angleščini označuje Efficient Consumer Response, v slovenskem prevodu pa pomeni strategijo učinkovitega odzivanja na potrebe potrošnikov, ki vključuje proces UBS, obnavljanje zalog ter tehnologijo, katerega poslanstvo je skupno sodelovanje trgovcev in proizvajalcev s ciljem, da se hitreje, bolje in z manjšimi stroški izpolnijo želje porabnikov.

Proces ECR poznajo in ga izvajajo v ZDA že več kot desetletje, v Evropi pa postaja standard v poslovanju največjih trgovcev na drobno v zadnjem desetletju (Harris in Braunfaut, 1997, 19). Podobno meni tudi Varley in dodaja, da je bil vzpon procesa ECR predvsem posledica cenovnih vojn v prehranbnem sektorju. Te vojne med proizvajalci in trgovci so namreč povzročale izgube na obeh straneh. Da bi se temu izognili, so razvili novo filozofijo, ki je temeljila na skupnem dobičkonosnem, kooperativnem sodelovanju, ob hkratnem zniževanju stroškov proizvajalcev in trgovcev s skupnim ciljem zadovoljitve potrošnikovih pričakovanj (Varley, 2001: 42). Osnovni sestavni deli procesa ECR tudi v Evropi ostajajo enaki, in sicer (Harris in Braunfaut, 1997: 19):

- Osnovni sestavini procesa ECR sta:
 - 1) strategija in
 - 2) poslovni proces.
- Podporne sestavine, ki omogočajo delovanje prvih dveh sestavin, so:
 - 2) merjenje učinkovitosti,
 - 3) informacijska tehnologija,
 - 4) organizacijske zmogljivosti in
 - 5) sodelovanje vseh poslovnih partnerjev.

Slika 4.1: Osnovne sestavine procesa ECR



Vir: Harris in Braunfaut, 1997: 18.

1) *Strategija*

Ena od dveh najpomembnejših sestavin procesa ECR strategija predstavlja strateško povezanost med vizijo podjetja, cilji in strategijo podjetja ter upravljanje blagovnih skupin kot strateških poslovnih enot. Pravzaprav predstavlja »dežnik« za proces UBS. Te povezave morajo potekati tako na strani trgovca kot na strani dobavitelja. Strategija je osnovna sestavina strateškega menedžmenta, ki jo mora upoštevati pri

vsakodnevnem delu. Preden začnemo proces UBS, morata trgovec in dobavitelj odgovoriti na nekaj osnovnih vprašanj (Harris in Braunfaut, 1997: 19):

- kakšna je vizija podjetja;
- kako se podjetje pozicionira;
- kateri so glavni strateški cilji;
- kdo so ciljni potrošniki;
- katero osnovno strategijo zastopa podjetje (glede na ceno, sortiment, promocije, storitve kupcem, ponudbo izdelkov itd.);
- kakšen je trenutni odnos med trgovcem in dobaviteljem.

2) Poslovni proces

Poslovni proces vodi trgovca in dobavitelja korak za korakom skozi njegove stopnje s ciljem razviti, izvršiti in spremljati načrt izvedbe procesa UBS. Osnova vsakega poslovnega procesa UBS je dobro izveden načrt, kar pomeni pravilno oblikovan, s pravilnimi merljivimi kategorijami, ki morajo zagotoviti pravilen razvoj in izvedbo načrta UBS. Samo pravilno izveden načrt nas bo pripeljal do dejavnosti, ki jih moramo izvajati v okviru blagovne skupine. V nadaljevanju predstavljam osem korakov uspešno izvedenega procesa UBS.

3) Merjenje učinkovitosti

Merjenje skupnih učinkov naj bi zagotovilo spremljanje izvajanja vsakega koraka poslovnega procesa UBS tako na strani trgovca kot dobavitelja ter preverjanje začrtanih poslovnih učinkov na ravni blagovne skupine. Merjenje poslovnih rezultatov glede na zastavljene cilje je osnovna funkcija vsake učinkovite poslovne organizacije. Vseeno se velikokrat srečamo s težavami, kot je pomanjkanje zanesljivih podatkov.

4) Informacijska tehnologija

Sistemi, baze podatkov in analitični pripomočki za učinkovito podporo procesa UBS, še posebej razvoja, izvedbe in spremljanja realizacije načrta blagovne skupine, sestavljajo naslednjo sestavino procesa UBS – informacijsko tehnologijo. Osnovni elementi IT-infrastrukture so: izpisi iz POS-blagajn, tržni deleži AC Nielsen, paneli potrošnikov ter druga analitična orodja in programi, kot sta Spaceman, Intactix, idr. Osnovni namen evropskega modela informacijske tehnologije je:

- definirati minimalne zahteve glede IT,
- prepoznati in oceniti trenutno razpoložljive vire podatkov in sisteme,
- izdelati načrt strategije zagotovitve osnovne IT za potrebe procesa UBS tako za trgovca kot dobavitelja.

5) *Organizacijske zmogljivosti*

Osnovna naloga te funkcije je oblikovanje takšne organizacijske strukture, ki bo jasno definirala vlogo vsakega posameznega člana tima in hkrati omogočala merjenje skupnih učinkov. Pri tem moramo upoštevati nekaj za evropsko gospodarstvo značilnih dejstev:

- Večja decentraliziranost pri odločanju o upravljanju s polico v hipermarketih (na primer v Franciji).
- Večja prodornost trgovcev na debelo v nekaterih državah, za kar bo treba preučiti tako organizacijo trgovcev na debelo kot trgovcev na drobno.
- Evropski trg je na splošno bolj koncentriran (manj večjih podjetij).
- V nekaterih primerih so večji evropski trgovci na drobno bolj razvili notranje tržne možnosti, kot to velja za ZDA.
- Na organizacijsko strukturo bo prav tako vplival večji poudarek na integraciji procesa ponudbe izdelkov in logistike v procesu UBS.
- Evropski proizvajalci morajo delovati mednarodno, medtem ko v ZDA delujejo bolj homogeno.

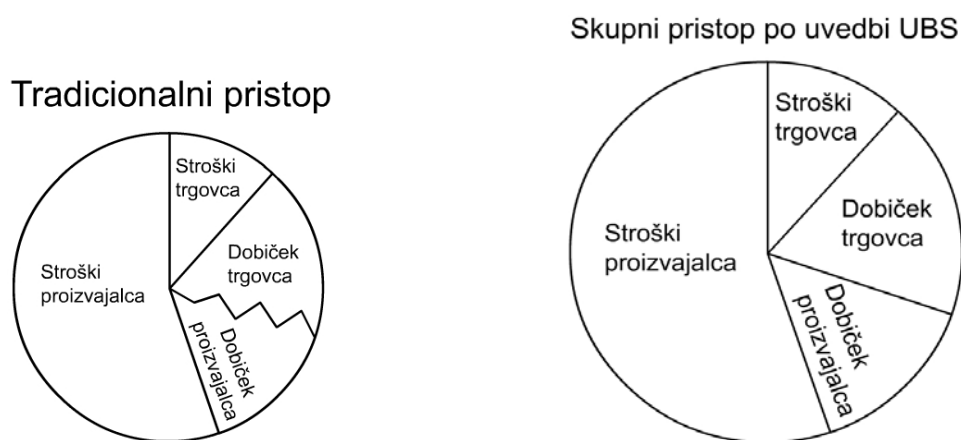
6) *Sodelovanje vseh poslovnih partnerjev*

Ta dejavnik definira osnove upravljanja odnosov med trgovcem in dobaviteljem za učinkovito medsebojno delo v procesu UBS. Vključuje dolžnosti, obveze in politiko, potrebno za vodenje teh odnosov. Osnovni princip odnosov je zgrajen na zaupanju, objektivnosti, skupnih koristih itd.

Cilji procesa ECR se izražajo tako na strani ponudbe kot na strani povpraševanja. Osnovni cilj na strani ponudbe je spraviti izdelek skozi celotno oskrbovalno verigo h končnemu porabniku čim hitreje in najceneje. Strategija na strani povpraševanja pa uporablja UBS, da določi, kateri izdelki se lahko pojavijo na policah trgovca, ne glede na hitrost in enostavnost oskrbovalne verige (Dupre, 2004: 458).

Večina projektov ECR, ki je bila v pomoč pri razvoju filozofije procesa UBS, vključuje največje trgovce in vodilne proizvajalce blagovnih znamk. Proizvajalce oz. dobavitelje, ki se dejavno vključujejo v poslovni proces, pogosto imenujemo tudi kapitane blagovne skupine. Od njih se namreč pričakuje, da v okviru blagovne skupine priznajo prisotnost tudi drugih blagovnih znamk in izdelkov, ki prispevajo k celotnemu uspehu blagovne skupine z vidika potrošnika in s tem tudi trgovca. Pri tem kažejo visoko zainteresiranost za pozitiven učinek blagovne skupine kot celote, saj je od tega odvisen tudi njihov uspeh. Tako se v sortimentu in planogramih posamezne blagovne skupine v večini primerov nahajajo vsi izdelki blagovne skupine, tako od sodelujočega partnerja v procesu UBS kot izdelki drugih proizvajalcev ter trgovskih znamk (Varley, 2001: 46). Ob tem se učinek celotne blagovne skupine in s tem dobiček trgovca in sodelujočega partnerja v procesu poveča. Dobiček trgovca in proizvajalca pa ostane večinoma v enakem razmerju kot pred uvedbo procesa ECR.

Slika 4.2: Skupni učinek ob uvedbi procesa ECR.



Vir: Varley, 2001: 43.

4.5 Prednosti in slabosti ob uvedbi procesa UBS

Prvo in daleč najpomembnejše dejstvo je, da proces UBS povečuje usmerjenost vseh poslovnih procesov v učinkovito zadovoljevanje potrošnika, hkrati pa omogoča celotni blagovni skupini najboljši izdelčni splet, prostor na prodajni polici, vodenje zalog in s tem

kapitala. Za upravljanje z blagovno skupino so pomembni predvsem naslednji vidiki (Nielsen, 1998: 30):

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

Organizacija trženja na osnovi upravljanja blagovnih skupin ima številne prednosti (Kotler, 1996: 724–725):

- izdelčni vodja se lahko usmeri v oblikovanje stroškovno primernega trženjskega spleta za izdelek,
- izdelčni vodja se lahko hitreje odzove na probleme, ki nastajajo na trgu, kot razne komisije ali funkcijski specialisti,
- manj pomembne blagovne znamke so manj zapostavljene, saj imajo svojega »zagovornika«,
- upravljanje izdelkov je izjemna priložnost za usposabljanje mladih menedžerjev, saj jih vključuje v skoraj vse dejavnosti podjetja.

UBS omogoča učinkovitejše odločanje in hitro reagiranje na nepredvidljive tržne spremembe v okviru blagovne skupine, podskupine, posamezne maloprodajne enote ali posameznega izdelka. V okviru blagovne skupine tudi lažje ugotovimo učinke raznih pospeševalno prodajnih dejavnosti, predvsem z navzkrižnim merchandisingom in navzkrižnimi tržnimi dejavnostmi (na primer pivo in slano pecivo, testenine in omake ...).

Za doseg maksimalnega dobička v okviru blagovne skupine je treba še več, in sicer popolno zlitje nabave, merchandisinga in vseh z njima povezanih funkcij. Te se odražajo v pozitivnem, korporacijskem duhu, ki spodbudijo posameznega vodjo blagovne skupine k izboljšanju odnosov z dobaviteljem, s čimer ne bo zaostal niti uspeh posamezne blagovne skupine.

Slika 4.3: Tipični rezultati od uvedbe procesa UBS v Evropi

Povečanje prodaje in bruto dobička za	+ 5–10 %
Povečanje dobička od naložb za	+ 5–10 %
Zmanjšanje stroškov inventure za	– 10–20 %
Povečanje prodaje na zaposlenega na uro za	+ 2–5 %
Zmanjšanje stroškov zaposlenih v trgovini za	–0,25 %

Vir: Harris in Braunfaut, 1997: 26.

Vpeljava procesa UBS prinaša tako trgovcu kot dobavitelju številne prednosti, med katerimi naj naštejemo le najpomembnejše (Kocmut, 2004: 110):

- povečanje prodaje in posledično dobička na ravni blagovne skupine,
- učinkovitejše izvajanje pospeševalno prodajne dejavnosti,
- učinkovitejši načini pozicioniranja na prodajne police,
- obramba tržnega deleža,
- odkrivanje novih tržnih priložnosti,
- zmanjševanje trenutkov, ko blaga ni na zalogi (»out-of-stock«),
- odkrivanje pomanjkljivosti v dobavni verigi,
- učinkovitejše trženje izdelkov,
- učinkovitejše oglaševanje,
- boljše prilagajanje na zahteve kupcev ipd.

Podjetja se poleg prednosti, ki jih prinaša uvedba procesa UBS v poslovni proces, srečujejo tudi z določenimi slabostmi in ovirami. Te so lahko celo tako velike, da onemogočajo izvedbo procesa v praksi, in sicer (Kocmut, 2004: 110–111):

- Neustrezni informacijski sistem in pomanjkanje podatkov: podjetja ne razpolagajo s centralnim informacijskim sistemom, ki omogoča hitro pridobivanje pravih in točnih podatkov, kar vodi v slabe poslovne odločitve.
- Pomanjkanje izkušenih kadrov: UBS zahteva določena znanja in usposobljenosti, kar sili podjetja k ustreznemu usposabljanju zaposlenih in v nove zaposlitve. Podjetja, žal, velikokrat niso pripravljena vlagati v nove kadre.

- Neustrezna organizacijska struktura: tudi organizacijsko strukturo podjetja moramo prilagoditi procesu UBS, če želimo, da bo ustrezno podpirala proces.
- Nerealna pričakovanja: proces UBS zahteva vlaganje v znanje, ljudi, podatke, informacijsko strukturo itd. Ne moremo pričakovati pozitivnih učinkov procesa v krajšem času. Vodstva podjetij se zato niso pripravljena odpovedati kratkoročnim učinkom pred dolgoročnimi rezultati, ki nam jih prinaša UBS.
- Neuspešno vodenje družbenih sprememb: uvajanje procesa UBS v poslovno prakso podjetja je velikokrat soočeno z odpori zaposlenih do sprememb. Če vodstvo podjetja proces ustrezno podpre in ga vgradi v svojo vizijo poslovanja, s tem zagotovo stori korak naprej k pripravi vseh zaposlenih na bodoče spremembe.
- Nepripravljenost dobaviteljev na izvajanje procesa UBS: če želimo, da je dobavitelj ustrezeni partner trgovcu pri izvajanju UBS, mora biti pripravljen vlagati v tržne raziskave, informacijski sistem, kadre ipd. Veliko podjetij je sicer pripravljenih na sodelovanje v okviru procesa UBS (ob tem vidijo namreč največ koristi predvsem zase), niso pa pripravljeni na velike vloške.
- Prehod iz starega v novo: veliko podjetij skuša ohraniti stari način poslovanja v okviru novega procesa.
- Nepripravljenost podjetij za izmenjavo podatkov: veliko trgovcev ni pripravljeno posredovati podatkov o prodaji dobaviteljem – partnerjem v procesu.

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

4.6 Predstavitev procesa upravljanja z blagovnimi skupinami

Proces UBS bom predstavila skozi njegove stopnje, ki jih predstavljam v nadaljevanju. Uvajanje procesa upravljanja z blagovnimi skupinami je zahtevna in težka naloga, ki se ne more zgoditi čez noč. V svetu so organizacije potrebovale od 2 do 5 let za popolno uveljavitev enotne nabave s procesom upravljanja blagovnih skupin in njegove nadgradnje

strategije ECR. Ko poznamo vse osnovne pogoje in spremembe, ki bodo nastale z vpeljavo novega procesa v strukturo in poslovanje podjetja, lahko govorimo o sedmih stopnjah v razvoju procesa upravljanja blagovnih skupin (Singh, 2001).

Proces UBS zahteva reinženiring poslovnih procesov. Zahteva namreč več kot le opustitev starega načina in principov poslovanja; od vodstva (vodilnega menedžmenta) zahteva opustitev starih principov poslovanja (organiziranje nabave okoli dobaviteljev, funkcijsko organiziranje) in organiziranje večrazsežnostnega poslovanja okrog blagovnih skupin izdelkov, s katerimi upravljajo skupine strokovnjakov. Takšna organizacijska struktura natančno opredeljuje naloge, ki jih ima posameznik v okviru skupin, in natančno opredeli njihove pristojnosti in odgovornosti. Uspešnost organizacijske strukture je namreč gonilna sila procesa UBS.

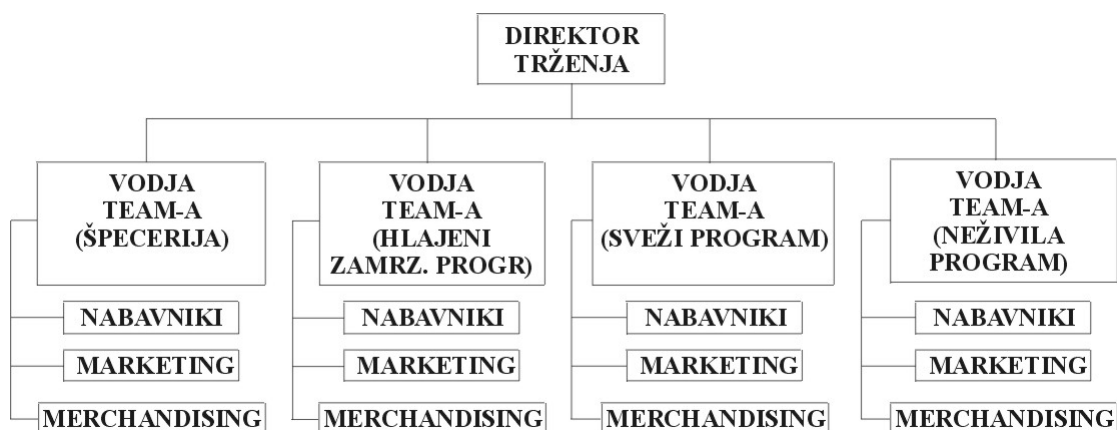
Upravljanje blagovnih skupin je torej stopnjevanje odnosov trgovec na drobno – dobavitelj s skupnim ciljem in strategijo »win/win«⁴. Lahko rečemo, da je upravljanje blagovnih skupin nov način mišljenja o nakupnih odločitvah potrošnikov. Kot celovit sistem, ki skuša pripeljati izdelek do kupca s sodelovanjem dobavitelja in trgovca, lahko za vedno spremeni odnos med kupcem in prodajalcem.

4.6.1 Nosilci projekta

Upravljanje blagovnih skupin je proces, s katerim povežemo ključne funkcije podjetja (marketing, nabava, merchandising) v delovne time, katerih osnovna enota opazovanja in delovanja postane blagovna skupina. Za trženje in upravljanje določene blagovne skupine v podjetju je odgovorna skupina strokovnjakov iz različnih funkcijskih področij. Vsaka ima svojega vodjo oz. koordinatorja blagovne skupine, odgovornega za vse odločitve glede določene blagovne skupine v podjetju.

⁴ Strategija »win-win« je takšna, kjer vsi vpleteni – tako trgovec kot dobavitelj pridobijo.

Slika 4.4: Oblikovanje projektne skupine v razmerah upravljanja blagovnih skupin

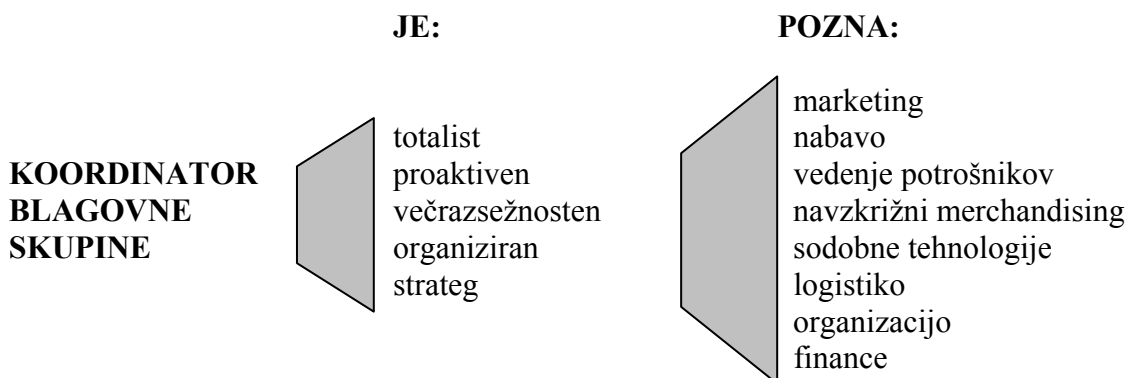


Vir: Kocmut, 1999: 5.

Glavna naloga tima je oblikovati takšen sortiment znotraj posamezne kategorije, ki bo na eni strani maksimiziral pričakovanja in želje kupcev, na drugi pa maksimiziral poslovne cilje podjetja. Poleg usklajevanja in nadzora nad delovanjem specialistov v okviru tima mora koordinator blagovne skupine (BS) stalno primerjati dosežene rezultate znotraj posamezne blagovne skupine z načrtom; prav tako pa se mora zavedati vpliva, ki ga ima njegova blagovna skupina na druge blagovne skupine ter obratno.

Koordinator BS mora razviti dobre poslovne odnose s področnimi vodji in s poslovodji trgovin. Z njimi mora redno komunicirati in deliti informacije o zadovoljstvu potrošnikov in konkurenci. Odnosi so ključni za njegov uspeh, saj podpirajo njegov strateški načrt.

Slika 4.5: Kdo je pravzaprav koordinator blagovne skupine?



Vir: Nielsen, 1998: 42.

Koordinator BS je totalist, ne specialist. Mora imeti izkušnje iz nabave, marketinga in merchandisinga, poleg tega pa še potrebna znanja iz logistike, financ in organizacije. Dobro mora poznati nakupne navade potrošnikov (mora imeti sposobnost vključevanja marketinških konceptov, ki se nanašajo na zadovoljevanje potrošnikovih potreb, v poslovne načrte po blagovnih skupinah) in mora biti sposoben prepoznati tržne priložnosti ter spoznati potrebe kupcev, preden to stori njegov konkurent. Imeti mora tudi sposobnost oblikovanja »navdušenja za nakup« potrošnika na ravni trgovine, tako da se poveča prodaja blagovne skupine. Pomeni, da mora biti proaktiven, ne reaktiven v smislu odzivanja na spremembe trga. Poleg tega mora imeti dobre organizacijske in hkrati komunikacijske sposobnosti. Mora biti sposoben opravljati več nalog hkrati in komunicirati z različnimi profili ljudi.

Ko se podjetje pripravlja na prehod v proces UBS, je treba zagotoviti sredstva za usposabljanje koordinatorja BS v smislu strateškega razmišljanja in upravljanja. Treba je vedeti, da je koordinator uspešnejši, če upravlja z več blagovnimi skupinami izdelkov, navzkrižnim merchandisingom in sinergijami med njimi, kot če je to naloga enega.

4.6.2 Določitev blagovnih skupin

Pri določitvi blagovnih skupin, na katerih bomo izvajali projekt UBS, je treba upoštevati, da imamo pravilno ravnotežje med blagovnimi skupinami, ki generirajo dobiček oz. skupno realizacijo, tako da lahko dosežemo načrtovane finančne cilje. Pri tem je najbolje, da vse blagovne skupine posameznega programskega sektorja razdelimo v več skupin:

- BS z veliko realizacijo in visoko maržo,
- BS z veliko realizacijo in nizko maržo,
- BS s srednjo realizacijo in visoko maržo,
- BS s srednjo realizacijo in nizko maržo,
- BS z nizko realizacijo in visoko maržo,
- BS z nizko realizacijo in nizko maržo

in na osnovi tega izberemo uravnoteženo mešanico blagovnih skupin, tako da obdržimo pravi fokus in pravilno alociramo svoje vire. Skozi proces UBS naj bi uredili predvsem blagovne skupine, ki imajo vlogo ciljne oz. rutinske blagovne skupine.

Načrt blagovnih skupin in dobaviteljev, s katerimi bomo sodelovali v projektu UBS, se določa letno. Kako določiti blagovno skupino? Odločitve izhajajo iz različnih kriterijev:

- lahko izberemo dobavitelja in na osnovi tega blagovno skupino (kjer ima dobavitelj relativno moč),
- lahko se odločamo o blagovni skupini na podlagi njene realizacije (večje blagovne skupine imajo prednost),
- lahko izberemo blagovne skupine, kjer imamo največje poslovne priložnosti itd.

