

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MAJDA KUZMA

UVAJANJE TRŽNEGA VODJA BLAGOVNE SKUPINE
V MARKETINŠKE ODNOSE

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MAJDA KUZMA

UVAJANJE TRŽNEGA VODJA BLAGOVNE SKUPINE
V MARKETINŠKE ODNOSE

MAGISTRSKO DELO

Mentor: doc. dr. MIHAEL KLINE

Ljubljana, 2009

KAZALO

1. UVOD	4
1.1. Opredelitev problema in namen naloge.....	5
1.2. Cilj magistrskega dela	6
1.3. Sestava magistrskega dela	6
2. TRŽENJSKI ODNOSI IN VLOGA INFORMACIJ V MENJAVI	9
2.1. Trženjski odnos v sodobni družbi	9
2.1.1. Spremembe pri potrošnikih	9
2.1.2. Spremembe pri podjetjih	10
2.1.3. Spremembe pri trženjski interakciji	11
2.2. Vloga informacij v menjavi.....	14
3. ZMEDA IN NAKUPNO VEDENJE	16
3.1. Nakupno vedenje in modeli vedenja	16
3.2. Proces nakupnega odločanja	19
3.2.1. Modeli procesa odločanja.....	19
3.2.1.1. Iskanje in viri informacij	20
3.2.1.2. Proces notranje predelave informacij	22
3.2.2. Zaznavanje	23
3.2.3. Informacijska zasičenost	26
3.3. Zmeda potrošnika	28
3.3.1. Opredelitev zmede.....	29
3.3.2. Posledice zmede	30
4. PRODAJNO MESTO IN TRŽNO KOMUNICIRANJE	34
4.1. Tržne poti in prodajno mesto	34
4.1.1. Členi tržne poti in tržna moč	35
4.1.1.1. Distribucijske zveze, obveze in zaupanje.....	37
4.1.2. Trgovina na drobno in prodajno mesto	39
4.1.2.1. Posredovanje trgovine na drobno in njene funkcije	40
4.1.2.2. Prodajno okolje in notranji dejavniki prodajnega mesta	41
4.2. Tržno komuniciranje	44
4.2.1. Opredelitev tržnega komuniciranja	44
4.2.2. Komunikacijski proces in modeli odgovora na dražljaje	45
4.2.2.1. Komunikacijski proces	45
4.2.2.2. Modeli odgovora na dražljaje.....	49
4.2.3. Integrirano tržno komuniciranje.....	51
4.2.3.1. Opredelitev, značilnosti in orodja integriranega tržnega komuniciranja	53
4.3. Merchandising	54
4.3.1. Pomen merchandisinga za ponudnike	57

4.3.2. Vizualni merchandising.....	59
4.3.3. Oblikovanje asortimenta	61
4.3.4. Razvrščanje izdelkov na prodajnem mestu	63
4.3.4.1. Razvrščanje blagovnih skupin v prostoru	64
4.3.4.2. Razvrščanje posameznih izdelkov po prodajnih policah	65
4.3.4.3. Računalniška podpora pri upravljanju prostora	66
4.3.5. Vpetost merchandisinga v proces UBS	67
5. VKLJUČITEV PROIZVAJALCA V PROCES UBS	68
5.1. Proces upravljanja blagovnih skupin	68
5.1.1. Projekt učinkovitega odzivanja na potrebe potrošnikov	68
5.1.2. Opredelitev procesa upravljanja blagovnih skupin	69
5.1.3. Sestavine procesa UBS.....	72
5.1.3.1. Metodologija osmih korakov procesa UBS	74
5.2. Sodelovanje trgovine s tržnim vodjem blagovne skupine.....	80
5.2.1. Utemeljitev sodelovanja med trgovcem in proizvajalcem	80
5.2.2. Vzpostavitev marketinškega odnosa	82
5.2.3. Trgovina – ključni nosilec procesa UBS.....	85
5.2.4. Uvajanje tržnega vodja blagovne skupine v marketinške odnose.....	87
5.3. Taktike trženja blagovne skupine.....	91
5.3.1. Opredelitev taktik trženja	91
5.3.2. Taktika oblikovanja učinkovitega asortimenta	92
5.3.3. Taktika oblikovanja cen	96
5.3.4. Taktika aktivnosti za pospeševanje prodaje	97
5.3.5. Taktika merchandisinga	98
5.3.6. Taktika oskrbovanja	99
6. PREVERITEV DELOVANJA TRŽNEGA VODJA.....	100
6.1. Uvod v empirični del.....	100
6.2. Eksperimentalna raziskava informacijske zasičenosti na prodajnem mestu	101
6.2.1. Metodološka izhodišča	101
6.2.2. Operacionalizacija.....	102
6.2.3. Raziskovalne hipoteze.....	104
6.2.4. Priprava in zbiranje podatkov	105
6.2.5. Rezultati raziskave in interpretacija	105
6.2.6. Sklep.....	109
6.3. Analiza in evalvacija vloge tržnega vodja blagovne skupine.....	109
6.3.1. Podjetje in tržne poti	110
6.3.2. Analiza o možnih vlogah tržnega vodja blagovne skupine.....	111
6.3.3. Evalvacija v posameznih korakih procesa UBS s trgovcem A	116
6.3.4. Sklep analize in evalvacije vloge tržnega vodja blagovne skupine	121
6.4. Analiza trženjskih taktik in evalvacija vizualnega merchandisinga.....	122
6.4.1. Uvodna izhodišča	123