Direktor programskega sektorja pripravi predlog blagovnih skupin, dobaviteljev in tudi kanal prodaje (hipermarket, supermarket, supereta ...), ki bi se obravnavali skozi projekt UBS. V okviru prve stopnje, dokler ne bo enotna nabava zagotavljala podatkov o prodaji iz vseh trgovin, se proces UBS izvaja samo na podlagi podatkov iz hipermarketov.

4.6.3 Izbor dobaviteljev za sodelovanje v projektu

Upravljanje blagovnih skupin je torej proces, ki predvideva sodelovanje trgovca z dobavitelji. Trгоvec se lahko odloči, da bo z določenimi dobavitelji vzpostavil odnos trajnega partnerstva in sodelovanja.

Določijo se kriteriji za izbor dobaviteljev in na njihovi osnovi se izbere dobavitelj in sklene pogodba za upravljanje z blagovnimi skupinami. Še vedno obstaja problem odnosa dobavitelj – trgovec. Navadno se izbere dobavitelja, ki je vodilni v določeni blagovni skupini. Problem nastane ob uvajanju konkurenčnih izdelkov ali izdelkov lastne blagovne znamke, ki imajo prednost pred vodilnimi v blagovni skupini (Hutchins, 1999: 179). Vsekakor velja, da se vzpostavi odnos, ki temelji na medsebojnem razumevanju in zaupanju.

Sodelovanje med dobaviteljem in trgovcem pri skupnem upravljanju določene blagovne skupine je zelo pomemben del koncepta UBS in predstavlja pomožno sestavino procesa, ki vodi k ustvarjanju sinergijskih učinkov poslovanja za obe strani. Proizvajalec dobi tako pomembne informacije o položaju določene blagovne skupine v prodajni mreži trgovca, vključno s podatki o prodaji, ustvarjeni razliki v ceni, zalog in drugih kazalnikih poslovne uspešnosti svojih ter konkurenčnih izdelkov. Informacije mu tako omogočajo sprejemanje

pravilnih odločitev v zvezi s trženjem svojih izdelkov na celotnem slovenskem trgu. Na drugi strani trgovec, na temelju proizvajalčevega poznavanja blagovne skupine, pridobi pomembne informacije o trgu, tržnih gibanjih, o potrošnikovih nakupnih navadah in konkurenci, kar mu omogoči kakovostnejše sprejemanje odločitev pri trženju posameznih blagovnih skupin (Kocmut, 2004: 81).

4.6.4 Izdelava celotnega načrta

Na osnovi podpisane pogodbe se organizira predstavitveno srečanje med izbranim dobaviteljem in nosilci pri trgovcu (celotna projektna skupina, programski direktor, nabavnik, merchandiser, predstavnik pospeševanja prodaje), določi se tudi koordinatorja blagovne skupine, ki izdelava celotni načrt blagovne skupine.

4.7 Koraki procesa UBS

Preden začnemo proces uvajanja UBS, je potrebno (Nielsen, 1998: 32):

- definirati poslanstvo podjetja in določiti prednosti, ki jih podjetje želi imeti v javnosti (na primer, ali smo vodje v trženju, ali smo cenovni voditelji ali je naša tržna niša trajno nizke cene, biti prvi na trgu z določenimi izdelki ...);
- razviti trženske strategije in cilje (te podpirajo poslanstvo in izgrajujejo njegov ugled; v tem smislu je treba podjetje umestiti glede na kupca, konkurente in dobavitelje);
- določiti finančne cilje podjetja (vključno s cilji o prodaji, dobičku, zahtevanih donosih sredstev in časovne okvirje, v katerih se morajo uresničiti);
- oblikovati poslovno politiko podjetja.

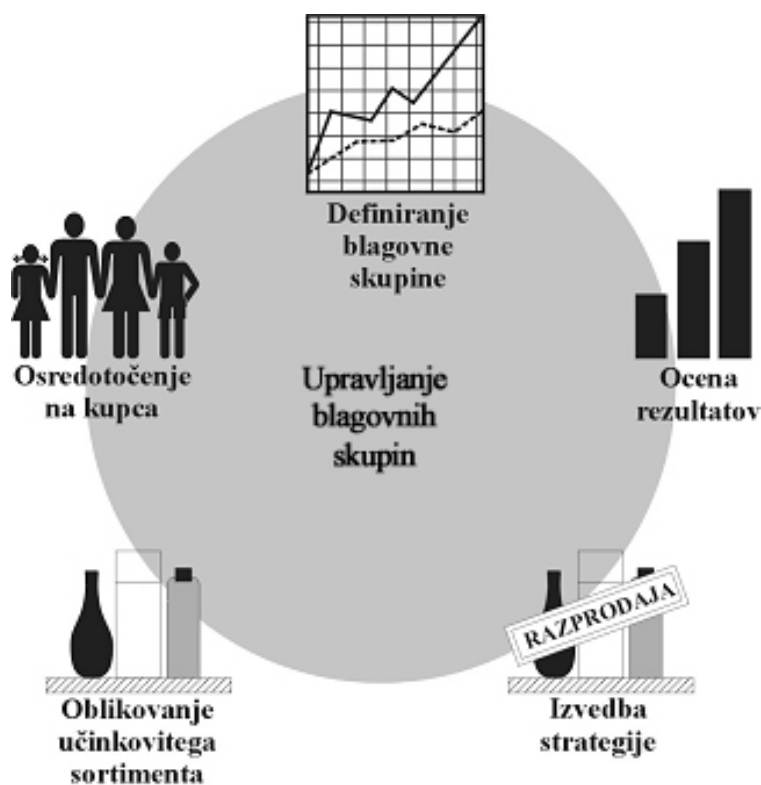
Poslanstvo, ugled podjetja in marketinške strategije ter cilji, skupaj s finančnim načrtom, sestavljajo okvir za izvajanje procesa UBS.

Ko smo definirali okvir poslanstva, strategije in cilje podjetja, moramo ugotoviti, kako bomo posamezno blagovno skupino uskladili s korporacijsko strategijo. Pred tem moramo

definirati blagovno skupino, čeprav bi se ta razlikovala od blagovne skupine, kot jo vidita dobavitelj ali kupec izdelkov.

Nielsen razlikuje pet stopenj v razvoju procesa UBS, ki se prepletajo, prav zato lahko rečemo, da UBS ni linearen proces. V procesu vgraditve UBS v korporacijsko strukturo bomo učinkoviti le, če učinkovito kombiniramo informacije, ki jih pridobimo od zunaj, in izkušnje proizvajalcev. Le z učinkovitim notranjim informacijskim sistemom pridobimo globalne statistike o izdelkih, ki smo jih dejansko prodali, v kakšnih količinah, kdaj, kje in po kakšni ceni.

Slika 4.6: Predstavitev osnovnega pet-stopenjskega modela UBS



Vir: Nielsen, 1998: 12.

Avtorja Harris in Braunfaut sta predstavila nekoliko podrobnejšo opredelitev procesa UBS skozi vse njegove stopnje. Sestavlja ga osem korakov, ki jim mora podjetje slediti pri upravljanju posamezne blagovne skupine. Proces se začne z opredelitvijo blagovne skupine v smislu njene segmentacije na blagovne podskupine in segmente. Cilj je

oblikovati merljivo strateško enoto, ki bo zajemala vse tiste izdelke, ki v njo dejansko spadajo. Sledi opredelitev vloge, ki jo ima posamezna blagovna skupina glede na njeno pomembnost za trgovsko podjetje ter ocena blagovne skupine z vidika kupca, trga, trgovca in dobavitelja. Na temelju tega se izdela tabela meril in rezultatov o poslovanju določene blagovne skupine danes in v prihodnosti. Upravljalec posamezne blagovne skupine nato oblikuje ustrezne strategije, s katerimi bo dosegel postavljene cilje z ustreznimi trženjskimi taktikami. Izdela strateški načrt, v katerem so navedeni vsi predhodno opisani koraki in ki je osnova za izvedbo načrtovanega v praksi. Osemstopenjski proces UBS, kot ga opredeljuje mednarodna tehnologija, je predstavljen na naslednji sliki. V nadaljevanju dela predstavljam posamezne korake navedenega modela UBS (Harris in Braunfaut, 1997: 35).

Slika 4.7: Prikaz osem-stopenjskega poslovnega procesa upravljanja z blagovnimi skupinami



Vir: Harris in Braunfaut, 1997: 36.

4.7.1 Opredelitev blagovne skupine

Opredelitev blagovne skupine je prav gotovo najpomembnejša stopnja in predstavlja osnovo v procesu UBS. Blagovne skupine lahko definirajo samo potrošniki. Analiza njihovega vedenja je zato ključna za to stopnjo UBS. Navadno jo v sodelovanju z dobaviteljem opravi raziskovalna ustanova, tako akademsko raziskovanje povežemo s strateško komponento v podjetju, to je procesom UBS (Hutchins, 1999: 179).

Z analizami in proizvajalčevimi izkušnjami lahko vodja blagovne skupine zelo natančno opredeli, zakaj so se določeni izdelki prodali, in oceni potencialne nove izdelke, ki bi jih bilo treba vključiti v blagovno skupino. V sklopu prve stopnje moramo torej določiti izdelke, ki bodo v določeni blagovni skupini, in njihovo strukturo glede na nakupovalne navade potrošnikov. Rezultat te stopnje bo opredelitev blagovne skupine, ki bo osnova za vse druge analize, potrebne za načrt blagovne skupine. Pri tem ni formule za to, kako naj bo blagovna skupina opredeljena. Lahko je široka ali ozka, odvisno od tega, kako ciljni kupci kupujejo izdelke v njej ter od trženjskih ciljev podjetja.

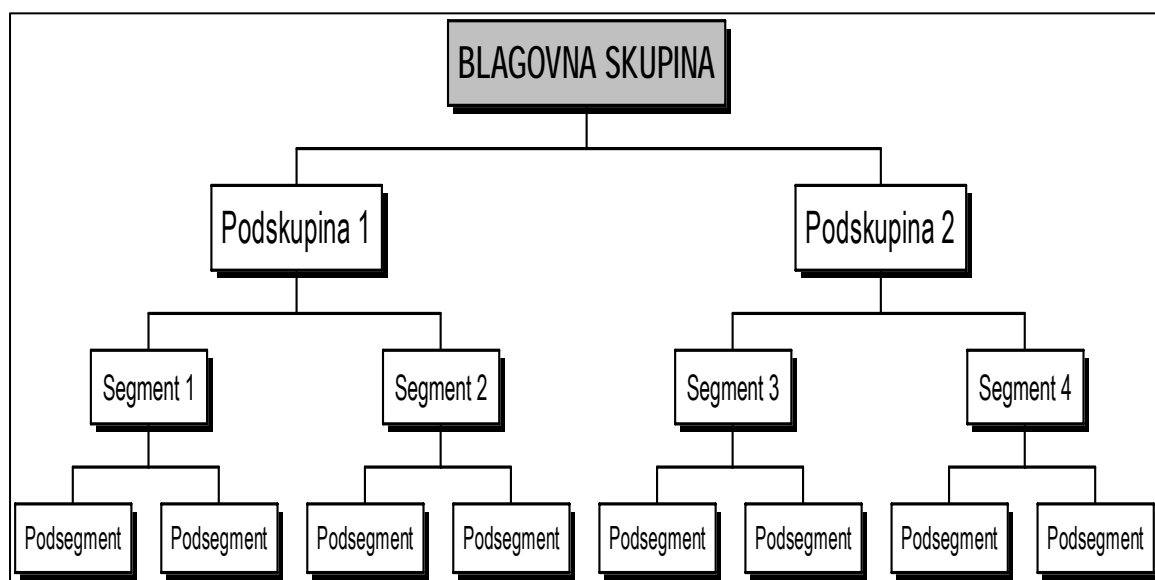
Vprašanja, ključna za opredelitev blagovne skupine, so:

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

Na splošno velja, da naj bi bili izdelki znotraj ene blagovne skupine med seboj substitutivni, torej naj se razlikujejo glede na blagovno znamko, okus, barvo, kakovost ali ceno (Varley, 2001: 48). Včasih se zgodi tudi, da so v določeni blagovni skupini skupaj izdelki, ki so si med seboj komplementarni, npr. eksotična hrana (tortilje, razne omake –

salse, fižol), vendar jih kupci ob nakupu iščejo skupaj. Opredelitev blagovne skupine je lahko različna tudi med samimi trgovci, glede na njegovo velikost in specializiranost (Varley, 2001: 48). Verjetno bo blagovna skupina, npr. nege obraza, pri specializiranem prodajalcu kozmetike oz. v drogeriji opredeljena globlje in podrobneje od opredelitve te blagovne skupine pri trgovcu s potrošnim blagom. Problem, ki nastane, niso le podatki o nakupnih navadah potrošnikov, temveč njihova predstavitev širšemu krogu občinstva. Navadno gre namreč za zaupne podatke trgovca, ki jih ne želi deliti navzven (Hutchins, 1999: 179).

Slika 4.8: Predstavitev osnovnega segmentiranja blagovnih skupin



Vir: Kocmut, 2004: 54.

4.7.1.1 Raziskava za odločitveno drevo

Ko smo odgovorili na vsa pomembna vprašanja, je naslednji pomemben korak osredotočanje na potrebe kupca. Pomembno je ugotoviti demografski profil, življenjski slog in nakupne navade potrošnikov. Koordinator BS za definiranje potrošnikov za določeno blagovno skupino potrebuje naslednje podatke: dohodek potrošnika, izobrazbena raven, poklic, število družinskih članov, stanje premoženja itd., hkrati pa tudi podatke o tem, kje opravljajo nakupe, kaj in kako pogosto nakupujejo in kako se odzivajo na trženjske dejavnosti.

Tako zbrana in obdelana baza podatkov o naših kupcev je v pomoč koordinatorju BS pri odgovoru na naslednja vprašanja (Nielsen, 1998: 47):

- V kakšnem tipu maloprodaje običajno nakupujejo?
- Kako pogosto jih obiskujejo?
- Kakšna je vrednost tedenskega/mesečnega nakupa?
- Koliko izdelkov kupijo?
- Ali so zvesti določeni blagovni znamki?
- Kakšno velikost izdelkov preferirajo?
- Ali so zvesti določeni maloprodaji?
- Kako pomembna je cenovna postavka?
- Ali je nakup vzpodbujen s pospeševalno akcijo?

Te informacije koordinatorju BS omogočajo, da združi maloprodaje, kjer kupujejo podobni profili potrošnikov, tako da cilja na vsako skupino s točno usmerjenim sortimentom izdelkov, cenami, pospeševalno prodajnimi dejavnostmi in pozicioniranjem na prodajnih policah.

V ta namen je treba opraviti raziskavo o »odločitvenem drevesu kupca«. Služba za tržne raziskave je zadolžena, da skupaj z dobaviteljem opredeli izhodišča za raziskavo. Na osnovi usklajenih izhodišč se opravi raziskava, rezultati pa so osnova za nadaljnje delo procesa UBS, kar pomeni, da z naslednjimi koraki ni možno nadaljevati, dokler se dokončno ne opredeli blagovna skupina. Rezultate raziskave predstavi dobavitelj projektni skupini (predstavniki za komercialo, marketing in merchandising), direktorju programskega sektorja oz. koordinatorju BS.

Projektna skupina za UBS na novo opredeli vse blagovne skupine, a se lahko z raziskavo o »odločitvenem drevesu« pokaže, da blagovna skupina ni pravilno opredeljena. V tem primeru se lahko blagovna skupina tudi spremeni, če se s tem strinjajo vsi udeleženci projekta.

4.7.1.2 Spremembe v šifrantu

Na osnovi raziskave pripravi koordinator BS usklajen predlog nove razdelitve blagovne skupine vodji projektne skupine.

Istočasno je vodja programa (nabavnik) zadolžen, da prerazporedi izdelke v šifrantu glede na novo opredelitev blagovne skupine oz. posameznih podskupin oz. segmentov. To naredi na osnovi skupnega dogovora z dobaviteljem.

Vodja programa pošlje dobavitelju tudi zadnjo analizo o prodaji. Na njeni osnovi pripravi dobavitelj predlog sprememb sortimenta, predvsem predlog izdelkov, ki bi se izločili iz njega. Izdelke je treba namreč razprodati, da se lahko pozneje naredijo planogrami za aktualne. Predlog izločitve izdelkov se obravnava na enem od naslednjih srečanj. Po skupnem soglasju med dobaviteljem in predstavniki programskega sektorja se izdelki izločijo iz sortimenta (ustavi se nabava izdelkov in popravi cene za razprodajo izdelkov iz maloprodaje).

4.7.2 Vloga blagovne skupine

V sklopu druge stopnje moramo narediti portfeljsko analizo blagovnih skupin, da ugotovimo njihovo relativno pomembnost. Najpomembnejše blagovne skupine, torej tiste, ki so za kupce najzanimivejše, dobijo ključno vlogo. Določanje vlog posameznim blagovnim skupinam je ena najpomembnejših odločitev trgovca, saj predstavlja osnovo za konkurenčno diferenciacijo. Vloga blagovne skupine (Singh, 2001: 2):

- mora opisovati, kaj si trgovec želi doseči z njo; vloge kategorij pomenijo okvir za upravljanje posamezne kategorije;
- mora biti osredotočena na kupca, kar pomeni, da mora odražati tipično vedenje potrošnika;
- mora biti razumljiva, saj jo morata tako trgovec kot dobavitelj razumeti in biti sposobna povezati kategorijo s taktičnimi odločitvami.

Glede na vlogo blagovne skupine najpogosteje delimo na (Poslovni sistem Mercator, 2002):

- *Ciljne blagovne skupine* so tiste, za katere kupci porabijo največ denarja na leto, močno je prisotna pripadnost kupcev do določene blagovne znamke, cenovna elastičnost povpraševanja pa je zelo visoka. Te blagovne skupine trgovcu prinesejo največ dohodka in prilivov ter ustvarjajo največji dobiček. Smiselno je, da trgovec v ciljne blagovne skupine usmeri pospeševalno prodajne dejavnosti, da poveča število izdelkov v tej blagovni skupini in jim nameni več prodajnega prostora.
- *Rutinske* so tiste *blagovne skupine*, za katere kupci namenijo nadpovprečno veliko denarja na leto, pogostost nakupov znotraj nje pa je nadpovprečna. To so blagovne skupine, ki so za kupca pomembne, vendar ne najpomembnejše. Za trgovca je smotno, da omeji sredstva, ki jih vlaga v te blagovne skupine, in jih raje usmeri v ciljne blagovne skupine in zanimanje za rutinske blagovne skupine ohrani s trajno nizkimi cenami.
- *Običajne blagovne skupine* predstavljajo največji delež v ponudbi trgovine in jih kupci ne zaznavajo kot pomembne. Izdelke iz takšnih blagovnih skupin vključujemo v projekt trajno nizkih cen in trgovske znamke.
- *Image blagovne skupine* popestrijo ponudbo trgovine in dajejo trgovcu prepoznavno podobo. Pomembno je, da je ponudba teh izdelkov privlačna in opazna v trgovini.
- *Sezonske blagovne skupine* se pojavljajo enkrat na leto in imajo v tistem času vlogo ciljne blagovne skupine. Ustvarjajo podobo trgovca s privlačno ponudbo izdelkov in se v sezoni vključujejo v pospeševalno prodajne dejavnosti.

Za določitev prave vloge posamezni blagovni skupini je treba odgovoriti na štiri vprašanja (Singh, 2001: 3):

- kako pomembna je blagovna skupina za ciljnega kupca trgovca;
- kako pomembna je blagovna skupina za trgovca;
- kako pomembna je blagovna skupina za konkurenco trgovca;
- kakšen je videz blagovne skupine znotraj trga trgovca.

Na osnovi raziskave nakupnih navad oz. morebitne dodatne raziskave (ki jo definirata dobavitelj in služba za tržne raziskave) je možno spremeniti vlogo blagovne skupine.

Koordinator pripravi nov predlog opredelitve vloge in ga posreduje projektni skupini v potrditev.

4.7.3 Ocena blagovne skupine

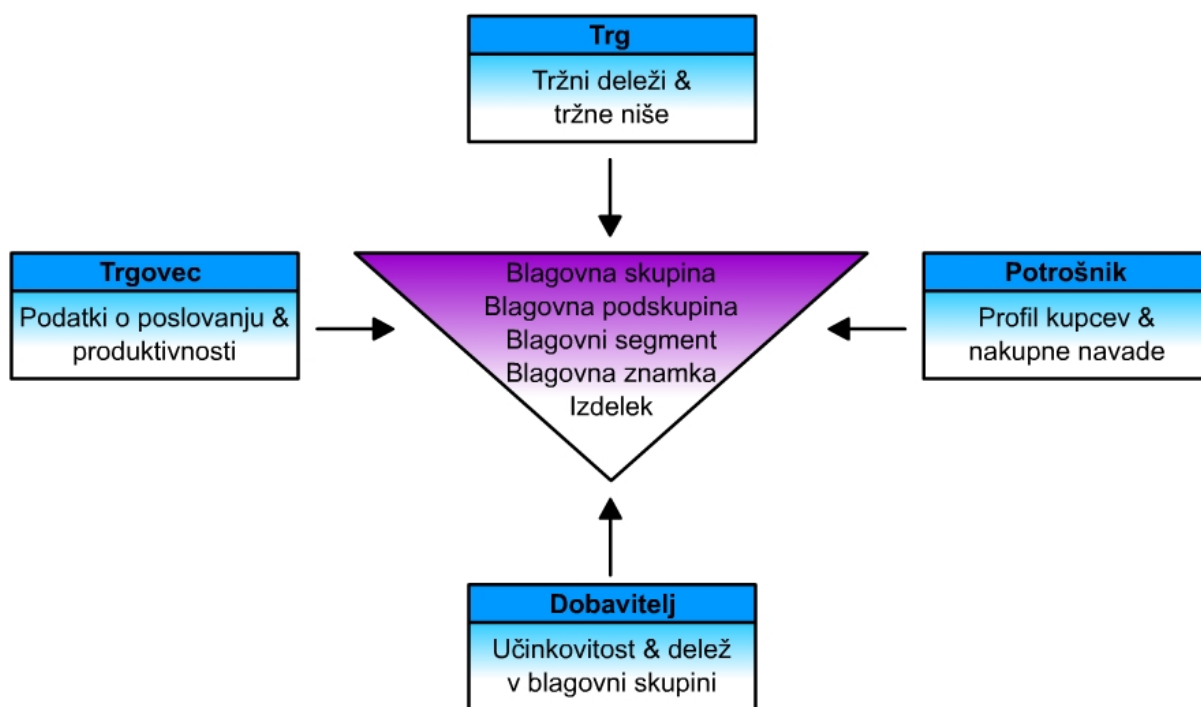
V tej stopnji poteka zelo intenzivno zbiranje podatkov in njihovo analiziranje. Trgovec in dobavitelj morata oceniti trenutno stanje blagovne skupine in njenih komponent (podkategorije, segmenti, blagovne znamke itd.). Ta stopnja prepoznava razkorak med obstoječim in želenim stanjem. Podrobna analiza je zelo pomembna za razvoj strategij in taktik posamezne blagovne skupine. Rezultat te stopnje je popolna ocena kategorije, kar pomeni ocene potrošnikov, trga, trgovca in dobavitelja. Usmeriti se je treba v prepoznavanje največjih priložnosti v kategoriji (Singh, 2001: 3).

Naslednji korak v procesu je ocena blagovne skupine, v kateri je sodelovanje med trgovcem in dobaviteljem zelo pomembno, saj nobeden od njiju nima vseh podatkov za učinkovito analizo. Za uspešno oceno blagovne skupine potrebuje trgovec podatke, ki so dosegljivi dobavitelju oziroma jih bo dobavitelj pridobil z raziskavo, in sicer (Poslovni sistem Mercator, 2002):

- vedenje potrošnikov,
- tržni delež,
- prodaja in
- postavitve izdelkov na prodajnem mestu.

Trgovec lahko posreduje podatke, kot so: realizacija, dobiček in trenutno pozicioniranje na polici posamezne blagovne skupine.

Slika 4.9: Ocena blagovne skupine z vidika trga, potrošnika, dobavitelja in trgovca



Vir: Singh, 2001: 4.

Prvi korak pri ocenjevanju blagovne skupine je razumevanje potrošnikovega vedenja. Treba je odgovoriti na vprašanja zakaj, kdo, kdaj, kako in kje potrošniki kupujejo to blagovno skupino. Cilj je določiti (Singh, 2001: 5):

- katere želje oz. potrebe zadovoljuje obravnavana blagovna skupina;
- kakšne so demografske značilnosti uporabnikov blagovne skupine;
- kdaj se zgodi nakup blagovne skupine in ali je sezonski;
- kakšen je delež različnih trgovinskih formatov: diskont, hipermarket, drogerija itd.;
- kakšen je delež prodaje blagovne skupine v okviru promocije.