6.4.2. Analiza trženjskih taktik trgovca A.....	123
6.4.2.1. Analiza taktike učinkovitega asortimenta	123
6.4.2.2. Analiza taktike razvrščanja izdelkov po policah.....	125
6.4.2.3. Evalvacija vizualnega merchandisinga	127
6.4.3. Sklep analize in evalvacije trženjskih taktik	131
6.5. Sklep empiričnega dela	133
7. SKLEP.....	135
8. LITERATURA.....	139
9. VIRI.....	146
10. SEZNAM SLIK.....	147
11. PRILOGE.....	148

1. UVOD

Vedenje potrošnikov in njihove nakupne navade se zelo spreminjajo s spreminjanjem družbe in načina življenja posameznika v njej. Posameznik se je z razvojem moderne potrošniške družbe znašel v situaciji mnogih možnosti za zadovoljevanje svojih potreb in želja. Vendar zaradi nešteti priložnosti pogostokrat težje izbira želene vsebine in sprejema odločitve, ki bi zadovoljile njegove potrebe. Posameznikova situacija je še bolj zapletena zaradi preobilja podatkov, informacij in dražljajev iz okolja, s katerimi se nenehno srečuje. S spreminjanjem nakupnih navad posameznika se spreminja tudi njegov proces odločanja, ker vse več odločitev sprejema neposredno na prodajnem mestu. Raziskave kažejo, da se potrošniki v samopostrežnih trgovinah v skoraj dveh tretjinah primerov o nakupu odločajo na kraju samem (Ule in Kline 1996, 234).

Potrošnik se dnevno srečuje z mnogimi informacijami, ki jih v danem trenutku težje ovrednoti. Zato lahko občuti nelagodje, nejasnost ali negotovost. To je še posebno izraženo na prodajnem mestu pri nakupovanju izdelkov hitre porabe¹, kjer je posameznik »zbombardiran« z množično ponudbo izdelkov in predan raznim trženjskim taktikam. Potrošnik lahko zazna zasičenost z informacijami, ker sprejema nakupne odločitve običajno v omejenem času, zato se lahko govori o pojavu zmede v nakupnem procesu odločanja zaradi informacijske zasičenosti. Raziskave so pokazale, da obstaja omejitev sposobnosti posameznika v procesu predelave informacij v dani enoti časa. Vedenje posameznika lahko postane zmedeno in nefunkcionalno, ko je ta omejitev presežena (Jacoby in drugi 1974; Malhotra 1982).

Pri procesu nakupnega odločanja se lahko pojavi potrošnikovo vedenje, ki je posledica zmede. Raziskave potrjujejo, da se posameznik sicer bolje počuti z več informacijami, vendar sprejme slabšo nakupno odločitev (Jacoby in drugi 1974). Določeno vedenje potrošnikov, ki nastane zaradi zmede, je lahko pri ponudnikih izdelkov manj zaželeno.

Sodobna potrošniška družba prinaša tudi spremenjene vloge udeležencev trženjske poti. Prodajno mesto postaja vse pomembnejši člen na trženjski poti, ker potrošnik prenaša večji delež odločanja o nakupu na tisti ključni trenutek neposrednega stika z izdelkom pred polico. S tem se spreminjajo tudi odnosi med posameznimi udeleženci trženjske poti. Proizvajalci izdelkov hitre porabe se vse pogostejše srečujejo z naraščajočo močjo trgovine in njeno sodobno informacijsko tehnologijo, ki vpliva na nakupne navade potrošnikov. Trgovina na

¹ Angleško: Fast moving consumer goods (FMCG).

drobno zaradi globalne konkurenčnosti močno centralizira svoje funkcije, kar ji omogoča doseganje ekonomije obsega in povečevanje svoje pogajalske moči v razmerju do dobaviteljev (Potočnik 2001).

Spremenjeno nakupno vedenje potrošnikov, povečana potreba po konkurenčnosti na tržni poti, strukturne spremembe na trgu in razvoj informacijske tehnologije so postavili osnove za nastanek skupnega poslovnega procesa trgovine na drobno in proizvajalcev, imenovanega učinkovito odzivanje na potrebe potrošnikov² (ecrnet.org 2007).

1.1. Opredelitev problema in namen naloge

Problem, s katerim se naloga ukvarja, je pojav zmede pri potrošniku v procesu nakupnega odločanja na prodajnem mestu izdelkov hitre porabe. V okviru tega problema so izpostavljeni možni trženjski vzroki za nastanek zmede, na katere lahko ponudniki, torej proizvajalci izdelkov hitre porabe in trgovina na drobno, vplivajo. V nalogi je prikazan problem proizvajalca izdelkov hitre porabe, ki želi vplivati na vedenje potrošnikov pri pojavu zmede na prodajnem mestu. Zato sodeluje kot tržni vodja blagovne skupine³ s trgovino na drobno pri oblikovanju trženjskih taktik, ki so lahko tudi povod za nastanek informacijske zasičenosti in posledično zmedenosti.

Osnovni namen naloge je teoretsko osvetliti pojav zmedenosti potrošnika v nakupnem procesu v trgovini. Pojasnjeni so vzroki pojavljanja zmede v procesu nakupnega odločanja zaradi informacijske zasičenosti. Izpostavljeni so predvsem trženjski vzroki, ki se pojavijo na prodajnem mestu v okviru tržnega komuniciranja in sprožijo zmedenost.

Drugi namen naloge je proučiti trženjsko vlogo proizvajalca izdelkov hitre porabe, ki želi tesneje sodelovati s trgovino na drobno. Prikazan je koncept vzpostavljenih trženjskih odnosov proizvajalca s trgovcem, ki mu omogoča boljše vplivati na vedenje potrošnikov na prodajnem mestu. Predstavljen je sodoben poslovni proces upravljanja blagovnih skupin (UBS)⁴, pri čemer lahko nosilci tega procesa – trgovci – povabijo k sodelovanju proizvajalce izdelkov hitre porabe.

² Angleško: ECR-Efficient Consumer Response.

³ Angleško. Category Captain.

⁴ Angleško: Category Management.

1.2. Cilj magistrskega dela

Temeljni cilj naloge je prikazati tisto trženjsko delovanje proizvajalca, ki ga približa potrošniku, ko je ta v nakupnem procesu odločanja na prodajnem mestu in mu omogoča vplivati na trženjske vzroke zmede. Tako delovanje proizvajalca pomeni, da vzpostavi trženjski odnos s trgovino na drobno v okviru poslovnega procesa UBS in sooblikuje učinkovite trženjske taktike ter vpliva na vedenje potrošnikov na prodajnem mestu. Cilj naloge je prikazati proizvajalca kot tržnega vodja blagovne skupine v procesu UBS, ki lahko posega v odločanje potrošnika na prodajnem mestu.