Vprašanja, na katera morata trgovec in dobavitelj odgovoriti za oceno trenutnega tržnega deleža blagovne skupine, so (Singh, 2001: 5):

- kakšna je primerjava politike cen trgovca s politiko cen njegovih konkurentov;
- kakšna je primerjava med pozicioniranjem blagovne skupine na polici trgovca in pozicioniranjem njegovih konkurentih;
- kakšna so gibanja v potrošnji in prodaji blagovne skupine, podkategoriji, segmentu, blagovni znamki itd.;

- kakšen je tržni delež trgovca v blagovni skupini, podkategoriji, segmentu, blagovni znamki itd.;
- kje ima trgovec največje priložnosti za pridobitev tržnega deleža;
- kakšna je primerjava med sortimentom trgovca in sortimentom njegovih konkurentov;
- kakšna je primerjava med promocijskimi dejavnostmi trgovca in dejavnostmi njegove konkurence.

Za oceno trgovca potrebujemo odgovore (Singh, 2001: 6):

- kakšno je njegovo gibanje prodaje,
- kakšno je njegovo gibanje dobička,
- kakšni so njegovi operativni stroški za blagovno skupino;
- kakšna je stopnja storitev trgovca;
- kakšni so njegovi kazalci obračanja v blagovni skupini;
- kako produktiven je trenutni sortiment blagovne skupine;
- kako učinkovito je pozicioniranje izdelkov iz blagovne skupine na polici;
- ali je obstoječa politika cen učinkovita;
- kako učinkovite so njegove promocije.

Za končno oceno moramo oceniti tudi dobavitelja, in sicer z odgovori na vprašanja (Singh, 2001: 6):

- kakšni so tržni deleži dobaviteljev;
- kako učinkoviti so dobavitelji v določeni blagovni skupini;
- katere blagovne znamke so najbolj in najmanj dobičkonosne za trgovca;
- ali so dobavitelji blagovne skupine zanesljivi;
- kakšno je gibanje prodaje posamezne blagovne znamke znotraj blagovne skupine;
- ali bo posamezen dobavitelj v bližnji prihodnosti prišel na trg z novim izdelkom oziroma novimi cenami;
- kakšne promocije pripravljajo posamezni dobavitelji.

4.7.4 Tabela rezultatov in merila uspešnosti blagovne skupine

Na tej stopnji si moramo zastaviti specifične cilje za načrt blagovnih skupin, ki bodo doseženi z uvedbo procesa upravljanja z blagovnimi skupinami in morajo biti skladni z oceno blagovne skupine. Tabela rezultatov mora vsebovati podatke o rasti prodaje, dobičkonosnosti, zvestobi in tržnih deležih. Rezultati nam pokažejo, ali so naši cilji previsoki ali prenizki, naloga vodje blagovne skupine pa je, da predlaga pravilne cilje, skladne z vlogami blagovnih skupin. Dobavitelj mora pri tem pomagati s svojimi podatki oziroma predlagati spremembe.

Brez učinkovitega in informacijsko podprtega sistema izračunavanja merila za ugotavljanje poslovne uspešnosti posamezne blagovne skupine je nemogoče govoriti o uspešnem procesu UBS. Kot pravi Kocmut: *“Na tabelah rezultatov namreč temeljijo vse poslovne odločitve, ki jih sprejme posamezni upravljalec blagovnih skupin. V kolikor so njegove vhodne informacije napačne oziroma pomanjkljive so takšne tudi njegove poslovne odločitve. Merila uspešnosti so orodja, s katerimi merimo in nadziramo doseganje poslovnih ciljev procesa UBS in s katerimi izboljšujemo proces sprejemanja odločitev.”* (Kocmut, 2004: 44)

4.7.5 Strategije blagovne skupine

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

Ta korak zahteva določitev strategije za vsak segment blagovnih skupin, in sicer za dobiček, prodajo, transakcije, tržni položaj itd. Osnovni namen je, da dobavitelj in trgovec razvijeta strategijo, ki združuje priložnosti kategorije z učinkovito uporabo sredstev, ki so ji na voljo. Treba je specificirati trženjske strategije in strategije dobave; ena od

najpomembnejših odločitev v procesu upravljanja blagovnih skupin je prava kombinacija teh dveh.

Trženjske strategije morajo dati odgovor na vprašanje, kako tržiti posamezne blagovne skupine in njihove komponente, da bi dosegli načrtovane poslovne cilje. Nanašajo se na ustrezno pozicioniranje potrošnikov in konkurence v očeh trgovca (glej tabela 4.2). Navedemo lahko nekaj tipičnih strategij blagovnih skupin (Kocmut, 2004: 58):

- *Ustvarjanje prometa*: ta strategija je usmerjena v pridobivanje čim večjega števila kupcev v prodajalno ali v njen določeni del ter na povečevanje števila kupcev določene blagovne skupine.
- *Povečevanje transakcij*: strategija je usmerjena na povečevanje transakcij z določeno blagovno skupino ali na povečevanje vseh transakcij prodajalne.
- *Ustvarjanje denarja*: strategija je usmerjena na sposobnost blagovne skupine, da ustvari denarni priliv.
- *Ustvarjanje dobička*: strategija je usmerjena na sposobnost blagovne skupine, da ustvari dobiček.
- *Ustvarjanje image-a*: ustvarjanje zelenega ugleda pri kupcih v cenah, storitvah, kakovosti in sortimentu.
- *Obramba položaja*: agresivno pozicioniranje blagovne skupine v primerjavi s konkurenco.
- *Ustvarjanje želje*: strategija, ki pri kupcih vzpodbuja občutek želje po nakupu in nujnosti nakupa.

Tabela 4.2: Vrste trženjskih strategij z vidika usmeritve in značilnosti blagovne skupine

STRATEGIJE BLAGOVNE SKUPINE	STRATEŠKA USMERITEV BLAGOVNE SKUPINE	ZNAČILNOSTI POSAMEZNE STRATEGIJE
Ustvarjanje prometa	Privablja veliko št. kupcev v trgovino in do izdelkov te BS.	- pogosti nakupi - pogosto oglaševani izdelki - visok delež prodaje te BS - visok tržni delež
Povečevanje transakcij	Povečuje velikost povprečne BS ali transakcij celotne trgovine.	- visoka cena izdelkov - velika verjetnost impulzivnega nakupa
Ustvarjanje dobička	Povečuje skupno razliko v ceni BS in vrednost dobička v tolarjih.	- visoka razlika v ceni - večji koeficient obračanja
Ustvarjanje denarja	Povečuje obrat denarja blagovni skupini, oddelku ali trgovini.	- visoka frekvenca nakupov - visok koeficient obračanja denarja
Ustvarjanje želje - vznemirjenja pri nakupih	Posreduje kupcem občutek nujnosti ali priložnosti.	- velika verjetnost impulzivnega nakupa - izdelki, usmerjeni na življenjski slog kupcev - sezonski nakupi
Ustvarjanje imidža	Posreduje kupcem občutek, da trgovec ponuja najnižje cene.	- večja pogostost nakupov - več pospeševalno prodajnih dejavnosti - velika verjetnost impulzivnega nakupa - posebna ponudba unikatnih izdelkov ali BZ - sezonska ponudba
Obramba položaja	Obramba tržnega deleža in vrednosti prodaje pred agresivnim konkurentom.	- pogosti nakupi - visoka cena izdelkov

Vir: Blattberg in Fox, 1995: 45.

Izbrana trženjska strategija mora odražati sposobnost blagovne skupine, da prispeva k povečanju prometa, dobička, denarnega toka, vznemirjenja itd., in mora podpirati vlogo, ki je dodeljena posamezni blagovni skupini.

Najpomembnejše **strategije dobave** so (Blattberg & Fox, 1995: 46):

- *Strategija prevzema izdelkov*: osredotočena je na povečevanje kakovosti in razpoložljivosti izdelkov na osnovi izboljšane nakupne prakse.
- *Strategija naročila/plačila*: usmerjena je v zniževanje transakcijskih stroškov pri naročilih in dobavi z izboljšanim procesom naročanja/plačevanja.

- *Strategija ravnanja z izdelki:* usmerjena je v zniževanje stroškov rokovanja z izdelki na osnovi izboljšane prevzema blaga v skladišču in prodajalnah.
- *Strategija transporta:* usmerjena je v zniževanje transportnih stroškov dobave in dostave na osnovi izboljšane prakse transportne dobavne verige.
- *Strategija upravljanja z zalogami:* osredotočena je na zniževanje zalog v celotni dobavni verigi na osnovi izboljšane prakse upravljanja z zalogami.

Izbrana strategija postane del poslovnega načrta blagovne skupine. Pri pridobivanju ustreznih informacij o trgu in potrošnikih nam zelo pripomorejo podatki, s katerimi razpolaga dobavitelj. Trgovcu lahko tudi svetuje pri razvoju ustrezne strategije za določeno blagovno skupino.

4.7.6 Taktike blagovne skupine

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

Razvoj taktik za posamezne blagovne skupine in podskupine je zahtevna naloga, ki terja od upravljavca blagovnih skupin inovativnost, kreativno razmišljanje in analitične sposobnosti. V tem koraku je zelo pomembno sodelovanje z dobavitelji, ki so izbrani za sodelovanje na določeni blagovni skupini (Blattberg in Fox, 1995: 19).

Med najpomembnejše taktike štejemo naslednje (Blattberg in Fox, 1995: 20):

- *Oblikovanje učinkovitega sortimenta,* ki zadovoljuje potrošnikove potrebe na eni strani in poslovne cilje trgovca in dobavitelja na drugi. Ponudba izdelkov mora obsegati prave izdelke, ki temeljijo na zagotavljanju ustreznih finančnih donosov s ciljem zadovoljevanja potreb potrošnika.
- *Pospeševalno prodajne aktivnosti,* ki se definirajo ob upoštevanju vrste aktivnosti, izbora izdelka, pogostosti in trajanja akcij, terminskega plana ter lokacije.
- *Oblikovanje cen izdelkov,* ki se pripravi glede na vlogo blagovne skupine, trženjske strategije in glede na cene izdelkov pri definiranih konkurentih.

- *Pozicioniranje izdelkov na prodajnem mestu* zajema sprejemanje odločitev o lokaciji v prodajalni ter razporeditev prodajnega prostora med posamezne blagovne (pod)skupine, segmente, blagovne znamke in izdelke.

Tabela št. 4.3. prikazuje razvoj taktik za posamezne vloge blagovne skupine, kot sta jo opredelila Blattenberg in Fox.

Tabela 4.3: Razvoj taktik za posamezne vloge blagovne skupine

VLOGA BLAGOVNE SKUPINE	TAKTIKE BLAGOVNE SKUPINE			
	sortiment	cenovna pol.	promocije	pozicioniranje
CILJNA	Celotni izbor izdelkov - po podskup. in segmen. - blagovnih znamkah - izdelkih	Cenovni vodja - najboljša vred. (na enoto) - celotna blag. skupina	Največ aktivnosti - visoka frekvenca - daljše trajanje - različne oblike	Najpomemb. lokacija - na najbolj frekv. lokaciji - daljša izpostavljenost - veliko prodaj. prostora
RUTINSKA	Širši izbor izdelkov - po podskup. in segmen. - glavnih blag. znamkah - glavnih izdelkih	Konkurenčna politika - enaka konkurenci - po podskup. in segmen. - glavnih BZ in izdelkih	Povprečno št. dejavn. - povpr. frekvenca - povp. dolžina trajanja - različne oblike	Povprečna lokacija - na frekventni lokaciji - veliko prodaj. prostora
OBIČAJNA	Izbrani izdelki - glavnih blag. znamkah - glavnih izdelkih	V dosegu konkurence za glavne BZ in izdelke	Nizko št. dejavnosti - različne oblike	Razpoložljivi prostor - kjer je prostor - manj prodaj. prostora
IMIDŽ	Širši izbor izdelkov - po podskup. in segmen. - glavnih blag. znamkah - glavnih izdelkih	Konkurenčna politika - enaka konkurenci - po podskup. in segmen.	Povprečno št. dejavn. - povpr. frekvenca - povp. dolžina trajanja - različne oblike	Dobra lokacija - na frekventni lokaciji
SEZONSKA	Sezonski izbor izdelkov - po podskup. in segmen.	Sezonsko konkuren. - približati konkurenci - po podskup. in segmen.	Sezonske dejavnosti (če je možno) - različne oblike	Dobra (ugledna) lokacija - na najbolj frekv. lokaciji - povpr. veliko prodaj. prostora

Vir: Blattberg in Fox, 1995: 20.

4.7.7 Načrt izvedbe

V zadnji stopnji procesa UBS naredimo natančen urnik izvajanja določenih nalog in dodelimo odgovornosti posameznikom z namenom uresničitve vseh dejavnosti iz tactograma. Prve stopnje v razvoju procesa upravljanja blagovnih skupin se odvijajo v upravi podjetja, zadnja pa zahteva tudi dejavno vključitev zaposlenih v prodajalnah. To

pomeni učinkovito komunikacijo (o izdelčnem spletu, cenovni politiki, merchandisingu in pospeševalno prodajnih dejavnostih) med vodjo blagovne skupine in njegovimi specialisti na eni strani ter poslovodji na drugi.

4.7.8 Ponoven pregled blagovne skupine

Ko končamo vse stopnje procesa UBS, jih je treba vedno znova pregledovati ter prilagajati razmeram na trgu oziroma spremembam razpoložljivih izdelkov na trgu ter strategijam trgovca. Poslovni načrt blagovnih skupin je tipičen enoletni načrt, kar pomeni, da je treba rezultate spremljati in prilagajati enkrat na leto.

Pri oceni rezultatov nam danes pomagajo številni računalniški programi, ki preobsežne statistike prevedejo v razumljive podatke, vključno s tržnimi deleži blagovne skupine in razlikami v cenah. Na voljo so še razni programi za merjenje učinkov pospeševalno prodajnih dejavnosti, oglasov, prikazovalnikov, znižanj cen itd. Primerjava rezultatov poteka na osnovi strateških načrtov in ciljev, ki smo jih želeli doseči s tistim, kar je dosegel naš konkurent. V ta namen si zastavimo naslednja vprašanja:

- Ali obstajajo prodajalne, kjer se strateški načrt ne izvaja pravilno?
- Ali pospeševalno prodajne dejavnosti našega konkurenta škodijo našemu poslu?
- Ali obstoječe pozicioniranje na prodajnih mestih povzroča pomanjkanje zalog?
- Ali so cene previsoke?

Tehnološke inovacije danes omogočajo, da se koordinator BS usmeri na stvari, ki bodo posledično vplivale na učinkovitost in dobičkonosnost blagovne skupine – poslovne enote.

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

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

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

5 ŠTUDIJA PRIMERA – VPELJAVA PROCESA UBS V POSLOVNI SISTEM MERCATOR

Procesa upravljanja z blagovnimi skupinami kot strateškimi poslovnimi enotami so se lotili tudi v Poslovnem sistemu Mercator, saj je le tako mogoče učinkovito stopiti v korak s trgovci, ki delujejo v okviru Evropske unije in bodo vsak trenutek potrkali tudi na naša vrata.

S centralizacijo poslovanja, upravljano iz enega centra, se je pojavila potreba po enotnem oblikovanju sortimenta za celotno maloprodajno mrežo in s tem za vsa grosistična skladišča. Osnovni cilj je:

- poenotiti ponudbo izdelkov,
- zmanjšati stroške zalog v grosističnih skladiščih in maloprodajnih enotah,
- doseči ekonomijo obsega na nabavni strani,
- povečati učinke poslovanja.

Realizacija procesa ni lahka naloga. Kot velja za večino trgovcev, ki so se tega lotili postopoma, so zaradi lažje obravnave tudi v Poslovnem sistemu Mercator začeli na dveh blagovnih skupinah, in sicer barvah za lase ter detergentih za pranje perila.

Izhajamo torej iz predpostavke, da uvajanje UBS v poslovni proces Mercatorja ni le potreba, temveč že nuja, katere rezultat bo v povečanju zadovoljstva kupca in posledično v povečanju dobička podjetja. Potreben je natančen načrt uvajanja UBS v Mercator in vse, kar ta potegne za seboj, torej oblikovanje strategij, novih kadrov, informacijskih zahtev itd.

V zadnjih letih je bila trženjska strategija Poslovnega sistema Mercator usmerjena predvsem v utrjevanje položaja vodilne trgovske verige v Sloveniji in krepitev položaja na novih trgih s ciljem na vseh trgih zagotoviti kupcem enak, tj. evropsko primerljiv standard ponudbe in storitev. S krepitvijo konkurence na domačem trgu, ki jo predstavljajo predvsem trgovska veriga Spar in Interspar, trgovine trgovca Tuš, s prihajajočo konkurenco v novi tržni niši diskontov in hard diskontov Hofer in Lidl ter z vstopom Slovenije v EU, je v prihodnosti pričakovati velik pritisk predvsem na zniževanje trgovskih marž in s tem zaslužkov trgovcev (Sedej, 2003: 2). Prihajajočemu trendu se je mogoče upreti predvsem s pritiskom na zniževanje stroškov in s tem posredno ohranjanje

absolutnega zneska marž in dobičkov. Naloga je zelo težka in zahteva določene spremembe organiziranosti posameznih funkcijskih področij trženja v Mercatorju, spremembe obstoječega načina dela in razmišljanja posameznih nosilcev nalog.

Projekt upravljanja z blagovnimi skupinami, ki je osredotočen na potrebe in želje kupcev ter na povečanje poslovne učinkovitosti trgovskih podjetij, izvajajo v Poslovnem sistemu Mercator na 16 blagovnih skupinah. Projekt so začeli v 1. polletju leta 2001 na blagovni skupini barv za lase. K sodelovanju so pritegnili mednarodnega proizvajalca Henkel Slovenija; na strani Mercatorja pa so sodelovali predstavniki trženja, komerciale in merchandisinga. V skladu s sprejeto dinamiko projekta so prvič izvedli repozicioniranje blagovne skupine barv za lase v začetku leta 2002. Rezultate sprememb so merili na vsaka dva meseca in pripravili natančnejša poročila za prvo in drugo polovico leta 2002. Prvi rezultati so pokazali, da se je povečal promet te blagovne skupine za 4,4 % in razlika v ceni za 3 %. Končni rezultat je bil nekoliko slabši od predvidenega, kar bi lahko pripisali predvsem pomanjkanju izkušenj pri načrtovanju ciljnih vrednosti in temu, da je bila v začetni stopnji v projekt vključena le ena trgovina (Kocmut, 2004: 109).

V nadaljevanju podajam kratko predstavitev trženjske strategije Poslovnega sistema Mercator ter oblikovanja projekta in projektne skupine UBS v Mercatorju. Nato navajam praktični primer procesa UBS na blagovni skupini mehčal za perilo. Ker je osnova za kakovostno izpeljavo procesa pravilna opredelitev blagovne skupine, sem izvedla tudi raziskavo o nakupnih navadah slovenskega potrošnika ob nakupu mehčal za perilo. Na koncu magistrskega dela želim prikazati praktični primer sodelovanja trgovca z mednarodnim proizvajalcem pri projektu skupnega upravljanja blagovne skupine mehčal za perilo. S tem želim potrditi tezi, ki sem si jih zadala v okviru svojega magistrskega dela, in sicer:

1. da obstajajo možnosti za sodelovanje proizvodnje in trgovine v okviru procesa UBS ter
2. da vpeljava procesa UBS v poslovno prakso trgovca vpliva na povečanje prometa in prodaje obravnavane blagovne skupine v korist obeh – trgovca in proizvajalca oz. dobavitelja.

5.1 Predstavitev strategije Poslovnega sistema Mercator

Kot izhaja iz letnega poročila za leto 2003, bo osnovna trženjska usmeritev skupine Mercator tudi v letu 2004 z odličnostjo podpirati in izpolnjevati poslanstvo in strateške trženjske cilje Mercatorja na vseh področjih njegovega poslovanja. V letu 2004 se bo skupina Mercator poleg osnovne usmeritve usmerila k človeškim vrednotam. V središču delovanja bo na prvem mestu zadovoljen kupec, ki ga želi podjetje obravnavati kot človeka z enkratno osebnostjo, s svojstvenimi potrebami, željami in izkušnjami, ki živi in občuti svoje življenje. Posebna pozornost bo namenjena poudarjenemu zavedanju Mercatorjeve družbeno odgovorne vloge v okolju, v katerem deluje. V središču njegovega delovanja bo pristnejši, osebni odnos in pozornost do kupca. Poslanstvo skupine Mercator je tako ljudem prinašati najboljšo kakovost, izbiro in udobje za njihov denar (Letno poročilo, 2003: 24).

Vizija, ki jo zasledujejo v skupini Mercator, je postati vodilni trgovec na trgih jugovzhodne Evrope. Na vseh trgih delovanja želijo kupcem zagotoviti enak standard ponudbe in storitve, povečati poslovno učinkovitost ter dosegati raven poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovskih verig.

Iz letnega poročila so bili v skladu s poslanstvom skupine Mercatorja zasledovani naslednji temeljni strateški cilji (Letno poročilo, 2004: 34):

- ***Skrb za zadovoljstvo Mercatorjevih kupcev in pridobivanje novih kupcev.*** Kot tržni vodja ciljajo na celotno populacijo, zato razvijajo za zadovoljevanje potreb vseh segmentov kupcev različne prodajne formate in različne specializirane trgovske verige. Za večanje zvestobe kupcev razvijajo sistem zvestobe, ki temelji na plačilni kartici Mercator Pika. Da bi kupcem omogočili kakovostne nakupe po kar najbolj ugodnih cenah, razvijajo različne projekte pospeševanja prodaje (od izdelkov trgovske znamke, trajno nizkih cen, različnih košaric ter rednih in izrednih akcij).
- ***V vsakem trenutku pravi izdelki na pravem mestu.*** Del Mercatorjeve vpetosti v lokalno okolje je povezanost z lokalno proizvodnjo na vseh trgih, na katerih delujejo. Želje kupcev spremljajo s procesom UBS, s katerim zagotavljajo pravo ponudbo na pravem mestu, ob pravem času, v primernem obsegu in primerni ceni.

- **Najboljši zaposleni za največje zadovoljstvo kupcev.** Vlaganje v izobraževanje zaposlenih je v Mercatorju naložba, njeni rezultati pa se odsevajo v zelo visoki stopnji zadovoljstva kupcev.
- **Povečevanje poslovne uspešnosti, učinkovitosti in vrednosti premoženja lastnikov.** To zagotavljajo z nadaljevanjem procesov racionalizacije poslovanja, ki vključujejo reorganizacijo in standardizacijo poslovanja, stroškovno racionalizacijo, konsolidacijo dejavnosti in kapitalsko povezovanje.
- **Skrb za okolje.** Poslovni uspeh skupine temelji na ekonomski racionalnosti, uravnoteženem razvoju ter vpletenosti v naravno in družbeno okolje. Vpetost v okolje in družbeno odgovorno vlogo izkazujejo z vsakoletnimi humanitarnimi dejavnostmi na vseh trgih, na katerih delujejo, in s številnimi sponzorstvi in donacijami, s katerimi podpirajo športne, kulturne, izobraževalne in zdravstvene ustanove.

Glede na izsledke raziskave nakupnih navad ugotavljajo, da skupina Mercator na trgu pokriva potrebe vseh ciljnih segmentov v vseh slovenskih regijah. Profil Mercatorjevega kupca je enak profilu povprečnega Slovenca, ki opravlja nakupe za gospodinjstvo. Mercatorjevi kupci dajejo prednost domačim izdelkom, akcijam, radi nakupujejo, nakupovanje pa jim pomeni zabavo. Skupino Mercator povezujejo kupci z naslednjimi vrednotami: iskrenost, prijateljstvo, ambicioznost, sproščenost, toplina, družina, vsebina in mir (Letno poročilo, 2003: 31).

Na podlagi tržnih raziskav lahko opredelimo glavne značilnosti kupcev, ki redno nakupujejo v Mercatorju:

- so ženskega spola,
- imajo družino s tremi družinskimi člani,
- stari so v povprečju 41 let (kar pomeni, da so v povprečju 3 leta mlajši od kupcev Spara, Tuša in Leclerca),
- imajo najmanj srednjo izobrazbo (višja izobrazbena struktura od kupcev Spara in Tuša ter enaka kot pri kupcih Leclerca),
- dohodek na člana gospodinjstva je 89.600 SIT (višji dohodek na člana kot pri kupcih Spara in Leclerca in enak kot pri kupcih Leclerca).