Strokovno relevantnost naloge vidim v tem, da pojasnjuje pojav zmede potrošnika v nakupnem procesu na prodajnem mestu, ki je pri nas malo raziskan, a vedno bolj prisoten in izvira iz sodobne trženjske in informacijske družbe. Prikazana je vloga proizvajalca izdelkov hitre porabe kot tržnega vodja blagovne skupine v okviru sodobnega poslovnega procesa, imenovanega upravljanje blagovnih skupin. Proces UBS postaja eden od ključnih mehanizmov poslovanja vsakega razvitega trgovskega podjetja in vključuje sodelovanje s proizvajalci. V Sloveniji se ti procesi počasi uveljavljajo v poslovni praksi in predstavljajo izziv za proučevanje. Vodilno trgovsko podjetje je postavilo koncept upravljanja blagovnih skupin v letu 2000 za eno svojih osnovnih nalog (Kocmut 2004). Vloga proizvajalca kot tržnega vodja je pri nas manj raziskovana, še zlasti z vidika vplivanja na pojav zmede na prodajnem mestu.

Osebni prispevek vidim v tem, da je v središče problema postavljen odziv proizvajalca na pojav zmede potrošnika v nakupnem procesu na prodajnem mestu. Istočasno sem na delovnem mestu vpletena v izvajanje poslovnega procesa UBS na strani proizvajalca, tako da sem lahko obstoječe praktične izkušnje povezala s teorijo in jih primerno uporabila v nalogi.

1.3. Sestava magistrskega dela

Naloga je sestavljena tako, da so izpostavljeni posamezni procesi in koncepti, ki so pomembni za obravnavano temo. Izhodišče teme je menjalni proces, ki poteka med udeleženci menjave. Pri tem je pomembno razumeti vlogo posameznih členov menjave in vpliv informiranja v procesu nakupnega odločanja. V moderni menjalni družbi so proizvajalci vedno manj neposredno povezani s potrošniki in so za uspešno menjavo prisiljeni uporabljati posrednike, s katerimi lahko vzpostavijo različne oblike sodelovanja.

Po drugi strani menjalni proces skupaj s komunikacijskim procesom v glavnem sooblikuje posameznikovo vedenje in vpliva na njegove odločitve. Zato je treba razumeti dražljaje in komunikacijske procese ter njihovo delovanje na kognitivne procese predelave informacij v okviru nakupnega odločanja. Posameznik v notranjem procesu predelave informacij zaradi preobilja, nejasnih ali podobnih informacij lahko občuti psihološko stanje nelagodja oziroma zmedenosti. Posledica zmedenega stanja je določeno vedenje posameznika, ki je pri ponudnikih v menjavi manj sprejemljivo.

Naloga je razdeljena na štiri osrednje teoretske teme in na zadnji empirični del.

Prvi del je posvečen vlogi udeležencev menjave in njihovim trženjskim odnosom v moderni družbi. Izpostavljena je vloga proizvajalca, ki mora v menjavi sodelovati s posredniki. Pri tem je prikazan pomen informacij, ki predstavljajo pogoj za uspešno izvedbo menjave.

V drugem delu je obširneje prikazan proces nakupnega odločanja v modelih nakupnega vedenja posameznika. V okviru tega procesa je izpostavljen psihološki proces zaznavanja kot del notranje predelave informacij in kjer lahko potrošnik občuti zmedo. Nato je opredeljen pojem informacijske zasičenosti, ki predstavlja predhodni vir zmede in predstavljen koncept zmedenosti in reakcije potrošnikov na to občuteno stanje. Posledice zmede, ki se kažejo v obliki določenega vedenja posameznika, so lahko manj želene pri ponudnikih izdelkov.

V tretjem delu je predstavljeno tržno komuniciranje na prodajnem mestu. Prikazana je vloga komunikacijskih procesov za nakupno odločitev na prodajnem mestu, ki predstavlja stičišče izdelkov dobaviteljev, trgovske storitve in potrošnikov. Na prodajnem mestu se običajno pojavi še tista zadnja spodbuda, ki jo sprožijo komunikacijski mediji in vplivajo na končno nakupno odločitev. Zato je izpostavljena vloga integriranega tržnega komuniciranja in v tem okviru pomen merchandisinga⁵ na prodajnem mestu.

V četrtem delu je prikazan sodobni poslovni proces UBS, ki se pojmuje kot distributerjev in dobaviteljev proces upravljanja blagovnih skupin z osredotočenostjo na povečanje vrednosti za potrošnika in temelji na medsebojnem zaupanju obeh udeležencev. Izpostavljen je tisti del procesa, ki je osredotočen na prodajni prostor, kjer se trgovec in proizvajalec skupno dogovorita o določenih trženjskih taktikah, ki prinašajo večjo vrednost za potrošnika in lahko predstavljajo vir za nastanek oziroma zmanjšanje zmede.

⁵Angleški izraz, za katerega ni pravega slovenskega prevoda (Mansoor 1999).

V empiričnem delu so predstavljeni potek raziskav, rezultati in njihova razlaga v povezavi s predstavljenimi teoretskimi izhodišči. Najprej so se preverjali trženjski vzroki za pojav zmede na prodajnih mestih. Zato je bil eksperimentalno raziskan pojav informacijske zasičenosti na prodajnem prostoru v trgovini pred policami izdelkov široke potrošnje. Nato je bila raziskana možnost dejavnejšega sodelovanja proizvajalca pri zmanjšanju trženjskih vzrokov informacijske zasičenosti. Zato je bila narejena študija primera proizvajalca izdelkov hitre porabe v vlogi tržnega vodja v okviru procesa UBS in pri izvajanju trženjskih taktik s poudarkom na vizualnem merchandisingu.

Sklep naloge vsebuje osnovne ugotovitve, da proizvajalec izdelkov hitre porabe na pojav zmede na prodajnem mestu učinkoviteje vpliva s trženjskimi taktikami, če sodeluje s trgovino na drobno v procesu UBS. Zato prevzame vlogo tržnega vodja blagovne skupine. Podane so tudi smeri glede nadaljnjih korakov izvajanja procesa UBS.

2. TRŽENJSKI ODNOSI IN VLOGA INFORMACIJ V MENJAVI

Vloge udeležencev menjave se v sodobni družbi prilagajajo spremenjenim trženjskim odnosom. Pri tem postaja sodelovanje med udeleženci sodoben fenomen, hkrati pa se povečuje pomen informacij za uspešnejšo izvedbo menjave. V tem poglavju je govor o spremembah na trženjskem področju med udeleženci menjave, kjer je izpostavljena vloga sodelovanja, in prikazan pomen informacij v menjavi.

2.1. Trženjski odnos v sodobni družbi

Poglavitne značilnosti sodobne tržne družbe narekujejo spremenjeno vlogo in odnos med potrošnikom in ponudniki dobrin. V prvem obdobju množične potrošnje je potrošnik lahko kupil dobrino, ki je bila dosežek tehnoloških dejavnosti, in zadovoljil svoje osnovne potrebe. Nato je sledilo drugo obdobje zadovoljevanja potrošnikovih želja in iskanja presežkov. Za to obdobje je značilno razlikovanje med življenjskimi slogi posameznikov in statusnimi simboli. Zato je nastalo tudi tržno oglaševanje, ki je spodbujalo razvoj potrošnikovih želja s širšo tržno ponudbo dobrin. V tretjem obdobju razvoja moderne potrošniške družbe pa potrošnja postane vse bolj individualizirana (Ule 1998, 104). Zanja je značilno, da se pojavi nova oblika tržnega komuniciranja. Pojav nove komunikacijske tehnologije omogoča novo podlago za interaktivnejši odnos med proizvodnjo, menjavo in potrošnjo (Ule in Kline 1996, 263). Sodobna potrošniška družba povzroča spremembe pri ponudbi in povpraševanju.

2.1.1. Spremembe pri potrošnikih

Z razvojem sodobnih družb, globalizacijo in širjenjem ponudbe dobrin, z agresivnim tržnim komuniciranjem in s spremenjenim življenjskim ciklom posameznika se vedenje in vloga potrošnika v nakupnem procesu spreminjata.