Na podlagi teh ugotovitev lahko oblikujemo tri ciljne skupine potrošnikov:

- *družine z otroki*: najpomembnejša in največja ciljna skupina kupcev,
- *študentje*: cenovno zelo občutljiv ciljni segment, ki predstavlja dolgoročni potencial,
- *upokojenci*: vse pomembnejši segment, saj njihovo število narašča, svoje nakupe pa opravljajo v manjših, sosedskih prodajalnah, ki jih ima Poslovni sistem Mercator v Sloveniji približno 600.

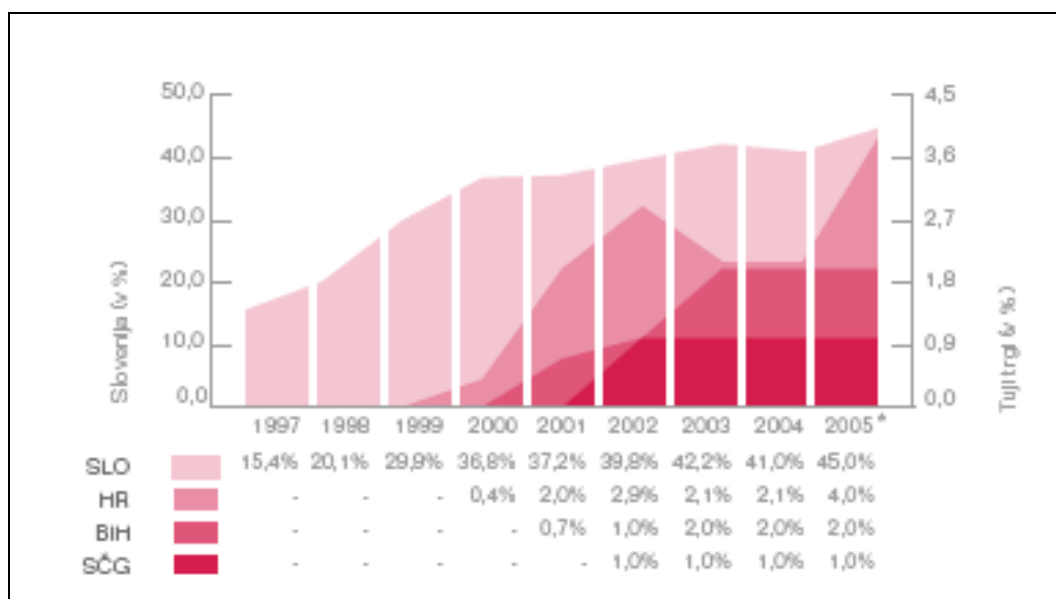
Značilnostim teh treh ciljnih skupin prilagajajo tudi tipe prodajnih enot, in sicer ločimo dva tipa primernih lokacij:

- *lokacije, primerne za večje nakupe – prodajalne tipa hipermarket in večji supermarket*: te so blizu mestnih vpadnic, do koder je enostaven dostop z avtomobilom in kjer so velika in urejena parkirišča, imajo ugoden delovni čas ter ponujajo celovito ponudbo;
- *lokacije, primerne za manjše nakupe – manjše samopostrežne prodajalne, superete in manjši supermarketi*: te so v bližini večjih stanovanjskih naselij, kjer je ponudba prilagojena za dnevne nakupe po ugodnih cenah.

S svojo ponudbo in nastopom na trgu ciljajo na segment ozaveščenih in zahtevnih kupcev, ki jim je treba še posebej prilagoditi trženjski splet, predvsem prodajni format, ponudbo, cenovno strategijo in tržno komuniciranje, ponuditi dodano vrednost, kot je na primer možnost nakupa v spletni trgovini, ter jim ponuditi ugodne, njihovim značilnostim (življenjski slog, prehranjevalne in nakupovalne navade) prilagojene nagrade za zvestobo (Letno poročilo, 2003: 38).

Na slovenskem trgu želi Poslovni sistem Mercator ohranjati tržni delež na trenutno visoki stopnji, in sicer z razvojem novih izdelkov v linijah trgovske znamke Mercator, z oblikovanjem novih ugodnosti za zveste kupce, s ponudbo različnih inovativnih projektov pospeševanja prodaje in z razvojem novih prodajnih formatov, ki sledijo potrebam, pričakovanjem, željam in nakupnim navadam Mercatorjevih kupcev (Kocmut, 2004: 75). Na novih trgih pa želi skupina Mercator povečevati tržni delež z enako trženjsko strategijo in nastopom kot na slovenskem trgu in tako postati najpomembnejša trgovska veriga na trgu jugovzhodne Evrope. Rast tržnega deleža skupine Mercator predstavljam v nadaljevanju.

Slika 5.1: Rast tržnega deleža skupine Mercator v Sloveniji in na tujih trgih



Vir: Povzetek srednjeročnega gospodarskega načrta, 2005.

V Sloveniji je v letu 2005 tržni delež skupine Mercator znašal 45%, na hrvaškem trgu, skupaj s prevzetima družbama Era Tornado in Era Trgohit, pa je znašal 4%. Tržni delež v Bosni in Hercegovini v letu 2005 je znašal 2% in je drugi največji trgovec v Bosni in Hercegovini, medtem ko je tržni delež v Srbiji v letu 2005 znašal 1%.

5.2 Oblikovanje projekta in projektne skupine za razvoj UBS v Poslovnem sistemu Mercator

Z razvojem slovenskega trga, vse močnejše konkurence, z izgradnjo večjih formatov prodajnih mest (hipermarketov) in večanjem obsega poslovanja se je tudi v Poslovnem sistemu Mercator pojavila potreba po vpeljavi koncepta UBS. V ta namen so bili s strani Uprave Mercatorja oblikovani projekt UBS in projektne skupini:

- *projektne svet* za uvajanje procesa UBS v Mercator: člani so direktorji vseh področij, ključnih za vzpostavitev procesa UBS v Mercatorju, ter
- *projektne skupina* za uvajanje procesa UBS v Mercator: člani operativne projektne skupine so hkrati ključni nosilci v procesu.

Projektna skupina je pripravila tranzicijski načrt prehoda Mercatorja iz obstoječega v želeni način poslovanja v skladu s principi UBS in upoštevanjem naslednjih korakov (Kocmut, 2004: 78):

- reorganizacija področja komerciale: sprememba organizacijske sheme področja komerciale, vzpostavitev matričnega poslovanja med predstavniki produktnega trženja, nabave in merchandisinga z oblikovanjem UBS timov, spremembe vsebine dela nosilcev posameznih panog;
- nadgradnja trženjske strategije Mercatorja z elementi procesa UBS;
- prilagoditev informacijske tehnologije navedenim procesom;
- oblikovanje kriterijev in meril uspešnosti za merjenje poslovnih učinkov po posameznih blagovnih skupinah;
- prilagoditev logističnega poslovanja in vpeljevanje sodobnih trženjskih principov ter tehnologij, ki jih predvideva ECR-strategija;
- model sodelovanja z dobavitelji v skladu z mednarodno metodologijo, ki jo predpisuje evropsko združenje trgovcev in proizvajalcev.

5.2.1 Nosilci v projektu

Uprava je vlogo in pomen novega projekta postavila tudi z novo organizacijo, kjer imajo vsi strateški projekti posebno mesto in so organizirani kot projektni sektorji. Delo na projektu poteka projektno, oblikovali so izkušeno osnovno projektno skupino, v katero so vključeni predstavniki vseh ključnih blagovnih skupin, s katerimi se bodo v projektni skupini ukvarjali. Predloge osnovne skupine bo potrjeval programski odbor in kot najvišji organ tudi nadzorni odbor, ki bo nadzoroval delo oz. rezultate navedenega projekta (Sadar, 2006: 9). V Poslovnem sistemu Mercator sodelujejo v projektu UBS naslednji nosilci:

1. projektni svet, člani,
2. projektna skupina, člani,
3. direktor programskega sektorja,
4. nabavnik (specialist za blagovno skupino),
5. predstavnik merchandisinga (specialist za blagovno skupino),
6. predstavnik marketinga (predstavnik pospeševanja prodaje oz. naknadno specialist za blagovno skupino).

Enega od zadnjih treh predstavnikov se določi za koordinatorja BS.

Glede na to, da je skupina Mercator v primerjavi z velikimi evropskimi trgovci, še vedno relativno majhen trgovec, bi bil strošek uvajanja dodatnih oseb kot »upravljaec blagovne skupine« previsok. Zaradi navedenega in zaradi trenutne organizacije v Poslovnem sistemu Mercator je bilo treba organizacijo skupin prilagoditi, in sicer:

- direktor programskega sektorja prevzema odgovornosti upravljalca blagovne skupine, to pomeni, da odgovarja za rezultat svojih blagovnih skupin. Ker je zaradi velikega števila blagovnih skupin nemogoče, da bi vodil in obvladoval vse procese UBS, potrebuje pomoč pri procesnih postopkih;
- zaradi zgoraj navedenega, se vzpostavi »koordinator BS«. To je lahko kateri koli član skupine (glede na sposobnosti), ki poleg svojega rednega dela (nabava ali merchandising ali pospeševanje prodaje) opravlja tudi procesne postopke v okviru UBS in je za svoje delo odgovoren programskemu direktorju. Koordinatorja določi direktor programskega sektorja;
- dolgoročno je zaradi pridobivanja informacij s strani dobaviteljev o razvoju blagovnih skupin (ne samo s strani dobavitelja, ki sodeluje v UBS) in zaradi narave tekočega dela (dogovarjanje sortimenta, akcij, distribucije ...) najbolj smiselno, da delo koordinatorja prevzame oseba iz nabave, ki je tudi najbližja vsem informacijam. Zaradi (ne)usposobljenosti nabavnikov danes ni možno, da bi vsi nabavniki postali takoj koordinatorji, temveč bi to potekalo postopoma z zamenjavo oseb na mestih vodij programov. Pri menjavi delovnih mest imajo prednost tisti, ki bodo v okviru prve stopnje procesa opravljali delo koordinatorja UBS, če je takšen njihov interes.

5.2.2 Določitev blagovne skupine

V nadaljevanju predstavljam izvajanje procesa UBS na primeru blagovne skupine mehčal za perilo. Tudi po mnenju projektne skupine navedena blagovna skupina ustreza vsem pogojem za začetek izvajanja procesa.

5.2.3 Izbor dobavitelja za sodelovanje v projektu

V Poslovnem sistemu Mercator so postavili osnovna izhodišča za določitev dobavitelja za skupno sodelovanje v procesu upravljanja blagovnih skupin. Ta so (PS Mercator, Interno gradivo, 2002):

- Dobavitelj ima v izbrani blagovni skupini vodilne tržne deleže.
- Dobavitelj ima praktične izkušnje s področja upravljanja blagovnih skupin.
- Dobavitelj pozna celoten proces upravljanja blagovnih skupin in mu ne gre samo za pozicioniranje blaga.
- V primeru ciljne blagovne skupine je dobavitelj pripravljen sodelovati ekskluzivno z Mercatorjem na območju Slovenije oz. prednost ima dobavitelj, ki je pripravljen ekskluzivno sodelovati z Mercatorjem.
- Dobavitelju lahko zaupamo in jamči za tajnost podatkov.
- Dobavitelj je pripravljen vlagati v raziskavo navad nakupov slovenskih potrošnikov v posamezni blagovni skupini.
- Dobavitelj razpolaga s podatki o tržnih deležih v Sloveniji.
- Dobavitelj ima praviloma kader, usposobljen za izvajanje upravljanja z blagovnimi skupinami v Sloveniji, in ni odvisen le od pomoči iz tujine (ta je lahko le kot dodatna pomoč), oz. kader, katerega osredotočenje je izključno v procesih UBS.
- Dobavitelj praviloma razpolaga s programom za pozicioniranje izdelkov (angleško »space management«).

V procesu UBS sem sledila osemstopenjskemu modelu, ki ga predpisuje združenje ECR Europe. Da bi kar najbolje osvojili vse predpisane korake, so se v Poslovnem sistemu Mercator odločili, da bodo začeli testno izvajanje procesa z nekaj proizvajalci oz. dobavitelji, ki imajo mednarodno znanje ter največ izkušenj iz navedenega področja. Cilj sodelovanja naj bi bil oblikovati model sodelovanja s proizvajalci v okviru procesa UBS, ki bo natančno predpisoval korake procesa, zahtevane podatke in s tem metodologijo sodelovanja, primerno za slovenski trg in Mercator.

Na primeru mehčal za perilo so se odločili za sodelovanje s proizvajalcem Henkel Slovenija, saj je ponudil največ znanj in informacij na navedeni blagovni skupini.

5.3 Primer raziskave potrošnikov ob nakupu mehčal za perilo

5.3.1 Metodološka izhodišča

5.3.1.1 Opredelitev problema

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

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

Tržna raziskava potrošnikovega nakupnega vedenja v različnih državah je pokazala, da nanj vplivajo razne spremenljivke v trgovini, njegov življenjski slog in narava nakupa. Pomembnost določene spremenljivke je odvisna tudi od demografskega in življenjskega sloga potrošnika. Lokacija trgovine poleg doma ali službe je pomembna za družine z dvema viroma dohodka, medtem ko so cene pomembnejše pri družinah z manjšimi dohodki. Tudi strategije trgovca vplivajo na to, kje posamezniki nakupujejo. Potrošniki, ki kupujejo večinoma med promocijami, bodo izbrali trgovine, kjer imajo pogosta in visoka znižanja.

Vse to so vprašanja, na katera bom skušala odgovoriti v okviru raziskave o potrošnikovem vedenju ob nakupu mehčal za perilo. To je osnova za stopnjo v procesu UBS, ki jo imenujemo opredelitev blagovne skupine. Ta je osnova za identificiranje razkoraka med obstoječim in želenim stanjem ter za vse nadaljnje analize, potrebne za celotni načrt blagovne skupine.

Pri načrtovanju strategije blagovne skupine je izdelava profila potrošnika med najpomembnejšimi v procesu UBS. Ob najnovejši tehnologiji imamo podatke o prodaji izdelkov, vemo, koliko imamo potrošnikov, v kakšnem času in koliko pri nas potrošijo, zelo malo pa vemo o osnovnih značilnostih teh potrošnikov in kaj vse vpliva na njihovo odločitev za nakup. Imamo torej podatke, ki izhajajo iz trgovine, manjkajo pa nam podatki,

ki izhajajo iz potrošnika. Te lahko dobimo le s kakovostno in natančno izvedeno raziskavo o odločitvenem drevesu kupca.

5.3.1.2 Osnovni cilj raziskave

Kupci se med nakupom v trgovini srečujejo z več odločitvami. Najprej, katero blagovno skupino bodo kupili, kaj vodi v odločitev o tem, katero znamko bodo kupili in v kakšni količini. Na te odločitve v veliki meri vplivajo osebne značilnosti (na primer starost, spol, izobrazba, status in dohodek) in položaj izdelka na prodajni polici. Na primer, če je nek izdelek v akciji, se bo družina z veliko člani odločila za nakup tega izdelka, medtem ko bo samski kupec vseeno posegel po drugem izdelku, saj mu cena ni pomembna (Gilbert, 2002: 316).

Osnovni cilj raziskave, povzeto po Maureen Johnson (1999), je razumevanje potrošnikovega vedenja in motivacije za nakup ter vpliv tržnih spremenljivk na mestu nakupa (»POP«).⁵ Lahko govorimo predvsem o treh glavnih področjih, in sicer (Dewsnap, 2004: 819):

- 1) **Prednakupno vedenje potrošnika:** Kaj vpliva na izbor potrošnika o nakupu določene blagovne znamke, preden vstopi v trgovino, na primer: dizajn embalaže, oglasi, promocije, cena, blagovna znamka itd.? Zakaj je oz. ni izbral ravno to trgovino, na primer: bližina, sprejemljive cene, privlačnost predstavitve izdelkov, oglaševanje itd.?
- 2) **Proces nakupa potrošnika:** Kateri so razlogi, da se je potrošnik odločil za nakup? Ali je nakup načrtoval ali se je zanj odločil impulzivno? Kje se odloči za nakup izdelka? Ali se odloči za nakup substituta?
- 3) **Proces nakupa v trgovini:** Katere spremenljivke v trgovini vplivajo na nakup izdelka, na primer: razpoložljivost izdelka, velikost sortimenta, svetovanje ob nakupu, razvrstitev na prodajnih policah itd.?

Na osnovi zbranih podatkov bom izdelala profil potrošnika, ki posega po blagovni skupini mehčal za perilo; ta pa je osnova za izdelavo odločitvenega drevesa blagovne skupine.

⁵ POP je angleška kratica za „Point Of Purchase“, kar v slovenskem prevodu pomeni mesto nakupa.

5.3.2 Metodologija

5.3.2.1 Načrt raziskave

Tržno raziskavo sem začela z zbiranjem sekundarnih oz. že obstoječih podatkov. V veliko pomoč so mi bile predvsem različne podatkovne baze in podatki dobaviteljev mehčal ter trgovcev.

Da lahko definiramo blagovno skupino, je treba opraviti raziskavo o »odločitvenem drevesu kupca«, kar predstavlja zbiranje primarnih podatkov. To sem izvedla z kvalitativno raziskavo.

5.3.2.2 Opis vzorca in sestava vprašalnika

Da lahko ugotovimo vpliv tržnih spremenljivk ob nakupu mehčal za perilo, sem izvedla kvalitativno raziskavo med 100 anketiranci, ki so kupili kateri koli mehčalec v minulih štirih tednih. Ciljna skupina so torej osebe, ki v gospodinjstvu odločajo o nakupu potrebščin za vsakdanjo rabo in so opravili nakup vsaj enega mehčala za perilo v minulih treh mesecih.

Za metodo anketiranja sem izbrala osebni pristop, saj omogoča pridobitev velikega števila informacij, možnost opazovanja reakcij vprašanih in neposreden stik z anketiranim. Anketiranje je bilo izvedeno med naključno izbranimi osebami pred nakupovalnimi centri Mercator center, City park ter E'Leclerc v Ljubljani v maju 2006. Izbrala sem tri dneve, in sicer četrtek in petek popoldne ter soboto dopoldne, saj je frekvenca nakupov takrat največja.

Sestava vprašalnika je bila zasnovana na osnovi ugotovitev dosedanjih raziskav in lastnih izkušenj. Nato sem izvedla pilotsko testiranje vprašalnika, s čimer sem preverila razumljivost vprašanj in morebitne nejasnosti pri posameznih sklopih vprašalnika.

Vprašalnik vsebuje naslednje bistvene tematske sklope:

1. sklop zajema ugotovitev, ali je vprašana oseba prava (kupila vsaj en mehčalec v minulih 4 tednih in odgovorna za nakup te kategorije).
2. sklop zajema osnovna vprašanja glede nakupnih in izbirnih navad potrošnikov (na osnovi kakovosti, upoštevajoč ceno in blagovno znamko, na osnovi vonja in velikosti pakiranja), vpliva cenovne in promocijske senzibilnosti kategorije ter razlogih za nenakup.
3. sklop zajema osnovne demografske značilnosti anketiranih uporabnikov (za obdelavo podatkov glede na spol, starost, končano izobrazbo, dohodek gospodinjstva in število članov gospodinjstva).

5.3.2.3 Definiranje spremenljivk

ODVISNA SPREMENLJIVKA

Kot odvisno spremenljivko sem izbrala spremenljivko »Nakup mehčal v Mercatorju«, saj me zanima, kaj vse vpliva na izbor izdelka v trgovini, v mojem primeru gre za nakup mehčala.

NEODVISNE SPREMENLJIVKE

Značilnosti prodajnega mesta:

- Ponudba: širina in globina sortimenta, kakovost izdelkov, izbor blagovnih znamk, cena (promocijske cene, sprejemljive cene), ekskluzivnost.
- Lokacija in izgled: bližina trgovine, velikost trgovine, orientacija, vzdušje v trgovini, predstavitve izdelkov, čakalne vrste itd.
- Storitve: delovni čas, garancije, parkirni prostori, krediti, obročno odplačevanje.
- Zaposleni: prijaznost, svetovanje, poznavanje izdelkov.

Impulzivnost nakupa:

- izdelki na polici pritegnejo mojo pozornost,
- izdelki pritegnejo mojo pozornost zaradi posebne izpostavitve,
- izdelki pritegnejo mojo pozornost zaradi posebne promocije ,

- izdelki, označeni z NOVO, me pritegnejo,
- izdelke ponujajo in predstavljajo promotorke oz. prodajalke.

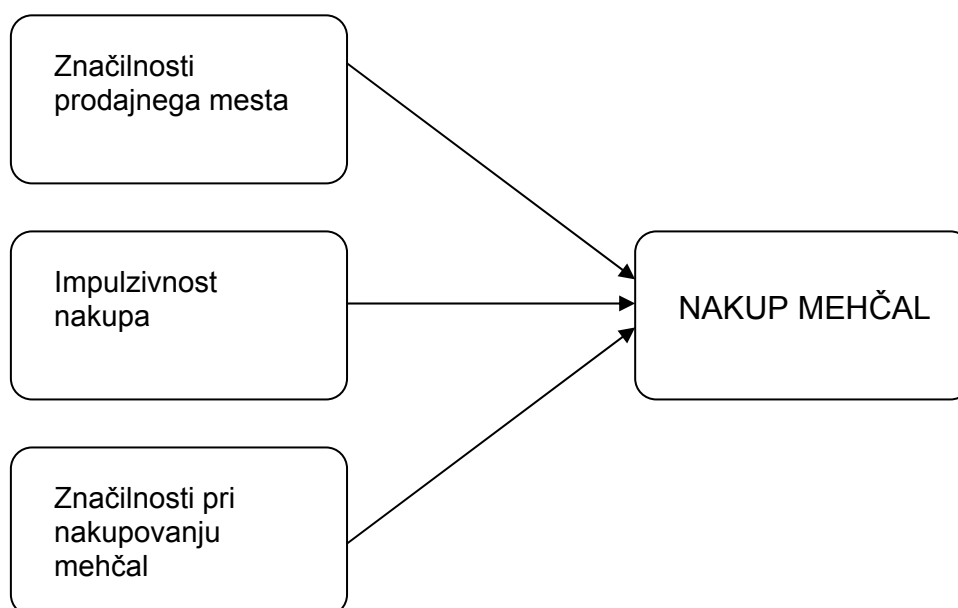
Značilnosti pri nakupovanju mehčal:

- vonj in mehkoba,
- cena, blagovna znamka/ugled,
- velikost embalaže, dizajn, navada,
- koncentriran/razredčen.

5.3.2.4 Teoretski model

Teorija načrtovanega vedenja temelji na domnevi o treh konceptualno neodvisnih spremenljivkah namena. Prva je odnos do vedenja, ki se nanaša na posameznikovo oceno zadevnega vedenja, ne glede na to, ali mu je naklonjen. Druga spremenljivka, bolj socialnega značaja, so subjektivne norme, ki se nanašajo na zaznavanje socialnih pritiskov ob končni izvedbi vedenja. Tretja spremenljivka pa je zaznavanje nadzora nad vedenjem, ki se nanaša na težavnost izvedbe vedenja in je odraz minulih izkušenj in pričakovanih ovir (Ajzen, 1991). Z upoštevanjem Ajznovega modela načrtovanega vedenja posameznikov lahko razložimo tudi vedenje potrošnikov ob nakupu mehčal za perilo (glej sliko 5.2).

Slika 5.2: Predstavitev lastnega teoretskega modela



Končni namen potrošnikovega vedenja lahko v tem primeru označimo kot nakup mehčala. Kot prvo neodvisno spremenljivko sem vzela značilnosti prodajnega mesta, v kateri se odraža odnos do prodajalke, kjer bo potrošnik opravil nakup. Druga neodvisna spremenljivka predstavlja zunanje vplive na potrošnika, če se za nakup odloči impulzivno. Za tretjo spremenljivko sem vzela značilnosti pri nakupovanju mehčal, ki so jih anketirani ocenjevali po pomembnosti, saj predstavljajo določeno obliko nadzora, ki jo imajo potrošniki nad svojim nakupom.

5.3.2.5 Raziskovalne hipoteze

V raziskavi sem za neodvisne spremenljivke izbrala značilnosti prodajnega mesta, kako do impulzivnega nakupa, in značilnosti pri nakupovanju mehčal; moj cilj je bil namreč ugotoviti njihov vpliv na nakup mehčal.

Z raziskavo želim preveriti naslednje predpostavke modela:

- H1: Posedovanje kartice Mercator Pika povečuje verjetnost nakupa mehčala v Mercatorju.
- H2: Bolj, kot se potrošniku zdi pomembno svetovanje s strani promotorke oz. prodajalke, večja je verjetnost, da bodo kupili mehčalo direktno na prodajnem mestu.
- H3: Bolj, kot je potrošniku pomemben videz izdelka (velikost embalaže, dizajn, navada), večja je verjetnost nakupa mehčala v Mercatorju.
- H4: Bolj, kot je potrošniku pomembna cena, večja je verjetnost, da se bo odločil za nakup mehčala v Mercatorju.
- H5: Bolj, kot je potrošnik izobražen, večja je verjetnost nakupa mehčala v Mercatorju.
- H6: Višji, ko je dohodek potrošnika, večja je verjetnost nakupa mehčala v Mercatorju.

5.3.2.6 Analiza rezultatov

Za obdelavo podatkov in preverjanje svojih hipotez sem uporabila statistični paket SPSS for Windows. V prvem delu sem preverjala postavljeni teoretski model z metodo multiple regresije. Regresijska funkcija nam kaže, kakšen bi bil vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno, če razen teh vplivov ne bi bilo nobenih drugih vplivov.

V drugem delu sem naredila kontingenčne tabele, kjer sem preverjala povezanost med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami. Izračunala sem še razne statistike (Cramerjev koeficient, hi kvadrat ...), ki omogočajo sklepanje o povezanosti (moč, smer) spremenljivk.

V tretjem delu sem uporabila faktorsko analizo, s katero sem iz množice spremenljivk poskušala ustvariti 4 nove spremenljivke. Faktorska analiza je metoda za redukcijo podatkov; pri kateri gre za študij povezav med spremenljivkami, tako da poskušamo najti novo množico spremenljivk (manj kot merjenih spremenljivk), ki predstavljajo to, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. Analiza skuša poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti ali faktorjev, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov.

5.3.3 Rezultati raziskave in interpretacija

Rezultati raziskave so predstavljeni po naslednjih raziskovalnih področjih:

- struktura vzorca,
- preverjanje modela
- analiza raziskovalnih hipotez,
- faktorska analiza,
- preostale ugotovitve raziskave.

5.3.3.1 Struktura vzorca

Ker se anketa navezuje na mehčalo, je logično, da je vzorcu 100 oseb večji delež žensk, saj večino gospodinjskih nakupov opravijo prav one (glej prilogo B, tabela 1). Anketiranih je bilo le 16 moških. V analizo sem vključila tudi starost, saj me je zanimalo, koliko so stare osebe, ki kupujejo mehčala. Ugotovila sem, da je malo več kot 50 odstotkov anketirancev starih od 30 do 50 let in imajo v povprečju končano srednjo šolo oz. gimnazijo ter so zaposleni. Iz ankete je razvidno tudi, da imajo potrošniki večje število gospodinjskih članov, več kot 60 odstotkov anketiranih ima 3 ali 4 člane. Navedeni rezultati raziskave so v skladu s profilom povprečnega kupca v Mercatorju, predstavljenem v poglavju 5.1.

5.3.3.2 Preverjanje modela

Za preverjanje modela je bil uporabljen regresijski model (glej prilogo C).

Pred analizo z regresijo je priporočljivo podrobneje analizirati izbrano odvisno spremenljivko Nakup mehčal. Največ ljudi, kar 44 %, kupuje mehčala včasih v Mercatorju, vedno jih kupi 42 %, nikoli pa 14 %.

Pri regresijski metodi sem, čeprav sem imela že narejen model, uporabila ukaz stepwise, tako sem lahko uporabila vse spremenljivke, program SPSS pa mi je sam predlagal, katere spremenljivke pojasnijo največ razpršenosti odvisne spremenljivke. Pozneje sem na podlagi mojega modela in predhodne metode stepwise z metodo enter oblikovala lastni model, kjer sem stremela k čim večjemu pojasnjevanju variabilnosti (razpršenosti).

Ker me je najprej zanimalo, kako spremenljivke medsebojno vplivajo, sem uporabila bivariatno korelacijo. Edina močna korelacija je med nakupom mehčal v Mercatorju in indikatorjem Pika kartico (korelacijski koeficient je 0,830 in statistična značilnost 0,000). Šibkejša, a še vedno statistično značilna korelacija je med indikatorji dizajn in navada, korelacija je 0,225 in statistična značilnost 0,024. Korelacijska tabela nam pove, da ni večjih korelacij med neodvisnimi spremenljivkami, kar posledično pomeni, da bo model veljavnejši, saj ne bo velike medkorelacije.

Z modelom, v katerega sem za cenilke vzela:

1. značilnosti prodajnega mesta (možnost plačevanja s kartico zvestobe in zbiranja točk),
2. impulzivnost nakupa (predstavitev s strani promotorke) in
3. značilnosti pri nakupovanju mehčal (dizajn in navada),

sem pojasnila **71,6 % variabilnosti** odvisne spremenljivke Nakup mehčal. Predstavljeni model je statistično značilen, kar mi pove F-statistika, ki znaša 63,305 s statistično značilnostjo 0,000. F-statistika s statistično značilnostjo pove, koliko tvegamo, če model sprejmemo. Ker je statistična značilnost 0, pomeni, da je model zelo dober in da nič ne tvegamo, če ga sprejmemo.

Standardizirani koeficienti so primerljivi med seboj. Kažejo nam vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno, brez vplivov preostalih spremenljivk. Višjo vrednost, kot doseže

T-test, boljša cenilka spremenljivke je (meja je okoli vrednosti 2/-2 s statistično značilnostjo 0,05).

Model načrtovanega vedenja avtorja Iceka Ajzna temelji na treh neodvisnih spremenljivkah namena, kar mi je služilo kot okvir za postavitev lastnega modela o vplivu treh neodvisnih spremenljivk na odvisno, ki jo v mojem primeru predstavlja nakup mehčal. Na podlagi navedenega so rezultati raziskave v skladu z Ajzno teorijo, saj z upoštevanjem posedovanja kartice Mercator Pika, svetovanja na prodajnem mestu in faktorja videza izdelka zelo dobro pojasnimo nakup mehčal za perilo v Mercatorju, ki je končni namen potrošnikovega vedenja.

5.3.3.3 Analiza raziskovalnih hipotez

Pri raziskovanju hipotez sem ugotavljala povezanost odvisne spremenljivke z neodvisnimi spremenljivkami, da bi ugotovila profil potencialnega potrošnika ob nakupu mehčal za perilo. Za ugotovitev povezav med dvema spremenljivkama sem uporabila χ^2 preizkus (glej prilogo D).

H1: Posedovanje kartice Mercator Pika povečuje verjetnost nakupa mehčala v Mercatorju.

S to hipotezo sem želela preveriti, ali je pri potrošnikih, ki imajo Pika kartico večja verjetnost nakupa mehčal v Mercatorju. S pomočjo χ^2 preizkus-a sem ugotovila, da sta spremenljivki zelo povezani med seboj (vrednost korelacijskega koeficienta je 88,290) pri stopnji značilnosti 0,000. Oseba, ki bo vedno kupila mehčalec v Mercatorju, bo to naredila zaradi kartice Mercator Pika. Na podlagi rezultatov hipoteze ne moremo zavrniti.

H2: Bolj, kot se potrošniku zdi pomembno svetovanje s strani promotorke oz. prodajalke, večja je verjetnost, da bodo kupili mehčalo direktno na prodajnem mestu.

Z drugo hipotezo želim preveriti ali svetovanje na prodajnem mestu povečuje verjetnost nakupa mehčal. Tudi tu sem s pomočjo χ^2 preizkus-a ugotovila, da sta spremenljivki zelo povezani med seboj (vrednost korelacijskega koeficienta je 9,183) pri stopnji značilnosti 0,000. Če se bo potrošnik odločil za nakup mehčala direktno na prodajnem mestu, bo to

storil zaradi svetovanja s strani promotorke oz. prodajalke. Na podlagi rezultatov hipoteze ne moremo zavrniti.

H3: Bolj, kot je potrošniku pomemben videz izdelka (velikost embalaže, dizajn, navada), večja je verjetnost nakupa mehčala v Mercatorju.

S to hipotezo želim preveriti ali je potrošniku ob nakupu mehčal pomemben videz izdelka. S pomočjo χ^2 preizkus-a sem ugotovila, da ni med spremenljivkami statistično značilne povezanosti, saj je stopnja značilnosti povsod večja od 0,05. Hipotezo lahko zavrnemo, niti en dejavnik videza izdelka ni povezan z nakupom mehčala v Mercatorju. To pomeni, da dejavnik videz ni neposredni kazalnik nakupa mehčala v Mercatorju. V nadaljevanju bom zato preverila še spremenljivko cene.

H4: Bolj, kot je potrošniku pomembna cena, večja je verjetnost, da se bo odločil za nakup mehčala v Mercatorju.

S pomočjo χ^2 preizkus-a sem ugotovila, da sta tokrat spremenljivki zelo povezani med seboj (vrednost korelacijskega koeficienta je 34,524) pri stopnji značilnosti 0,000. Lahko rečemo, da potrošniki, ki kupijo mehčalo v Mercatorju, to posredno naredijo zaradi cene. Hipoteze ne moremo zavrniti.

H5: Bolj, kot je potrošnik izobražen, večja je verjetnost nakupa mehčala v Mercatorju.

S pomočjo χ^2 preizkus-a sem ugotovila, da izobrazba ni statistično značilno povezana z nakupom mehčal v Mercatorju, saj je stopnja značilnosti večja od 0,05, vrednost korelacijskega koeficienta pa je 7,476. Ne moremo trditi, da so kupci mehčal v Mercatorju bolj izobraženi, kot kupci v drugih prodajalnah. Hipotezo lahko zavrnem.

H6: Višji, ko je dohodek potrošnika, večja je verjetnost nakupa mehčala v Mercatorju.

S to hipotezo sem želela preveriti, ali višji dohodek potrošnika povečuje verjetnost nakupa mehčal v Mercatorju. S pomočjo χ^2 preizkus-a sem ugotovila, da obstaja povezanost med spremenljivkama pri stopnji značilnosti 0,039, kar je še vedno manj od 0,05, vrednost korelacijskega koeficienta pa je 21,912. Lahko trdimo, da večji ko je dohodek potrošnikov,

večja je verjetnost nakupa mehčal v Mercatorju. Na podlagi rezultatov hipoteze ne moremo zavrniti.

5.3.3.4 Faktorska analiza

S faktorsko analizo sem skušala iz množice značilnosti pri nakupovanju mehčal dobiti nekaj skupin faktorjev, ki so odločilni za določitev odločitvenega drevesa kupca.

Iz faktorske matrike in iz grafa scree-diagram (glej prilogo E) lahko preberemo število ustreznih faktorjev, te pa preverimo še z drugo metodo in izvedemo rotacijo. Nato izpišemo faktorje in jih poimenujemo. Iz same analize lahko izpustimo spremenljivke, ki imajo manj kot 0,2 na komunaliteti (stolpec extracted). Izpis iz programa SPSS nam pove, da lahko s štirimi faktorji razložim kar 65 % variance (torej razpršenosti). Štiri faktorje sem izbrala na podlagi scree-diagrama, podoben rezultat dobim tudi z metodo Maximum likelihood. Z metodo glavnih osi sem preverila transformacijsko matriko in na podlagi te matrike naredila še rotacije (tako dobimo čistejšo strukturo in lažje opišemo faktorje). Uporabila sem metodo Varimax (poševnokotna transformacija).

S faktorsko analizo dobim štiri faktorje, ki jih smiselno poimenujem. Faktor 1 lahko poimenujem **Kakovost**, saj vsebuje spremenljivki vonj in mehkoča. Faktor 2 vsebuje ceno in blagovno znamko in ga poimenujem **Ugled izdelka**. Faktor 3 je **Videz** izdelka, saj vsebuje spremenljivke velikost, dizajn in navada, faktor 4 pa je **Način** (koncentriran ali ne). S faktorji sem tako ugotovila, da so pri nakupovanju mehčal pomembni predvsem štirje kriteriji, in sicer kakovost samega izdelka, ugled, videz in način.

5.3.3.5 Druge ugotovitve raziskave

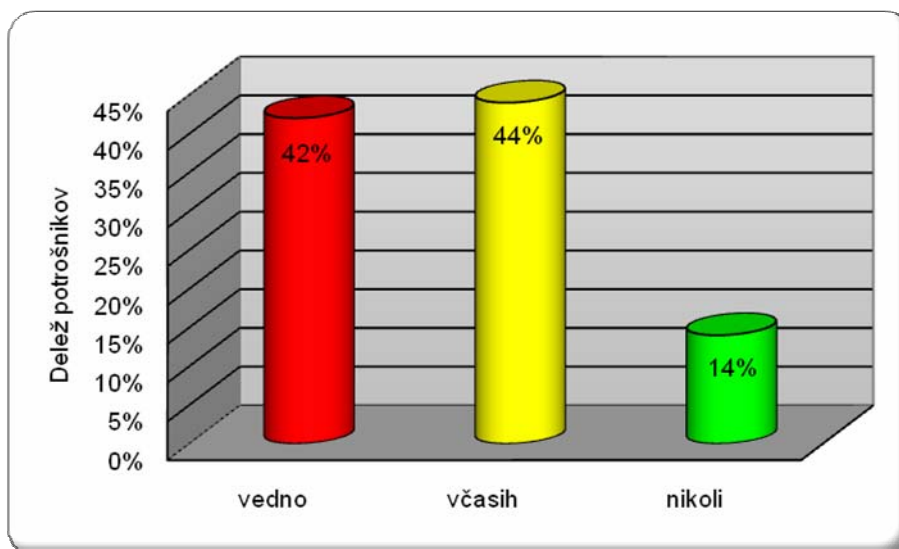
V nadaljevanju sem podala še nekaj drugih osnovnih ugotovitev raziskave. Predstavljam jih v treh osnovnih sklopih odločitvenega modela potrošnika (povzeto po Dewsnap, 2004: 2):

- prednakupno odločanje potrošnika,
- proces nakupa potrošnika,
- osnovni kriteriji pri nakupu mehčal.

1. Prednakupno odločanje potrošnika mehčal za perilo

Kaj vpliva na izbor potrošnika o nakupu določene blagovne znamke, preden vstopi v trgovino, sem ugotavljala pri vprašanju »Kje ponavadi kupujete mehčala«.

Slika 5.3: Delež potrošnikov, ki kupuje mehčala Mercatorju



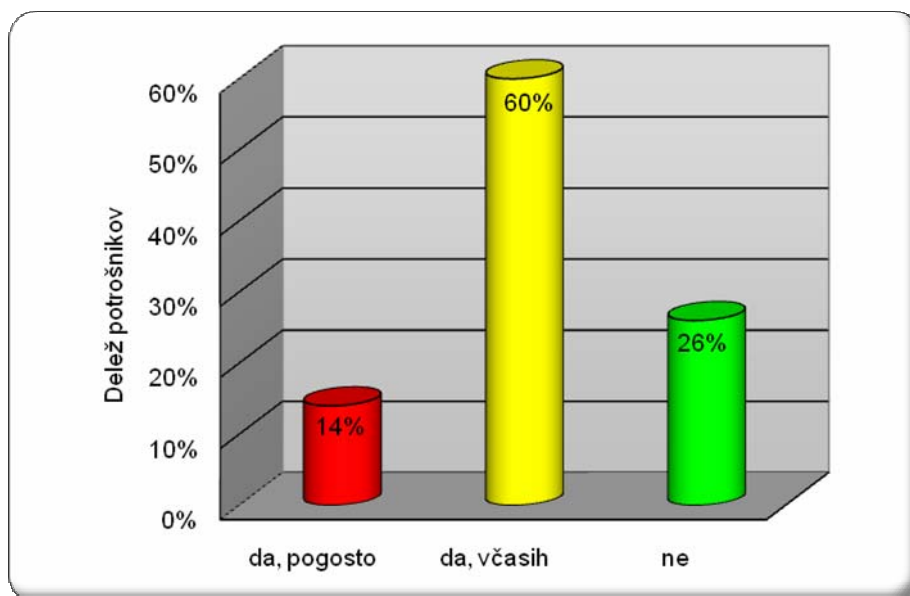
Večina, kar 86 %, mehčala včasih ali vedno nakupuje v Mercatorju (glej sliko 5.3). Vsi tisti, ki mehčala vedno nakupujejo v Mercatorju, so odgovarjali na vprašanje, zakaj je temu tako (glej prilogo B, tabela 2). Skoraj večina, 92 % vseh, ki so odgovarjali na to vprašanje, nakupuje v Mercatorju zaradi možnosti plačevanja s kartico Mercator Pika in zbiranja točk. Nekaj več kot tri četrtine vprašanih to naredi zaradi bližine trgovine, več kot polovica pa se jih strinja, da nakupujejo v Mercatorju, ker pogosto ponujajo izdelke po promocijski ceni, ker imajo bogato izbiro izdelkov in zaradi oglaševanja prek letakov in drugih obvestil v medijih javnega obveščanja. Večina, skoraj 90 % tistih, ki včasih nakupujejo v Mercatorju, meni, da je Mercator enak oz. boljši od konkurence. Več kot tri četrtine tistih, ki nikoli ne kupujejo v Mercatorju, pa meni, da so cene previsoke.

2. Proces nakupa potrošnika

Anketirani so odgovarjali tudi na vprašanje »Ali se zgodi, da zmanjka mehčal, ki bi jih Vi želeli kupiti?«. S tem in naslednjim vprašanjem »Kaj storite, če zmanjka mehčal, ki bi jih Vi želeli kupiti?« sem želela ugotoviti predvsem, ali primanjkljaji na policah (angleško »out-of-stock«) pomembno vplivajo na nakup določene blagovne znamke (glej prilogo B,

tabela 3). Skoraj tretjina anketiranih je odgovorila, da včasih zmanjka mehčal, ki bi jih želeli kupiti. Ob tem jih skoraj polovica ni pripravljenih zamenjati za drugo blagovno znamko, temveč počakajo, da ga spet dobijo oz. kupijo kje drugje.

Slika 5.4: Delež impulzivnih nakupov mehčal



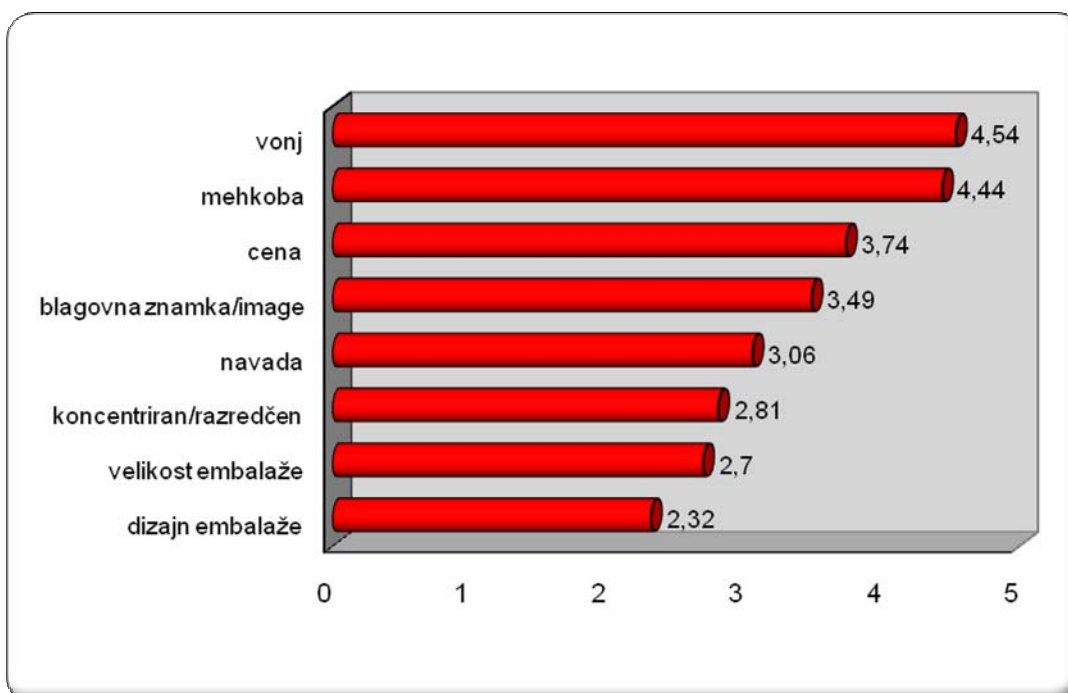
Tri četrtine anketiranih včasih ali pogosto opravi nakup mehčala, ne da bi to prej načrtovali. Ker je kar 60 % anketiranih odgovorilo, da le včasih opravi nakup mehčala, ne da bi to prej načrtovali, in jih je kar dve tretjini pozornih tudi na oglaševanje, lahko sklenemo, da je v večini primerov nakup mehčala načrtovan oz. ga potrošniki kupijo, ko ga jim zmanjka. Med tistimi, ki vsaj včasih nakupujejo mehčala, ne da bi to prej načrtovali, jih kar 60 % pritegnejo mehčala zaradi posebne promocije (glej sliko 5.4).

Približno tretjina anketiranih je tudi odgovorila, da vedno oz. običajno kupujejo najcenejše mehčalo, dve tretjini anketiranih pa raje plača nekaj več za mehčalo, ki jim je všeč oz. menijo, da je boljše od drugih oz. sploh ne gleda na ceno (glej prilogo B, tabela 5).

3. Osnovni kriteriji pri nakupu mehčal

Kateri so glavni indikatorji, ki vplivajo na nakup mehčala na splošno in izbranega mehčala, so anketirani odgovarjali pri vprašanju 14 in 7. Kriterije, ki se nanašajo na uporabljeni izdelek – mehčalo, so anketirani ocenjevali z lestvico od 1 do 7. Glavni indikator za nakup izbranega mehčala je vonj. Na drugo oz. tretje mesto so anketirani postavili privlačne cene, veliko izbiro blagovnih znamk in promocijsko ponudbo v prodajalni (glej sliko 5.5).

Slika 5.5: Kriteriji nakupa mehčal po pomembnosti



Splošne značilnosti pri nakupovanju mehčal so anketirani ocenjevali z lestvico od 1 do 5, kjer pomeni 1 – sploh ni pomembno in 5 – zelo je pomembno. Tudi na sploh so anketirani na prvo mesto z najvišjo oceno postavili spremenljivki vonj in mehko, na drugo pa ceno in blagovno znamko (glej prilogo B, tabela 6).

5.4 Upravljanje blagovne skupine: mehčala za perilo

Na osnovi izdelanega načrta se začne izvajanje projekta UBS po vseh že navedenih korakih, in sicer:

1. Opredelitev blagovne skupine.
2. Vloga blagovne skupine.
3. Ocena blagovne skupine.
4. Tabela rezultatov in merila uspešnosti blagovne skupine.
5. Strategije blagovne skupine.
6. Taktike blagovne skupine.
7. Načrt izvedbe.
8. Ponoven pregled blagovne skupine.

5.4.1 Opredelitev blagovne skupine mehčal

Osnovna opredelitev mehčal za perilo povzeta iz enciklopedije pravi: »*Mehčalo za perilo je tekočina, katero dodamo v pralni stroj med pranjem z namenom, da obleke postanejo bolj mehke na dotik. Tovrstni izdelki delujejo na tekstil na način, da le-ta postane mehak na dotik, zmanjša statičnost ter vsebuje svež vonj.*«

(www.science.enotes.com/how-products-encyclopedia/fabric-softener.html)

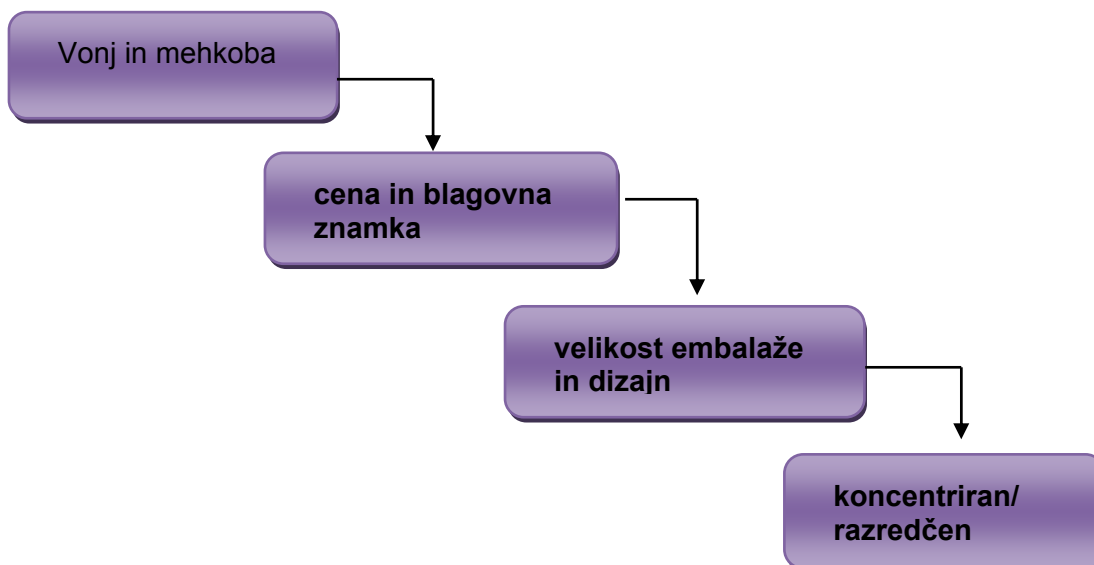
K segmentaciji potrošnikov mehčal za perilo lahko pristopimo na dva načina, in sicer:

- glede na cenovni razred (premium, ekonomski) in
- glede na velikost pakiranja.