Posameznik se je znašel v situaciji mnogih možnosti za zadovoljevanje svojih potreb in želja. Vendar zaradi nešteti priložnosti pogostokrat težje izbira želene vsebine in sprejema odločitve, ki bi zadovoljile njegove potrebe. Posameznikova situacija je še bolj zapletena zaradi preobilja podatkov, informacij in dražljajev iz okolja, s katerimi se nenehno srečuje.

Vendar, kot navaja Ule, je srečevanje tržnih sporočil in potrošnikovih želja del socialne igre »zapeljevanja in spogledovanja«, ker postaja tržno oglaševanje produkcija socialnih metafor, ki nakazuje socialni kontekst rabe predmetov in prikazuje »užitek njihove rabe« (Ule in Kline 1996, 258). Potrošniki se v to igro ne spuščajo brezglavo, ker njihov individualiziran

življenjski slog zahteva izdelan odnos do tržne ponudbe. Pri tem je dejaven tako, da se lahko relativno distancira od tržne ponudbe in sporočil. Potrošniki so istočasno sprejeli to igro emocionalnega in simbolnega prepričevanja tržnih sporočil kot sestavni del velike socialne igre s ponudbo in željo po identifikaciji in diferenciaciji (Ule in Kline 1996, 259).

Potrošnik postaja v sodobni informacijsko prenatrpani družbi običajno že pred in med sprejemom informacij dejaven subjekt komuniciranja. Deluje aktivno in se sam odloča, kateri deli informacij so za njega pomenljivi. Zaznava svoje individualne potrebe in želje ter se odziva na sprejem informacij na podlagi predhodnih notranjih psiholoških stanj in procesov. Aktivna vloga potrošnika pri sprejemanju tržnih sporočil izhaja iz predhodnih motivacij, stališč, norm in izkušenj (Hoffmann 1981 v Ule in Kline 1996, 118). V nasprotnem primeru je potrošnik pasiven, zaznava informacije, vendar se nanje ne odziva. Potrošnik postaja dejaven prejemnik informacij. Ni nujno, da se odzove na nekatere zaznane informacije, ker predhodno ni iskal zadovoljitve svoje potrebe, ki jo ponuja tržno sporočilo, in zato ostaja pasiven. Ule navaja, da postane dejansko aktiven prejemnik sporočila tisti, ki že pred sprejemom sporočila išče zadovoljitev svojih potreb in želja v smeri, ki jo nakazuje določeno tržno sporočilo (Ule in Kline 1996, 118).

Potrošnik postaja vse bolj celostna oseba, ki z nakupi dobrin izraža tudi svoj odnos do sveta in širših družbenih problemov. Postmoderni potrošnik postaja aktiven iskalec informacij, saj mu njegov učinkovitejši dostop do tržnih informacij krepi tržni položaj (Jurše 1999).

S spreminjanjem nakupnih navad posameznika se spreminja tudi njegov proces odločanja, ker vse več odločitev sprejema neposredno na prodajnem mestu. Raziskave kažejo, da se potrošniki v samopostrežnih trgovinah v skoraj dveh tretjinah primerov o nakupu odločajo na kraju samem (Ule in Kline 1996, 234), po drugi strani pa je razvoj samopostrežnih oblik prodaje na drobno postavil potrošnika v osrednjo osebnost nakupnega procesa. Prav v takem tipu trgovin se izpostavi potrošnikova aktivna vloga. Potrošnik se na prodajnem mestu, kjer so prisotne še zadnje trženjske aktivnosti za pridobitev potrošnikove naklonjenosti in zaupanja, fizično sreča z izdelki.

2.1.2. Spremembe pri podjetjih

Spremembe v potrošnji najučinkoviteje posegajo v odnos podjetnikov do spreminjajočih se vlog udeležencev trženjske poti. Podjetja so se prisiljena odzivati na stalno spreminjajoče se

okolje. Pri tem se srečujejo z vse večjo negotovostjo in postajajo vse bolj soodvisna od drugih organizacij (Jančič 1996).

Kot ugotavlja Jančič, je potrošnik nukleus in hkrati kontingenčni dejavnik negotovosti in sprememb, ki se dogajajo v samih podjetjih (Jančič 1996, 119). Podjetja morajo zaradi vse bolj individualiziranih želja in potreb potrošnikov stalno izboljševati svoje dejavnosti, uporabljati svoje znanje in se nenehno razvijati. Drucker pravi, da je v podjetniškem okolju potreben mehanizem stalnega spreminjanja in prilagajanja, ki se lahko odziva na spreminjajoče se okolje (Drucker v Jančič 1996, 120).

Podjetja, ki se ukvarjajo z distribucijo izdelkov do končnega potrošnika, se prilagajajo tako, da njihova prodajna mesta postajajo vse pomembnejši člen v nakupnem procesu. Potrošnik namreč prenaša večji delež svojega odločanja o nakupu na tisti ključni trenutek neposrednega stika z izdelkom pred polico. Pri tem lahko trgovina s sodobno informacijsko tehnologijo vpliva na nakupne navade potrošnikov in s tem pridobiva vse večjo moč v sodelovanju z drugimi. Po drugi strani pa se proizvajalci izdelkov hitre porabe vse pogosteje srečujejo z naraščajočo močjo trgovine.

Strukturne in poslovne spremembe v razvitih gospodarstvih premikajo moč od proizvodnje do distribucije in trgovine na drobno (Potočnik 2001). V trgovini so zaradi vse večje potrebe po konkurenčnosti prisotni procesi koncentracije in globalizacije. Zato so za razvito trgovino značilne velike spremembe v strukturi sektorja in dinamiki koncentracije panoge ter zaradi globalizacije večjih trgovskih podjetij tudi naraščajoča konkurenca (Vida 2002, 30). Trgovina na drobno zaradi globalne konkurenčnosti močno centralizira funkcije, ki ji omogočajo dosegati ekonomijo obsega, in s tem si povečuje svojo pogajalsko moč v razmerju do dobaviteljev (Potočnik 2001).

2.1.3. Spremembe pri trženjski interakciji

V sodobni družbi se dogajajo tudi pomembne tržne spremembe. Tržne družbe uveljavljajo take družbene razmere, ki vplivajo na potrošnjo in organiziranost ponudbe. Potrebe, želje, imaginacije ljudi sledijo tržnim zakonitostim (Ule in Kline 1996). Hitri razvoj in z njim povezane spremembe delovanja med udeleženci menjave so zahtevali tudi spremembe v razvoju trženja.

V procesu menjave je centralna naloga marketinga v razumevanju, kaj potrošniki želijo in kolikšno vrednost so za to pripravljeni nameniti. V klasičnem transakcijskem marketingu bi

šlo za izvajanje enkratnih menjav. V današnji dinamični družbi pa podjetju le ponavljajoča se dejanja izmenjave omogočajo pridobivanje trajne vrednosti v menjavi. To lahko zagotovijo le zadovoljni in lojalni potrošniki, ki so pripravljeni svojo vrednost stalno menjavati za koristi, ki jim jih ponujajo proizvodi. Marketing se ukvarja z zadovoljstvom in zvestobo potrošnikov, ki se ustvarjajo z marketinškimi odnosi (Doyle 1998, 36).

Tak pogled na marketing se je razvil v nekaj razvojnih fazah. Jančič opredeli nastanek celostnega marketinga s štirimi fazami. Prvotni marketing se kot neposredna povezava med proizvajalcem in potrošnikom z razvojem množične proizvodnje in s tem povečanjem učinkovitosti spreminja v agresivni marketing. Agresivnemu marketingu v razvoju sledi koncept marketinškega upravljanja, pri katerem lahko podjetja z boljšim poznavanjem potreb svojih potrošnikov izboljšajo svojo uspešnost. Z razvojem celostnega marketinga se govori o potrebi po doseganju soglasja o konkurenčno najboljših rešitvah problemov potrošnikov in drugih deležnikov v omejitvah okolja. Celostni marketinški koncept je proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim in relevantnim zunanjim okoljem. Za nastanek in njegov obstoj je ključnega pomena zaupanje⁶ med udeleženci, ki stopajo v menjavo (Jančič 1996, 192).