Katera je prva odločitev slovenskega potrošnika pri nakupu mehčala za perilo? Ali je to velikost embalaže ali cena, morda vonj ali blagovna znamka? Pravi odgovor na to vprašanje dobimo le ob kakovostno zastavljeni raziskavi o potrošnih navadah Slovencev ob nakupu mehčal za perilo. Odgovor na to in druga vprašanja sem našla v analizi raziskave, ki sem jo predstavila v prejšnjem podpoglavju.

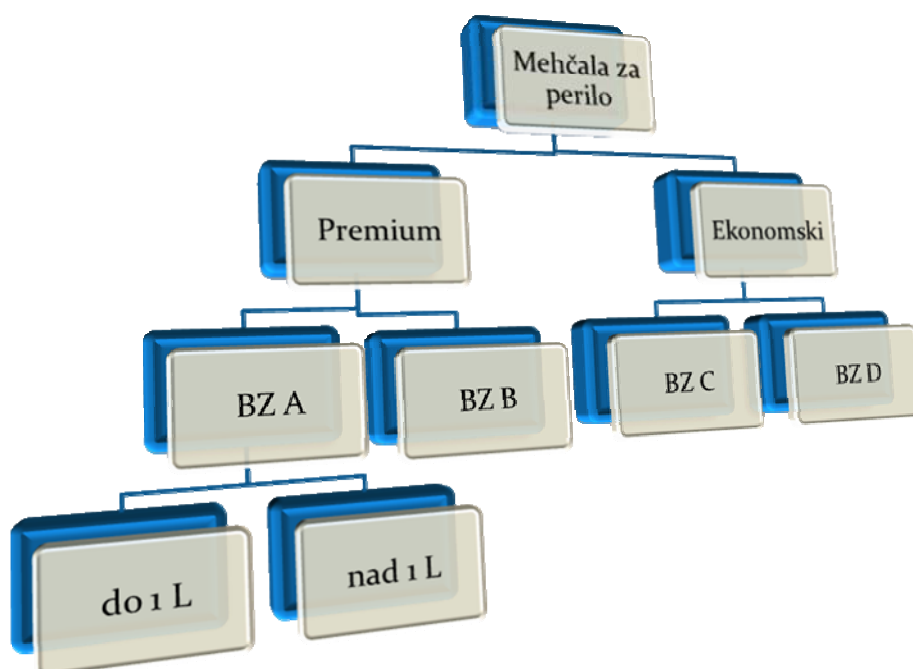
Na kratko odločitveno drevo kupca predstavljam v nadaljevanju. V prvi vrsti torej potrošnika še vedno zanimata vonj in mehkoča, sledita cena in blagovna znamka, nato velikost embalaže in dizajn, medtem ko koncentriranost mehčala slovenskemu potrošniku ni več pomembni dejavnik odločitve o nakupu.

Slika 5.6: Drevo odločanja povprečnega potrošnika ob nakupu mehčal



Odločitveno drevo kupca sem naredila na podlagi podatkov iz lastne raziskave, predstavljene v poglavju 5.3.3.3. Čeprav je vonj po pomembnosti za slovenskega kupca med najpomembnejšimi spremenljivkami pri odločitvi o nakupu, ga v odločitveno drevo nisem vključila, saj drevo ne bi bilo smiselno zaokroženo po blagovnih podskupinah in segmentih.

Slika 5.7: Struktura blagovne skupine mehčal za perilo



5.4.2 Vloga blagovne skupine mehčal

Mercator in Henkel Slovenija sta določila blagovni skupini mehčal rutinsko vlogo, kar pomeni, da kupci zanjo namenjajo nadpovprečno veliko denarja. Za to skupino naj se namenja nadpovprečno veliko prostora na visoko frekventni lokaciji. Sortiment naj bo osnovni – reprezentativni, prisotne morajo biti vsaj glavne blagovne znamke. V to blagovno skupino ni smiselno namenjati največ denarja za promocije, temveč naj bodo cene konkurenčne, morda uravnavane s trajno nizkimi cenami. Ponudba te blagovne skupine pri kupcu ustvarja in povečuje zadovoljstvo ter pomaga povečevati trgovčev ugled.

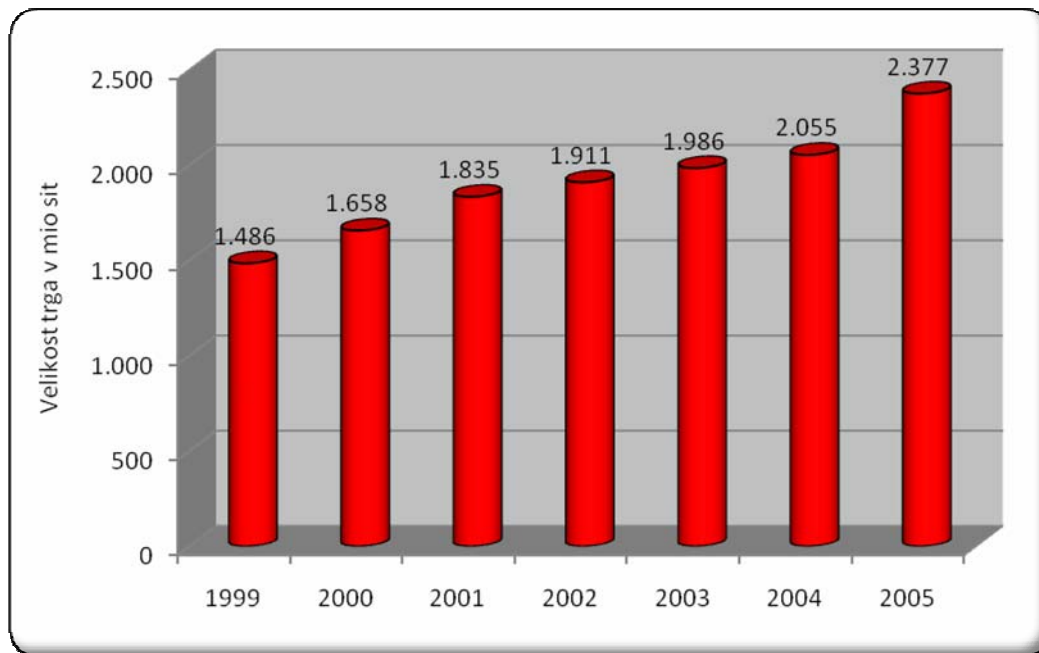
5.4.3 Ocena blagovne skupine mehčal

Tretji korak procesa UBS predstavlja zbiranje informacij o opazovani blagovni skupini, kar nam omogoča pregled nad dogajanjem na trgu, pri konkurenci ter pri kupcu. V nadaljevanju podajam oceno blagovne skupine mehčal za perilo z vidika trga, konkurence in kupca.

Ocena trga

S slike št. 5.8 je razvidna rast trga mehčal v Sloveniji, ki je kljub temu, da je zrelo tržišče, v letu 2005 v primerjavi z letom 2004 zraslo za skoraj 16%. Omenjena rast je v veliki večini posledica dviga cen v letu 2005 ter povečanega števila promocij ter povečanja pomembnosti velikih pakiranj glede na prejšnje leto.

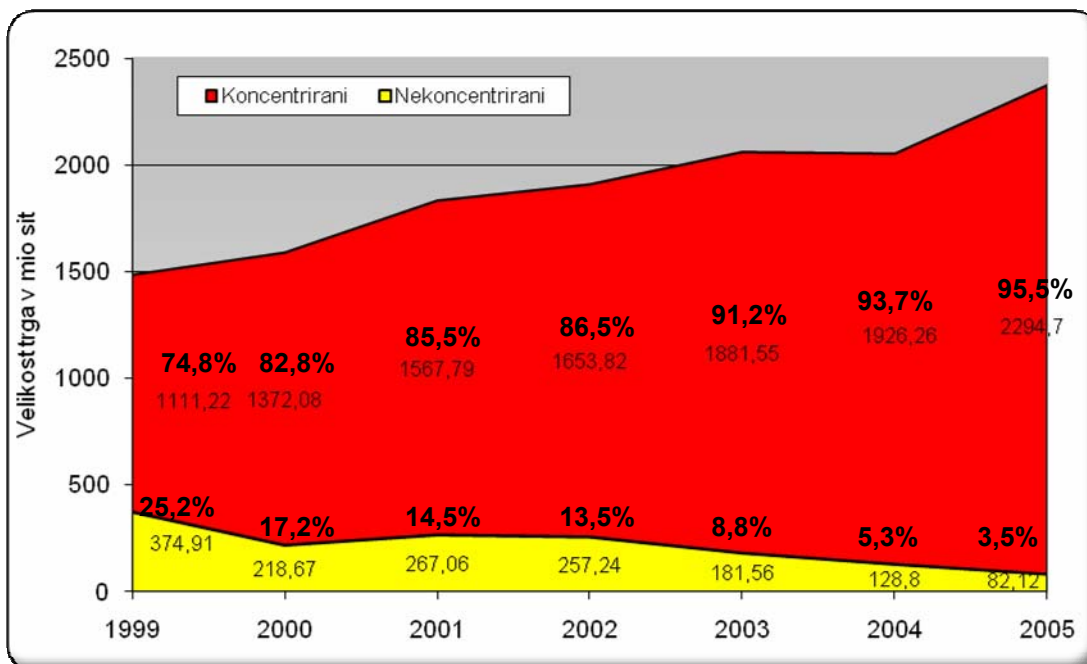
Slika 5.8: Rast trga mehčal v Sloveniji



Vir: Henkel Slovenija, 2005.

Koncentrirana mehčala za perilo že vse od leta 2003 kažejo trend pozitivne rasti in v letu 2005 predstavljajo 95,5% celotnega trga mehčal, medtem ko delež nekoncentriranih mehčal vztrajno pada in lahko ocenjujemo, da bodo do leta 2007 popolnoma izginili s trga. Navedeno je razvidno iz slike 5.9.

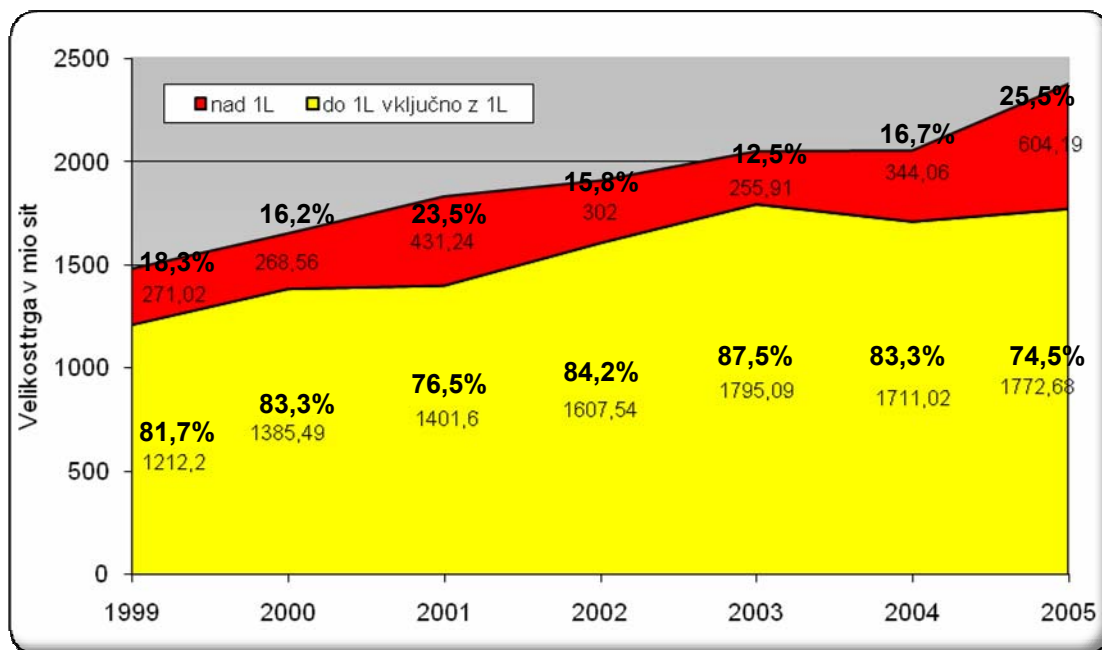
Slika 5.9: Razvoj trga koncentriranih in nekoncentriranih mehčal v Sloveniji



Vir: Henkel Slovenija, 2005.

Slika 5.10 prikazuje razvoj trga mehčal v Sloveniji glede na velikost pakiranja. Pozitivni trend velikih pakiranj, ki se je začel leta 2004 se še vedno nadaljuje. Segment pakiranja do vključno 1 litra je sicer še vedno največji, vendar je ostal skoraj na istem nivoju kot v letu 2004. Segment pakiranja, večji od 1 litra, je v letu 2005 dosegel kar 76-odstotno rast in močno pripomogel k rasti celega tržišča mehčal. Takšna rast je predvsem posledica uvedbe velikih pakiranj cenovno višje pozicioniranih blagovnih znamk (npr. Lenor).

Slika 5.10: Razvoj trga mehčal v Sloveniji, glede na velikost pakiranja



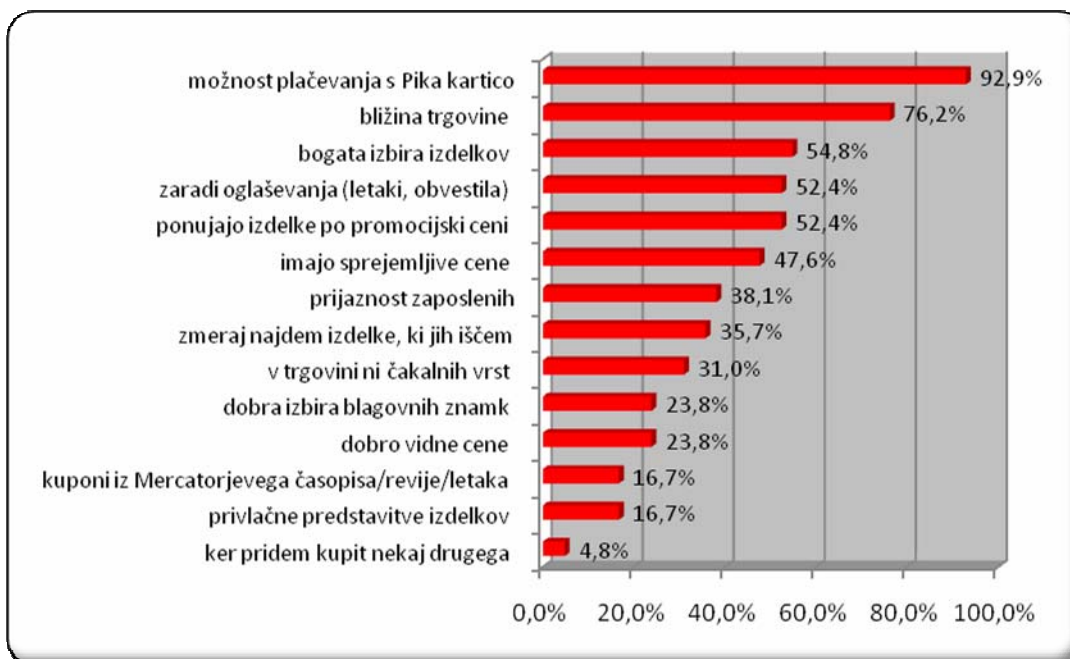
Vir: Henkel Slovenija, 2005.

Ocena potrošnikov

Gre za zelo obsežno nalogo, ki sem jo že predstavila v sklopu lastne raziskave (poglavje 5.3). Zato sem bom v nadaljevanju osredotočila le na nekaj najpomembnejših vidikov ocene blagovne skupine mehčal z vidika potrošnika.

Iz slike 5.11 je razvidno, da velika večina, skoraj 93% potrošnikov, ki kupujejo mehčala v Mercatorju, le to naredi zaradi možnosti plačevanja s Pika kartico. Na drugem mestu pa z skoraj 76% izstopa bližina trgovine. Iz navedenega izhaja, da je večina Mercatorjevih kupcev zvestih svoji najbližji prodajalni.

Slika 5.11: Glavni razlogi za nakup mehčal v Mercatorju

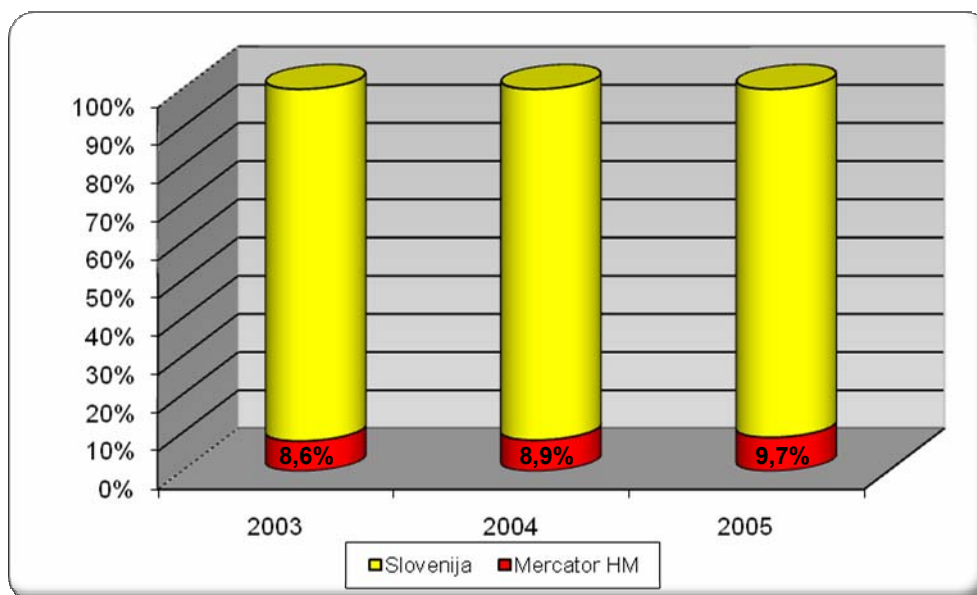


Pri kar tretjini anketiranih oseb, se zgodi, da včasih zmanjka mehčala na polici. Skoraj četrtina med njimi ga bo kupila kje drugje in druga četrtina, ko ga ponovno dobijo (glej prilogo B, tabelo 3). To pomeni, da je potrebno biti zelo pazljiv pri spremljanju zalog na policah, saj se skoraj polovica potrošnikov ne bo odločila kupiti drugega mehčala oz. bo šla raje drugam.

Ocena trgovca

Iz slike 5.12 vidimo, da se delež prodaje mehčal v Mercatorjevih hipermarketih v primerjavi s celotnim slovenskim trgom v tej blagovni skupini povečuje, kar je verjetno posledica visokega deleža cenovno višje pozicioniranih blagovnih znamk mehčal v Mercatorju.

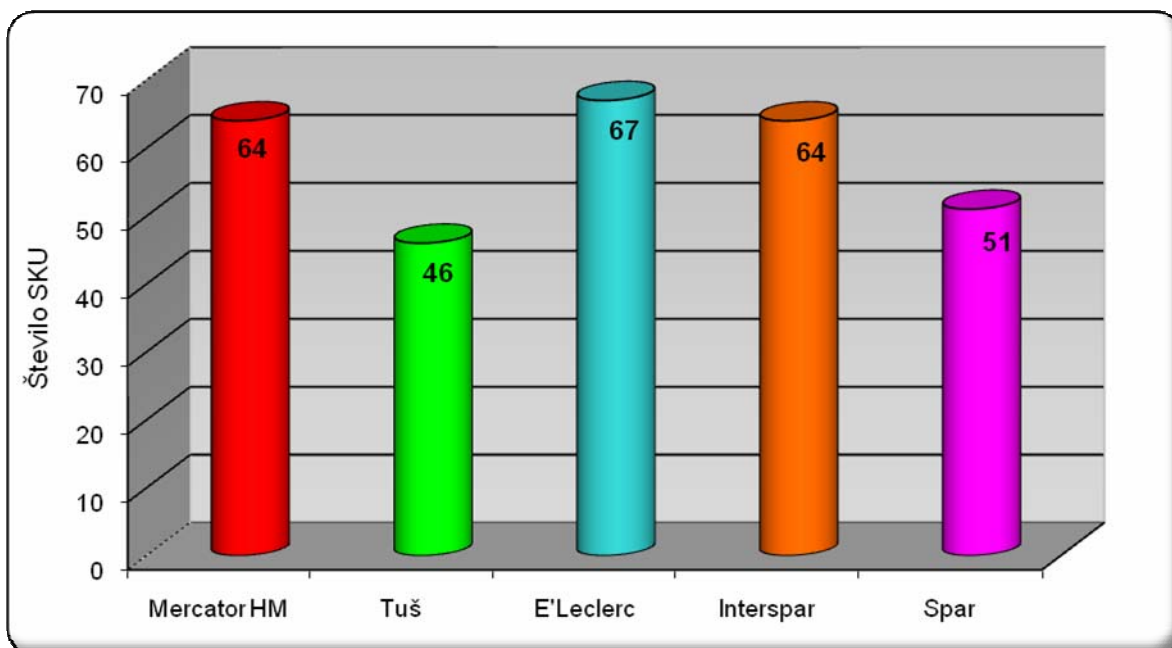
Slika 5.12: Rast deleža prodaje mehčal v Mercatorjevih hipermarketih glede na celotni trg mehčal



Vir: Henkel Slovenija, 2005.

Glede na število različnih izdelkov v blagovni skupini mehčal vidimo iz slike 5.13, da je najširši sortiment v E'Leclercu, medtem ko sta Mercator hipermarket in Interspar na drugem mestu. Spar in Tuš imata manjše prodajne formate in zato tudi manjše število izdelkov.

Slika 5.13: Primerjava Mercatorjevih hipermarketov in konkurence po številu izdelkov

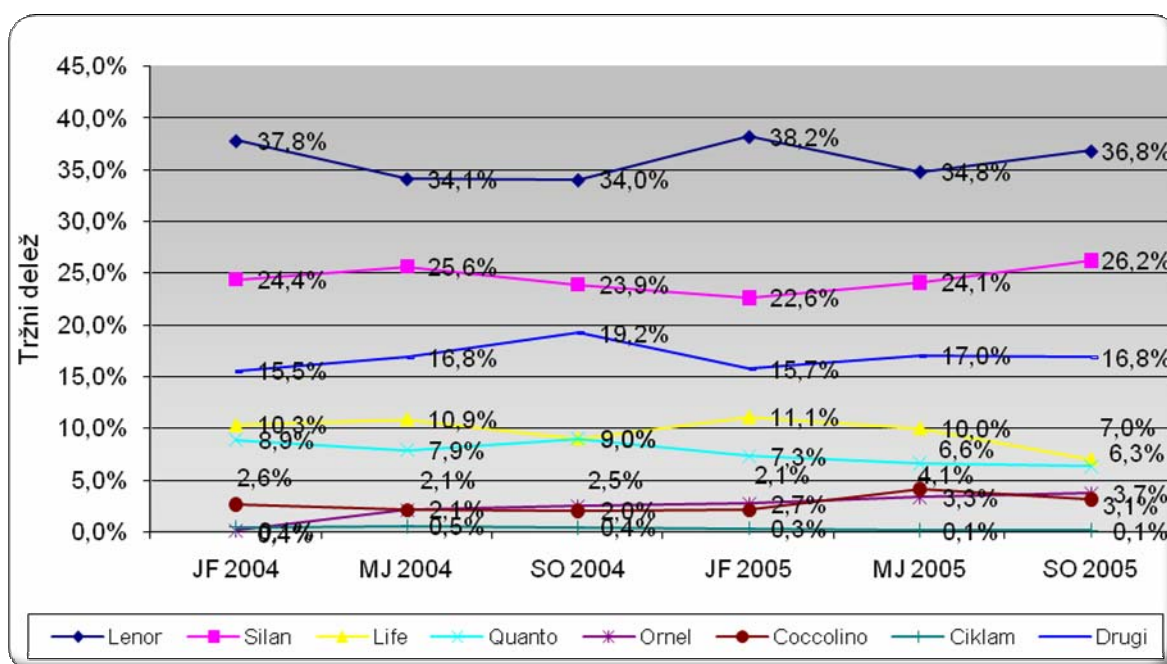


Vir: Henkel Slovenija, 2005.

Ocena dobavitelja

Kot vidimo iz slike 5.14, je dobavitelj Henkel Slovenija z blagovno znamko Silan vsidran na trdnem drugem mestu z dobrim četrtinskim tržnim deležem. Z vodilno blagovno znamko Lenor dobavitelja P&G Slovenija pokrivata tako več kot 60 odstotkov trga. Lahko rečemo, da je izbira dobavitelja Henkel za partnerja pri izvajanju projekta UBS pozitivna, kar je razvidno tudi iz naslednje slike.

Slika 5.14: Gibanje tržnih deležev blagovnih znamk mehčal v obdobju 2004–2005



Vir: Henkel Slovenija, 2005.

Tržni delež se je v zadnjem obdobju zvišal pri blagovnih znamkah Lenor in Silan, kar je verjetno posledica uvedbe velikih pakiranj in novih vonjev (trend wellness); mehčalec Life pa izkazuje negativen trend. Vzrok za to je iskati v pomanjkanju oglaševanja. Visok tržni delež drugih blagovnih znamk je predvsem posledica prodaje trgovskih znamk (predvsem Mercatorja).

5.4.4 Tabela rezultatov in merila uspešnosti blagovne skupine mehčal

Merila uspešnosti, ki so bila določena za blagovno skupino mehčal za perilo, so: tržni delež, promet v sit, promet v kosih in razlika v ceni (s strani trgovca), število promocij, širina sortimenta itd.

5.4.5 Strategije trženja blagovne skupine mehčal

Na osnovi vseh zbranih podatkov o nakupnih navadah kupcev, konkurence ter obstoječih in prihodnjih tržnih trendov je projektna skupina v sestavi predstavnikov Mercatorja in

podjetja Henkel Slovenija sprejela odločitev, da je najprimernejša strategija za trženje blagovne skupine mehčal tista, ki je usmerjena k povečevanju dobička. Ta strategija sovпада tudi z vlogo blagovne skupine v Mercatorjevem portfelju blagovnih skupin, kjer so mehčala opredeljena kot rutinska blagovna skupina. Izbrana strategija trženja naj bi bila dosežena z izborom ustreznih trženjskih taktik, ki jih navajam v nadaljevanju naloge.

5.4.6 Taktike blagovne skupine mehčal

Da bi dosegli zastavljene cilje, je treba doseči optimalen sortiment, cenovno politiko, promocije izdelkov in njihovo pozicioniranje na polici. Henkel je na podlagi raziskav ugotovil, da je treba sortiment še prečistiti (delistiranje določenih izdelkov) in pri promocijskih aktivnostih paziti, da se cenovno oglaševanje enako pozicioniranih blagovnih znamk ne prekriva.

5.4.7 Načrt izvedbe

Na osnovi sprejetih stališč se prečisti sortiment in pripravi planograme pozicioniranja na policah Mercatorjevih hipermarketov.

5.4.8 Ponoven pregled blagovne skupine

Po končanju vseh stopenj procesa UBS lahko naredimo kratek povzetek sprejetih sklepov, na podlagi ugotovitev, ki smo jih zasledili skozi proces, in sicer:

- Celotna blagovna skupina mehčal za perilo je v letu 2005 močno narasla. Močno je narasel predvsem segment mehčal, večji od 1 litra, kar je posledica uvedbe rednih in promocijskih pakiranj predvsem cenovno višje pozicioniranih blagovnih znamk. Še vedno je največji segment do 1 litra, vključno z njim.
- Predlaga se delistiranje mehčala Ciklam, saj ima stalno negativno gibanje prodaje. Na tržišču je verjetno samo še zaradi svojega deleža v Mercatorju.
- Prav tako se predlaga delistiranje nekoncentratov, ki izkazujejo izrazito negativno gibanje prodaje. Verjetno bodo do konca leta 2007 v celoti izginili iz prodaje.

- Blagovna skupina mehčal bi morala biti redno oglaševana, z možnostjo vključitve v projekt trajno nizkih cen. Pri tem naj se oglaševanje enako pozicioniranih blagovnih znamk ne prekriva s konkurenco. Če je to nemogoče, je treba preprečiti vsaj prekrivanje istih velikosti pakiranj s konkurenco.

Predlagam tekoče spremljanje zastavljenih ciljev in vnovični polletni pregled poteka procesa UBS.

5.5 Sklepne ugotovitve študije primera

Kot osnovno izhodišče za izvedbo procesa UBS oz. definiranje odločitvenega drevesa kupca sem izvedla raziskavo o nakupnem vedenju potrošnikov mehčal za perilo.

Z doseženimi rezultati ob izvedbi osemstopenjskega procesa UBS na primeru mehčal za perilo ocenjujem, da sem potrdila tezo, da njegova uvedba v poslovni proces vpliva na povečanje prometa in prodaje blagovne skupine.

V primeru projekta upravljanje blagovne skupine mehčal za perilo, ki ga je v skladu z mednarodno metodologijo ECR izvedla projektna skupina, ki so jo sestavljali predstavniki Mercatorja in Henkel Slovenija, lahko povzamemo naslednje (Kocmut, 2004, 109):

1. Osemstopenjski model procesa UBS v skladu z mednarodno metodologijo ECR Europe se je na primeru pokazal kot logičen niz korakov, ki sistematično in analitično vodijo upravljalce skozi proces upravljanja.
2. Sodelovanje trgovca in dobavitelja v okviru procesa UBS je temeljni pogoj za uspeh. Trgovec ima namreč v svojem portfelju veliko število blagovnih skupin in omejeno število UBS timov, zato ima o posamezni blagovni skupini in njenih značilnostih le omejeno znanje. Na drugi strani lahko dobavitelj trgovcu nudi informacije o potrošnikih in značilnostih trga ter na temelju tržnih raziskav svetuje trgovcu ustrezno segmentacijo blagovne skupine, na temelju podatkov trgovca in tržnih podatkov oblikuje sortiment ter pripravlja planograme za določeno blagovno skupino in številne analize o njeni prodaji itd. Tako deluje dobavitelj kot podaljšana roka trgovca pri upravljanju sortimenta in prodajnega prostora, saj prevzema velik del nalog, ki jih trgovec sam ne bi mogel opraviti.

3. Proces UBS je zelo kompleksen in zahteva usposobljene kadre, ki bodo razumeli proces in v njem dejavno sodelovali.
4. Pri pregledu vseh korakov procesa UBS se upravljalci srečujejo z velikim številom zahtevanih podatkov. Te je treba preudarno zbrati in pretvoriti v koristne informacije.
5. Veliko oviro v procesu predstavlja pridobivanje kakovostnih podatkov, ki bodo vodili v sprejemanje pametnih odločitev. Proces UBS namreč zahteva urejeni, centralno organizirani informacijski sistem, ki omogoča hitro in pravočasno pridobivanje pravih podatkov. V nasprotnem primeru bo proces pridobivanja podatkov dolgotrajen, zamuden in neproduktiven in lahko vodi v sprejemanje slabih poslovnih odločitev.

Na temelju izkušenj, pridobljenih v projektu upravljanja blagovne skupine mehčal za perilo, lahko sklenemo, da je bila vpeljava procesa UBS pozitivna in koristna za obe strani, tako trgovca kot dobavitelja. Pridobljeno je bilo veliko praktičnih, teoretičnih in analitičnih znanj, ki bodo prav gotovo koristila tudi pri razširitvi procesa UBS na druge blagovne skupine.

Mercator si je v minulem obdobju pridobil sloves enega najuspešnejših slovenskih podjetij in ene največjih ter najhitreje rastočih trgovskih verig v srednji in jugovzhodni Evropi ter tako postal primerljiv z velikimi evropskimi verigami (Finance, 2002). Po obdobju kapitalskih povezav, velikih naložb v nakupovalne centre in intenzivnih trženjskih dejavnosti je dosegel stopnjo zrelosti in postal tržni vodja. V prihodnjem obdobju je treba na vseh področjih utrditi položaj vodilnega trgovca na slovenskem trgu.

Cilji projekta UBS v Poslovnem sistemu Mercator so postavljeni ambiciozno – z uvedbo koncepta UBS v prakso je tudi po oceni svetovalne hiše A. T. Kearney glede na primerljive mednarodne izkušnje pričakovati za več kot 20 milijonov evrov povečanje dobička. Ta ocena pomeni končni cilj, ki ga bodo po mnenju Jožeta Sadarja dosegli s predvideno končno vpeljavo projekta od leta 2009 dalje (Sadar, 2006: 9). Z aprilom 2006 so začeli v Poslovnem sistemu Mercator delovati po novi organizacijski strukturi, ki pomeni prilagoditev organizacije razmeram na trgu in vzpostavitev začetnih pogojev za delo na področju UBS. Skozi projektno delo so tako programskemu kot nadzornemu odboru predlagali spremembe organizacije, ki bo na koncu dejansko prilagojena in primerljiva s

sodobnimi organizacijami najboljših svetovnih trgovcev, učinkovitost poslovanja pa bodo zagotavljali z delovanjem po principih UBS. Tudi v letu 2007 bodo projekt širili na nove blagovne skupine in izbrali nove dobavitelje za izvajanje omenjenega projekta. Z njim izvajajo nadzor nad prodajnim prostorom in oblikujejo učinkovite, racionalne in po željah kupcev oblikovane ponudbe.

ZAKLJUČEK

V preteklosti je vsak trgovec poznal svojega kupca, saj se je vsak dan vračal v njegovo prodajalno. Danes potrošnik nima časa, ima pa na razpolago veliko informacij, ki mu olajšajo in poenostavijo iskanje izdelka. Če hočejo trgovci slediti potrošniku, morajo v svoje vsakodnevno delo vključevati nove, inovativne in stroškovno učinkovite metode, ki jim bodo pomagale preživeti. Morajo poznati značilnosti trga, spremljati potrošnikove navade ter imeti pregled nad prodajo izdelkov, sicer so obsojeni na propad.

Proces upravljanja blagovnih skupin, opisan v magistrskem delu, je učinkovito orodje, s katerim trgovsko podjetje prepozna želje, pričakovanja in zahteve kupcev s ciljem maksimiziranja svoje poslovne učinkovitosti. Proces namreč združuje ključna znanja o trgu, kupcu, trgovcu in dobavitelju na ravni posamezne blagovne skupine in s tem ustvarja močno informacijsko podporo za sprejemanje kakovostnih poslovnih odločitev. Upravljanje z blagovnimi skupinami pomeni boljše in hitreje zadovoljiti potrebe kupcev z nižjimi stroški, obenem pa optimirati prodajo in dobiček na posameznih kategorijah. To seveda pomeni optimizacijo sortimenta, pozicioniranja, cenovne politike in promocijske politike po posameznih blagovnih skupinah.

V magistrskem delu sem skušala potrditi tezo, da pri upravljanju posamezne blagovne skupine, vpeljava ustreznih trženjskih taktik in strategij v poslovno prakso trgovca poveča učinkovitost njenega poslovanja. Pozitivni učinki so se pokazali tako na strani trgovca v povečanju konkurenčnosti, povečanju produktivnosti prodajne police in povečanju tržnega deleža, kot na strani dobavitelja v povečanju prodaje in s tem dobička, kar je končni namen vsakega podjetja.

Kljub pozitivnemu učinku, ki ga predstavlja proces UBS pri poslovanju trgovskih podjetij, sem naletela na določene omejitve pri vpeljavi le tega. Ključni element procesa je potrošnik. Izvedba raziskave o njegovih nakupnih navadah in vedenju ob nakupu določenega izdelka pa prva in najpomembnejša stopnja v procesu. Napačno segmentiranje izdelkov znotraj blagovne skupine in neustrezna določitev odločitvenega drevesa potrošnika lahko pripelje do zmanjšanja prodaje in s tem dobička na obeh straneh. Čas, ki ga potrošnik nameni za iskanje izdelka pred polico je zelo kratek in v kolikor ne najde izdelka, ki ga je nameraval kupiti, ga bo raje kupil drugje. Velika omejitev v procesu se je

pokazala tudi v neustrezni informacijski podpori. Trgovec sicer kratek čas razpolaga s centralnim informacijskim sistemom, ki je vezan le na prodajo v hipermarketih, onemogočeno pa je spremljanje prodaje in razlike v ceni v celotni verigi. Ob takšnih pomanjkljivih informacijah je težko hitro odreagirati na tržne spremembe, kar vodi v slabe poslovne odločitve. Oviro v procesu predstavlja tudi pomanjkljiva organizacijska struktura. V proces je vključenih veliko ljudi iz različnih področji (nabava, marketing, merchandising), ki morajo biti združeni v celoto z enim ciljem – maksimiranje učinka blagovne skupine.

Skozi primer se je sicer pokazala pripravljenost za sodelovanje s strani dobaviteljev, vendar moramo tudi tu upoštevati določene omejitve. Kljub temu, da so se odločali za sodelovanje z dobaviteljem, ki je drugi glede na tržni delež v blagovni skupini, lahko pride do izkrivljanja podatkov in informacij v prid le tega. Nihče ne bo zadovoljen, če bodo končni rezultati pokazali, da je potrebno izločit ravno njihov izdelek. Pravi dobavitelj za sodelovanje v procesu je samo takšen, ki ima sposobnost kritičnega pogleda na celotno blagovno skupino.

Kljub upoštevanju vseh omejitev lahko rečem, da je odločitev za razširitev procesa UBS tudi na druge blagovne skupine dobra, saj se na prvih že kažejo pozitivni učinki, ki pa se bodo dokončno pokazali skozi daljše časovno obdobje. Vsekakor bo potrebno sprotno spremljanje in preverjanje rezultatov na vseh blagovnih skupinah, kjer UBS že poteka. Le tako je mogoče zagotoviti dolgoročni uspeh in s tem dobičkonosnost blagovne skupine in trgovca.

LITERATURA

- Addis, Michela & Holbrook, B. Morris (2001): On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption – an explosion of subjectivity, *Journal of consumer Behaviour*, Vol.1., 50 – 66.
- Ajzen, Icek (1991): The Theory of Planned Behaviour, *Organizational Behaviour and Human Decision Process* 50, 179 – 211.
- Antonides, Gerrit & Van Raaij, W. Fred (1998): *Consumer Behaviour – A European Perspective*, John Wiley & Sons, Rotterdam.
- Anžlovar Petra (2001): Upravljanje blagovnih skupin: Klasika se umika novi organizacijski kulturi. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, št. 21, 25.
- Baker, J. Michael (2000): *Marketing Theory – a student text*, Thomson Learning Business Press, London.
- Belch, E. George & Belch, A. Michael (1993): *Introduction to Advertising and Promotion: an Integrated Marketing Communications Perspective*, 2nd. Ed., Irwin, Boston.
- Blackwell, D. Roger (1997): *From Mind to Market – Reinventing the Retail Supply Chain*, Harper Collins Publishers, New York.
- Blattberg, C. Robert & Fox, J. Edward (1995): *Category Management 1 – Getting Started*, Food Marketing Institute and the Center for Retail Management, Washington.
- Brennan, Ross, Baines, Paul in Garneau, Paul (2003): *Contemporary Strategic Marketing*, Palgrave Macmillan, New York.
- Collins, Andrew (1992): *Competitive Retail Marketing*, McGraw-Hill Book Company Europe, London.
- Christopher, Martin, Payne, Adrian & Ballantyne, David (1991): *Relationship marketing – bringing quality, customer service and marketing together*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.
- Devetak, Gabrijel (2000): *Evropski marketing storitev*, Založba Moderna organizacija, Kranj.
- Dewsnap, Belinda & Hart, Cathy (2004): *Category Management – a new approach to fashion marketing*, *European Journal of Marketing*, št. 38, 809 – 834.

- Dupre, Kyle & Gruen, W. Thomas (2004): The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19, št. 7, 444 – 459.
- Dussart, Christian (1998): Category Management – Strengths, Limits and Developments, *European Management Journal*, Vol. 16, št. 1.
- Engel, Blackwell, Miniard (1995): *Consumer Behaviour*, Forth Worth, Dryden Press.
- Erasmus A.C., Boshoff E., Rousseau G.G. (2001): Consumer decision-making models within the discipline of consumer science: a critical approach. *Journal of Family Ecology and Consumer Sciences*, 29, 82 – 90.
- Fill, Chris (1995): *Marketing Communications – Frameworks, theories and applications*, Prentice Hall, Europe.
- Foxall, R. Gordon (1993): Consumer Behaviour as an Evolutionary Process, *European Journal of Marketing*, Vo. 27, No. 8, 46 – 57.
- Foxall, R. Gordon & Goldsmith, E. Ronald (1994): *Consumer Psychology for marketing*, Routledge, London.
- Gilbert, D.C. & Jackaria, N. (2002): The efficacy of sales promotions in UK supermarkets: a consumer view, *International Journal of Retail & Distribution Management*, MCB University Press, Vo. 30, No. 6., 315-322.
- Grossi, Frank & Burns, Bill (1994): *Category Management Report – Joint Industry Project on Efficient Consumer Response*, The Partnering Group Inc.
- Gruen, W.Thomas & Shah, H.Resma (2000): Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementations in Category Management Relationships, *Journal of Retailing*, št. 76(4), 483 – 510.
- Harris, Bran & Brunfaut, Oliver (1997): *ECR Europe – Category Management Best Practices Report*, The Partnering Group and Roland Berger & Partner.
- Hawkins, I. Del & Best, J. Roger & Coney, A. Kenneth (1998): *Consumer Behaviour – Building Marketing Strategy*, 7th. ed., McGraw-Hill Inc., Boston.
- Hogarth, S. Scott (1997): *Shifting category management relationships in the food distribution channels in the UK and Australia*, University of Bradford Management Centre, Bradford, UK.

- Hoyer, D. Wayne & MacInnis, J. Deborah (1997): *Consumer Behaviour*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hutchins, Richard (1999): *Category management in the food industry – a research agenda*, *British Food Journal*, MCB University Press, št. 5, 177 – 180.
- Johnson, Maureen (1999): *From understanding customer behaviour to testing category strategies*, *International Journal of Market Research*, Vol. 41, št. 3, 259 – 288.
- Kitchen, J. Philip (1999): *Marketing Communications – Principles and Practice*, International Thomson Businee Press, London.
- Kocmut, Aleksandra (2004): *Proces upravljanja z blagovnimi skupinami kot sodoben koncept razvoja slovenske trgovine*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kotler, Philip (1998): *Marketing Management – trženjsko upravljanje (analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor)*, Ljubljana, Slovenska knjiga.
- Kotnik Drago (1985): *Blagovna znamka kot temelj dolgoročne politike trženja*. *Ekonomska revija*, Ljubljana, št. 36, 2-3, 125 – 132.
- Loudon, L. David & Della Bitta, J. Albert (1993): *Consumer Behaviour – Concepts and Applications*, McGraw-Hill, New York.
- Martin, Andre (1994): *Infopartnering – The Ultimate Strategy for Achieving Efficient Consumer Response*, John Wiley & Sons Inc., New York.
- McTaggart, Jenny (2005): *Miles to go*, *Progressive Groces*, Ahead of what's next, <http://www.winstonweber.com/pdf/MilesToGo111505.pdf>, 15. november, 96 – 97.
- Michalis, A. Michael (2000): *Using Shelf/Space Optimization As an Integral Part of Category Management*, Gradivo za seminar CM v Varšavi, Poljska, 25. oktober.
- Mooij, de Marieke (2004): *Consumer Behaviour and Culture – Consequences for Global Marketing and Advertising*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks.
- Moutinho, Luiz (1987): *Consumer Behaviour in Tourism*, *European Journal of Marketing*, 21, 5 – 44.
- Nielsen Marketing Research (1998): *Category Management – Positioning Your Organization to Win*, NTC Business Books, Illinois.
- Niva Mari & Timonen Paivi (2001): *The role of consumers in product-orientated environmental improvements: can consumer be driving force for environmental improvements*, *International Journal of Consumer Studies*, 25, 331 – 338.

- Peter, J. Paul & Olson, C. Jerry (2002): Consumer Behaviour, McGraw Hill – Irwin, New York.
- Potočnik Vekoslav (2000): Poslovanje trgovskih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav (2001): Trženje v trgovini, GV Založba, Ljubljana.
- Rakun, Milena (2002): Organizacijski vidiki integracije komuniciranja – ali je potrebno komuniciranje centralizirati, Teorija in praksa, strokovni članek, let. 39, št. 5.
- Sadar, Jože (2006): Projekt Upravljanje z blagovnimi skupinami, Časomer – Časopis Poslovnega sistema Mercator, d.d., marec, št. 3, 8 – 9.
- Schiffman, G. Leon & Kanuk, L. Leslie (2000): Consumer Behaviour, 7th. ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Singh, Jerry (2000): Category Management: Focusing on Consumer Purchase Behaviour, <http://www.categorymanagement.com/Articles/>
- Smith, Paul, Berry, Chris & Pulford, Alan (1997), Strategic Marketing Communications, Kogan Page Ltd., London.
- Smyth, Fergal (2001): Category Definition & Segmentation, Retail News, februar, <http://www.acnielsen.com/news/european/ie/2001/20010201.htm>
- Statt, A. David (1997): Understanding the Consumer, a psychological approach, Macmillan Press.
- Ule, Mirjana & Kline, Miro (1996): Psihologija tržnega komuniciranja, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Varey, J. Richard (2002): Marketing Communication – Principles and Practice, Routledge, London.
- Varley, Rosemary (2001): Retail Product Management – buying and merchandising, Routledge, London & New York.
- Verra, G.J. (1997): Category Management – A matter of joint optimisation, The Netherlands Business School, Nyenrode University Press, Breukelen, avgust.
- Weele, van J. Arjan (1998): Nabavni management – analiza, planiranje in praksa, GV založba d.d., Ljubljana.
- Wilkie, L. William (1994): Consumer Behaviour, John Wiley & Sons, Inc., 3rd. ed., New York.

VIRI

- Henkel Slovenija (2005): Pregled kategorije mehčal v Mercatorju
- Letno poročilo (2003), Poslovnega sistema Mercator za leto 2003.
- Letno poročilo (2004), Poslovnega sistema Mercator za leto 2004.
- Poslovni sistem Mercator (2002): Zapisnik 2. sestanka projektne sveta za uvajanje procesa upravljanja z blagovnimi skupinami v poslovno prakso Mercatorja, Interno gradivo, Ljubljana, 10.04.
- Poslovni sistem Mercator (2005): Povzetek srednjeročnega gospodarskega načrta, http://www.mercator.si/podjetje/Datoteke/SI/Financi_podatki/Izvlecek_srednjeročnega_gospodarskega_načrta_za_obdobje_2005_-2008.doc
- Kocmut Aleksandra (1999): Uvajanje category managementa v Mercator, Ljubljana.
- Singh Jerry (2001): What is category management?, <http://www.categorymanagement.com/WhatisCM.htm>.
- Sedej, Marjan (2003): Predlog reorganizacije področja trženja Mercator d.d., str.2.
- Journal of Marketing Research (1981), Dimensions of Consumer Information Seeking, maj: 233-239.
- Deloitte & Touche (1997): Strategija ECR – uvajanje poslovne strategije ECR v preskrbovalne verige, marec 1997.

PRILOGE

PRILOGA A: Anketni vprašalnik

Dobro jutro/dober dan. Moje ime je Martina Ilc Pungerčič . V okviru magistrskega dela na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani izvajam tržno raziskavo o nakupovanju mehčalcev za perilo v trgovini. Vam lahko zastavim nekaj vprašanj?

1. Ali ste vi tista oseba, ki v glavnem za vaše gospodinjstvo kupuje potrebščine za vsakdanjo rabo?
DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> → zaključ!
2. Ali ste v zadnjih 3 mesecih kupili katerega od MEHČAL ZA PERILO?
DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> → zaključ!
3. Kako pogosto običajno opravljate nakupe potrebščin za vsakdanjo rabo?
a) vsak dan <input type="checkbox"/>
b) 2 do 3-krat tedensko <input type="checkbox"/>
c) enkrat tedensko..... <input type="checkbox"/>
d) redkeje <input type="checkbox"/>
4. V kateri trgovini najpogosteje opravljate nakupe potrebščin za vsakdanjo rabo (možnih je več odgovorov)?
a) Mercator <input type="checkbox"/>
b) Interspar <input type="checkbox"/>
c) Spar <input type="checkbox"/>
d) Tuš <input type="checkbox"/>
e) E'Leclerc <input type="checkbox"/>
f) DM-drogerije <input type="checkbox"/>
g) drugo – zapiši)?
5. Kje ponavadi kupujete MEHČALA (možen je en odgovor: a, b ali c)?
a) vedno v Mercatorju DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> → če DA vprašaj 5a)
b) včasih v Mercatorju DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> → če DA vprašaj 5b)
c) nikoli v Mercatorju DA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> → če DA vprašaj 5c)
5a Zakaj radi kupujete v Mercatorju (možnih je več odgovorov)?
a) pogosto ponujajo izdelke po promocijski ceni <input type="checkbox"/>
b) imajo sprejemljive cene <input type="checkbox"/>
c) bližina trgovine <input type="checkbox"/>
d) bogata izbira izdelkov <input type="checkbox"/>
e) zmeraj najdem izdelke, ki jih iščem..... <input type="checkbox"/>
f) v trgovini ni čakalnih vrst <input type="checkbox"/>
g) zaposleni so sposobni, prijazni in lahko strokovno svetujejo..... <input type="checkbox"/>
h) privlačne predstavitve izdelkov <input type="checkbox"/>
i) dobra izbira blagovnih znamk <input type="checkbox"/>
j) dobro vidne cene <input type="checkbox"/>
k) zaradi oglaševanja (letaki, obvestila) <input type="checkbox"/>
l) ker pridem kupit nekaj drugega <input type="checkbox"/>
m) kuponi iz Mercatorjevega časopisa/revije/letaka <input type="checkbox"/>
n) možnost plačevanja s kartico zvestobe in zbiranja točk <input type="checkbox"/>
5b Sedaj vas prosim, da primerjate ponudbo v Mercatorju s ponudbo v trgovinah, kjer prav tako kupujete:
a) Mercator je boljši – ZAKAJ? _____
b) Mercator je isti/primerljiv – ZAKAJ? _____
c) Mercator je slabši – ZAKAJ? _____
5c Zakaj nikoli ne kupujete v Mercatorju (možnih je več odgovorov)?
a) premajhna izbira <input type="checkbox"/>
b) tam ne morem kupiti mojih najljubših znamk <input type="checkbox"/>
c) cene so previsoke <input type="checkbox"/>
d) vzdušje v trgovini mi ni všeč <input type="checkbox"/>
e) ni nikogar, ki bi ti znal svetovati <input type="checkbox"/>
f) težko najdeš potrebne izdelke <input type="checkbox"/>

6. Prosim povejte, katera mehčala od teh, ki jih bom naštela:

a) uporabljate (Silan, Lenor, Coccolino, Quanto, Ciklam, Life, Mercator, drugo-zapiši)? _____

b) ste kupili v zadnjih 4 tednih? Zapiši: _____

7. Naštela vam bom nekaj kriterijev, ki se nanašajo na uporabljeni izdelek – mehčalo. Prosim vas razvrstite jih po pomembnosti od najpomembnejšega (1) do najmanj pomembnega (7).

a) velika izbira različnih velikosti pakiranja

b) velika izbira različnih vonjev

c) velika izbira različnih blagovnih znamk

d) možnost posvetovanja ob nakupu

e) izdelki so na policah primerno razvrščeni

f) promocijska ponudba

g) privlačna/ugodna cena

8. Ali se zgodi, da zmanjka mehčal, ki bi jih Vi želeli kupiti?

a) pogosto

b) včasih

c) redko

d) nikoli

9. Kaj storite v primeru, da zmanjka mehčal, ki bi jih Vi želeli kupiti (možen en odgovor)?

a) kupim ga kje drugje

b) prosim za podoben izdelek

c) kupim ga, ko ga spet dobijo

d) odločim se kupiti podoben izdelek, ki ga že poznam

10. Ali ste pri nakupu mehčal pozorni na oglaševanje (oglasil/letaki)?

a) da, pogosto

b) da, včasih

c) ne

11. Ali se zgodi, da se odločite kupiti mehčalo, ne da bi to prej načrtovali?

a) da, pogosto.....

b) da, včasih.....

c) ne..... → pojdi na vprašanje 13.

12. Kako pride do impulzivnega nakupa (možnih je več odgovorov)?

a) izdelki na polici pritegnejo mojo pozornost

b) izdelki pritegnejo mojo pozornost zaradi posebne izpostavitve

c) izdelki pritegnejo mojo pozornost zaradi posebne promocije

d) izdelki označeni z »NOVO« me pritegnejo

e) izdelke ponujajo in predstavljajo promotorke oz. prodajalke

13. Katera trditev najboljše opiše Vaše mnenje glede cene in vrednosti mehčal na splošno (možen en odgovor)?

a) Vedno kupujem najcenejše mehčalo.....

b) Običajno kupim najcenejše mehčalo med blagovnimi znamkami, ki jim zaupam.....

c) Našel/a sem mehčalo, ki je boljše in cenejše od ostalih blagovnih znamk, zato kar pri tem ostajam

d) Včasih plačam nekaj več za mehčalo, ki mi je všeč oz. za katerega menim, da je boljše.....

e) Običajno plačam nekaj več za mehčalo, ki mi je všeč oz. za katerega menim, da je boljše.....

f) Ko kupujem mehčalo ne gledam na ceno – kupim kar mi je všeč.....

14. Prosim, da z ocenami od 1 do 5, ocenite kako pomembne so za vas naslednje značilnosti pri nakupovanju mehčal. (1 – sploh ni pomembno; 5 – zelo je pomembno)

a) cena	1	2	3	4	5
b) blagovna znamka/image	1	2	3	4	5
c) koncentriran/razredčen	1	2	3	4	5
d) velikost embalaže	1	2	3	4	5
e) vonj	1	2	3	4	5
f) mehko	1	2	3	4	5
g) dizajn embalaže	1	2	3	4	5

h) navada	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

DEMOGRAFSKI PODATKI:

15. Spol:	1 – moški	2 – ženski
16. Starost:		
a)	do 20	<input type="checkbox"/>
b)	21 – 30	<input type="checkbox"/>
c)	31 – 40	<input type="checkbox"/>
d)	41 – 50	<input type="checkbox"/>
e)	51 – 60	<input type="checkbox"/>
f)	61 let in več	<input type="checkbox"/>
17. Najvišje dokončana stopnja izobrazbe:		
a)	Nedokončana osnovna šola	<input type="checkbox"/>
b)	Osnovna šola	<input type="checkbox"/>
c)	Srednja šola/gimnazija	<input type="checkbox"/>
d)	Višja/visoka šola	<input type="checkbox"/>
e)	Magister/doktor znanosti	<input type="checkbox"/>
18. Vaš trenutni status:		
a)	Brezposeln	<input type="checkbox"/>
b)	Gospodinja	<input type="checkbox"/>
c)	Zaposlen	<input type="checkbox"/>
d)	študent/dijak	<input type="checkbox"/>
e)	upokojenec	<input type="checkbox"/>
19. Koliko oseb, vključno z vami, živi v vašem gospodinjstvu? 1 2 3 4 5 več kot 5		
20. Ali mi lahko zaupate še skupni dohodek vašega gospodinjstva:		
a)	Do 100.000 sit	<input type="checkbox"/>
b)	100.000 – 200.000 sit	<input type="checkbox"/>
c)	200.000 – 300.000 sit	<input type="checkbox"/>
d)	300.000 – 400.000 sit	<input type="checkbox"/>
e)	400.000 – 500.000 sit	<input type="checkbox"/>
f)	500.000 – 600.000 sit	<input type="checkbox"/>
g)	Nad 600.000 sit	<input type="checkbox"/>

Hvala za sodelovanje!

PRILOGA B: Prikaz analiz podatkov

Tabela 1: Opis vzorca

Spol	št. anketiranih	frekvenca
moški	16	16%
ženski	84	84%
Starost		
do 20 let	4	4%
21 - 30 let	16	16%
31 - 40 let	28	28%
41 - 50 let	31	31%
51 - 60 let	13	13%
61 let in več	8	8%
Izobrazba		
nedokončana osnovna šola	1	1%
osnovna šola	2	2%
srednja šola/gimnazija	73	73%
višja/visoka šola	22	22%
magister/doktor znanosti	2	2%
Status		
brezposeln	2	2%
gospodinja	2	2%
zaposlen	73	73%
dijak/študent	11	11%
upokojenec	12	12%
Število članov gospodinjstva		
1	13	13%
2	18	18%
3	34	34%
4	32	32%
5 in več	3	3%
Dohodek		
do 100.000 sit	3	3%
100.001 - 200.000 sit	13	13%
200.001 - 300.000 sit	25	25%
300.001 - 400.000 sit	32	32%
400.001 - 500.000 sit	18	18%
500.001 - 600.000 sit	6	6%
nad 600.001 sit	3	3%

Tabela 2: Razlogi za nakup oz. nenakup izdelkov v Mercatorju

Zakaj nakup v Mercatorju	št. odgovorov	frekvenca	frekvenca
pogosto ponujajo izdelke po promocijski ceni	22	9,2%	52,4%
imajo sprejemljive cene	20	8,4%	47,6%
bližina trgovine	32	13,4%	76,2%
bogata izbira izdelkov	23	9,7%	54,8%
zmeraj najdem izdelke, ki jih iščem	15	6,3%	35,7%
v trgovini ni čakalnih vrst	13	5,5%	31,0%
zaposleni so sposobni, prijazni in lahko strokovno svetujejo	16	6,7%	38,1%
privlačne predstavitve izdelkov	7	2,9%	16,7%
dobra izbira blagovnih znamk	10	4,2%	23,8%
dobro vidne cene	10	4,2%	23,8%
zaradi oglaševanja (letaki, obvestila)	22	9,2%	52,4%
ker pridem kupit nekaj drugega	2	0,8%	4,8%
kuponi iz Mercatorjevega časopisa/revije/letaka	7	2,9%	16,7%
možnost plačevanja s kartico zvestobe in zbiranja točk	39	16,4%	92,9%
Primerjava Mercatorja z drugimi			
Mercator je boljši	16	36,4%	36,4%
Mercator je isti	23	52,3%	52,3%
Mercator je slabši	5	11,4%	11,4%
Zakaj nikoli ne kupujejo v Mercatorju			
premajhna izbira	1	4,8%	7,1%
tam ne morem kupiti mojih najljubših znamk	2	9,5%	14,3%
cene so previsoke	11	52,4%	78,6%
vzdušje v trgovini mi ni všeč	2	9,5%	14,3%
ni nikogar, ki bi ti znal svetovati	3	14,3%	21,4%
težko najdeš potrebne izdelke	2	9,5%	14,3%

Tabela 3: Ali se zgodi, da zmanjka mehčal in kaj storijo v tem primeru

Ali se zgodi, da zmanjka mehčal	št. odgovorov	frekvenca	kum.frek.
pogosto	1	1%	1%
redko	30	30%	31%
včasih	34	34%	65%
nikoli	35	35%	100%
Kaj storite, če zmanjka mehčal	št. odgovorov	frekvenca	kum.frek.
kupim ga kje drugje	23	23%	23%
prosim za podoben izdelek	19	19%	42%
kupim ga, ko ga spet dobijo	23	23%	65%
odločim se kupiti podoben izdelek, ki ga že poznam	35	35%	100%

Tabela 4: Pozornost na oglaševanje in kako do impulzivnega nakupa

Pozornost na oglaševanje	št. odgovorov	frekvenca	kum.frek.
da, pogosto	21	21%	21%
da, včasih	41	41%	62%
ne	38	38%	100%
Kako do impulzivnega nakupa	št. odgovorov	frekvenca	frekvenca
izdelki na polici pritegnejo mojo pozornost	23	16,7%	31,1%
izdelki pritegnejo mojo pozornost zaradi poseb. izpostavitve	23	16,7%	31,1%
izdelki pritegnejo mojo pozornost zaradi posebne promocije	45	32,6%	60,8%
izdelki označeni z »NOVO« me pritegnejo	30	21,7%	40,5%
izdelke ponujajo in predstavljajo promotorke oz. prodajalke	17	12,3%	23,0%

Tabela 5: Mnenje glede cene in vrednosti mehčal na splošno

Mnenje glede cene in vrednosti mehčal	št. odgovorov	frekvenca	kum.frek.
Vedno kupujem najcenejše mehčalo	3	3%	3%
Običajno kupim najcenejše mehčalo med blagovnimi znamkami, ki jim zaupam	16	16%	19%
Našel/a sem mehčalo, ki je boljše in cenejše od ostalih blagovnih znamk, zato kar pri tem ostajam	16	16%	35%
Včasih plačam nekaj več za mehčalo, ki mi je všeč oz. za katerega menim, da je boljše	29	29%	64%
Običajno plačam nekaj več za mehčalo, ki mi je všeč oz. za katerega menim, da je boljše	19	19%	83%
Ko kupujem mehčalo ne gledam na ceno – kupim kar mi je všeč	17	17%	100%

Tabela 6: Razvrstitev kriterijev, ki se nanašajo na uporabljeno mehčalo po pomembnosti

Statistics

		7ARANG PAK	7BRANG VONJ	7CRANG BZ	7DRANG SVET	7ERANG POL	7FRANG PROM	7GRANG CENA
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5,07	2,10	3,66	5,50	4,96	3,69	3,02
Median		5,00	1,00	3,00	6,00	5,50	3,00	3,00
Mode		6	1	2	7	7	3	1

Tabela 7: Pomembnost značilnosti pri nakupovanju mehčal

Statistics

		14ACENA	14BBZ	14CKONCENT	14DVELIK	14EVONJ	14FMEHK	14GDIZAJN	14HNAVAD
N	Valid	100	100	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,74	3,49	2,81	2,70	4,54	4,44	2,32	3,06
Median		4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	5,00	2,00	3,00

PRILOGA C: Preverjanje modela

Nakup mehčal v Mercatorju

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid vedno	42	42,0	42,0	42,0
včasih	44	44,0	44,0	86,0
nikoli	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Correlations

		Nakup mehčal v Mercatorju	5ANPIKA	12EPREDST	14GDIZAJN	14HNAVAD
Nakup mehčal v Mercatorju	Pearson Correlation	1	-,830**	,106	,118	-,189
	Sig. (2-tailed)		,000	,294	,242	,060
	N	100	100	100	100	100
5ANPIKA	Pearson Correlation	-,830**	1	,020	-,028	,134
	Sig. (2-tailed)	,000		,842	,784	,183
	N	100	100	100	100	100
12EPREDST	Pearson Correlation	,106	,020	1	-,132	-,001
	Sig. (2-tailed)	,294	,842		,189	,996
	N	100	100	100	100	100
14GDIZAJN	Pearson Correlation	,118	-,028	-,132	1	,225*
	Sig. (2-tailed)	,242	,784	,189		,024
	N	100	100	100	100	100
14HNAVAD	Pearson Correlation	-,189	,134	-,001	,225*	1
	Sig. (2-tailed)	,060	,183	,996	,024	
	N	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,853 ^a	,727	,716	,372

a. Predictors: (Constant), 14HNAVAD, 12EPREDST, 5ANPIKA, 14GDIZAJN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,021	4	8,755	63,305	,000 ^a
	Residual	13,139	95	,138		
	Total	48,160	99			

a. Predictors: (Constant), 14HNAVAD, 12EPREDST, 5ANPIKA, 14GDIZAJN

b. Dependent Variable: Nakup mehčal v Mercatorju

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.		
	B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	2,154	,134			16,125	,000
	5ANPIKA	-1,158	,077	-,814		-15,019	,000
	12EPREDST	,260	,100	,141		2,600	,011
	14GDIZAJN	,088	,035	,139		2,498	,014
	14HNAVAD	-,075	,038	-,111		-1,989	,050

a. Dependent Variable: Nakup mehčal v Mercatorju

PRILOGA D: Analiza raziskovalnih hipotez

H1: Posedovanje kartice Mercator Pika povečuje verjetnost nakupa mehčala v Mercatorju.

Nakup mehčal v Mercatorju * 5ANPIKA Crosstabulation

Count

		5ANPIKA		Total
		ne	da	
Nakup mehčal v Mercatorju	vedno	3	39	42
	včasih	44	0	44
	nikoli	14	0	14
Total		61	39	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	88,290 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	112,135	2	,000
Linear-by-Linear Association	68,132	1	,000
N of Valid Cases	100		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,46.

H3: Bolj, kot je potrošniku pomemben videz izdelka (velikost embalaže, dizajn, navada), večja je verjetnost nakupa mehčala v Mercatorju.

Impulzivni nakup * 12EPREDST Crosstabulation

Count

		12EPREDST		Total
		0	1	
Impulzivni nakup	da, pogosto	9	5	14
	da, včasih	48	12	60
	ne	26	0	26
Total		83	17	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,183 ^a	2	,010
Likelihood Ratio	12,880	2	,002
Linear-by-Linear Association	9,018	1	,003
N of Valid Cases	100		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,38.

H3: Bolj, kot je potrošniku pomemben videz izdelka (velikost embalaže, dizajn, navada), večja je verjetnost nakupa mehčala v Mercatorju.

Crosstab

Count		14DVELIK					Total
		1	2	3	4	5	
Nakup mehčal v Mercatorju	vedno	4	20	8	8	2	42
	včasih	7	12	11	10	4	44
	nikoli	3	3	5	3	0	14
Total		14	35	24	21	6	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,702 ^a	8	,463
Likelihood Ratio	8,362	8	,399
Linear-by-Linear Association	,041	1	,839
N of Valid Cases	100		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,84.

Crosstab

Count		14GDIZAJN					Total
		1	2	3	4	5	
Nakup mehčal v Mercatorju	vedno	11	17	7	7	0	42
	včasih	11	17	10	5	1	44
	nikoli	4	3	1	5	1	14
Total		26	37	18	17	2	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,061 ^a	8	,337
Likelihood Ratio	8,957	8	,346
Linear-by-Linear Association	1,378	1	,240
N of Valid Cases	100		

a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,28.

Crosstab

Count		14HNAVAD					Total
		1	2	3	4	5	
Nakup mehčal v Mercatorju	vedno	1	9	11	18	3	42
	včasih	6	7	18	12	1	44
	nikoli	2	2	6	4	0	14
Total		9	18	35	34	4	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,237 ^a	8	,323
Likelihood Ratio	10,327	8	,243
Linear-by-Linear Association	3,519	1	,061
N of Valid Cases	100		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,56.

H4: Bolj, kot je potrošniku pomembna cena, večja je verjetnost, da se bo odločil za nakup mehčala v Mercatorju.

Nakup mehčal v Mercatorju * 5ABCENE Crosstabulation

Count		5ABCENE		Total
		0	1	
Nakup mehčal v Mercatorju	vedno	22	20	42
	včasih	44	0	44
	nikoli	14	0	14
Total		80	20	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,524 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	41,951	2	,000
Linear-by-Linear Association	26,641	1	,000
N of Valid Cases	100		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,80.

H5: Bolj, kot je potrošnik izobražen, večja je verjetnost nakupa mehčala v Mercatorju.

Nakup mehčal v Mercatorju * Izobrazba Crosstabulation

Count		Izobrazba					Total
		Nedokončana oš	Osnovna šola	Srednja šola/gimnazija	Višja/visoka šola	Magister/doktor znanosti	
Nakup mehčal v Mercatorju	vedno	1	2	29	10	0	42
	včasih	0	0	33	10	1	44
	nikoli	0	0	11	2	1	14
Total		1	2	73	22	2	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,476 ^a	8	,486
Likelihood Ratio	8,684	8	,370
Linear-by-Linear Association	1,142	1	,285
N of Valid Cases	100		

a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

H6: Višji, ko je dohodek potrošnika, večja je verjetnost nakupa mehčala v Mercatorju.

Nakup mehčal v Mercatorju * Dohodek Crosstabulation

Count		Dohodek						Total	
		do 100.000 sit	100.001 - 200.000 sit	200.001 - 300.000 sit	300.001 - 400.000 sit	400.001 - 500.000 sit	500.001 - 600.000 sit		nad 600.001 sit
Nakup mehčal v Mercatorju	vedno	2	3	13	15	5	3	1	42
	včasih	1	5	10	15	11	0	2	44
	nikoli	0	5	2	2	2	3	0	14
Total		3	13	25	32	18	6	3	100

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,912 ^a	12	,039
Likelihood Ratio	21,888	12	,039
Linear-by-Linear Association	,015	1	,902
N of Valid Cases	100		

a. 13 cells (61,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,42.

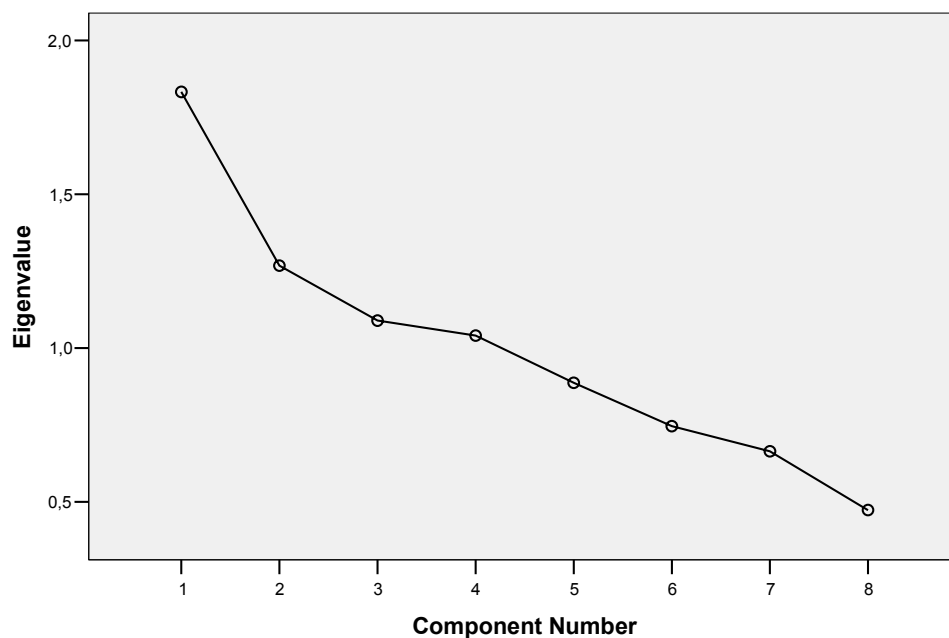
PRILOGA E: Faktorska analiza

Communalities

	Initial	Extraction
14ACENA	1,000	,623
14BBZ	1,000	,474
14CKONCENT	1,000	,719
14DVELIK	1,000	,809
14EVONJ	1,000	,754
14FMEHK	1,000	,701
14GDIZAJN	1,000	,673
14HNAVAD	1,000	,476

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Total Variance Explained

Componer	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,833	22,909	22,909	1,833	22,909	22,909	1,430	17,879	17,879
2	1,268	15,846	38,755	1,268	15,846	38,755	1,388	17,348	35,227
3	1,089	13,615	52,370	1,089	13,615	52,370	1,280	16,000	51,227
4	1,040	13,005	65,374	1,040	13,005	65,374	1,132	14,147	65,374
5	,887	11,085	76,460						
6	,746	9,325	85,785						
7	,664	8,303	94,088						
8	,473	5,912	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	-,567	,636	,469	-,233
2	,759	,343	,531	,157
3	-,295	-,049	,175	,938
4	,125	,690	-,684	,203

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix(a)

	Component			
	1	2	3	4
14ACENA	-,167	,679	,056	,362
14BBZ	-,016	,660	-,049	-,190
14CKONCENT	,210	,031	,095	,815
14DVELIK	-,125	-,210	,851	,156
14EVONJ	,858	,096	-,007	,091
14FMEHK	,751	-,347	-,119	,055
14GDIZAJN	,197	,353	,501	-, 509
14HNAVAD	-,058	,438	,525	-,070

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 10 iterations.