Zaupanje je temeljno lepilo marketinškega odnosa. Morgan in Hunt menita, da zaupanje obstaja takrat, ko je neka stran prepričana o zanesljivosti in integriteti nasprotne strani v menjavi. Zaupanje zbledi, kadar ena od strani spozna, da je nasprotna stran ravnala samo za doseganje lastne koristi (Morgan in Hunt v Jančič 1996).

Da se lahko obe strani prepričata o ponudbi nasprotne strani v menjavi, morata komunicirati, komunikacija pa se je z razvojem marketinga tudi spreminjala. Za konvencionalno oziroma transakcijsko marketinško upravljanje je značilno, da se tržno komuniciranje pretežno uporablja za ustvarjenje nadomestka zaupanja in doseganje enostranskih manipulativnih koristi. Marketinški odnosi pa predpostavljajo nasprotne dopolnjujoče poglede na marketinške elemente, kot jih uporablja tradicionalno marketinško upravljanje. Pri marketinškem upravljanju se govori o manipulaciji, neodvisnosti udeležencev in kompetitivnosti, v marketinških odnosih pa o komunikaciji med udeleženci, o soodvisnosti akterjev in nujni kooperativnosti med njimi (Jančič 1996, 179). Udeleženci menjave pri marketinških odnosih

⁶ Zaupanje je trda vera v to, da bo nasprotna stran izpolnila svojo eksplicitno ali implicitno obljubo, ki je nastala kot posledica odnosa z njo (Jančič 1996:176).

so vse bolj odvisni drug od drugega, zato morajo bistveno bolje sodelovati in dvosmerno komunicirati. Novo razmišljanje zahteva premik iz kratkotrajnih marketinških stikov v gradnjo dolgoročnih marketinških odnosov, ki jih je možno le soupravljati. Udeleženci menjave v procesu oblikujejo različne stike, ki z dolgoročno povezanostjo prerastejo v odnose. Odnosi pa se gradijo z izmenjavo informacij na podlagi socialne interakcije (Ule 1997, 24).

Oprelitev marketinških odnosov za namen naloge se razume, kot so marketing v devetdesetih letih opredelili nekateri avtorji. Gronroos trdi, da mora marketing vzpostaviti, vzdrževati in razvijati dolgoročne odnose s potrošniki in drugimi deležniki na profiten način, tako da vsi udeleženci dosežejo svoje cilje. To se izvaja v medsebojni menjavi in z izpolnjevanjem obljub (Gronroos 1989). Jančič pa opredeli marketinške odnose kot vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi. Za marketinške odnose so značilni interakcija, komunikacija, soodvisnost akterjev, kooperativnost, omrežja, zaupanje, prilagajanje, intuicija in recipročnost (Jančič 1996, 172, 179). Za namen naloge je predvsem zanimiv vidik interakcije, komunikacije in kooperacije, pri katerem imajo informacije pomembno vlogo.

Zavedanje o kooperativnem delovanju je prineslo tudi spremembe v trženjski naravnosti podjetij. Na nivoju pojmovanja konkurenčnosti vrsta avtorjev odkrito govori o nujnosti prehoda iz kompetitivne v kooperativno naravnost organizacije (Jančič 1996, 122). Kooperativna naravnost pomeni, da so se v devetdesetih letih oblikovale strateške zveze v pozitivnem smislu in v 21. stoletju se pričakuje nastanek⁷ konkurenčnosti »win-win«, pri kateri se gradi vrsta povezav in sodelovanj, kar bo koristilo vsem deležnikom⁸ podjetja (Hickman in Silva v Jančič 1996, 123).

Odnosi v novonastalih zvezah delujejo na novih načelih recipročne menjave »zunanjih in notranjih« vrednosti med partnerjema, ki temelji na zaupanju (Jančič 1996, 126). Zaupanje narašča z intenziteto stikov med ljudmi oziramo preraščanjem stikov v odnose tudi z izmenjavo informacij. V podjetjih postaja ključna prvina tržne odzivnosti pravočasno in uspešno prilagajanje spremembam v okolju, ki zahtevajo interaktivne procese komuniciranja (Jurše 1999, 23).

⁷Angleško: zmaga-zmaga.

⁸ Koncept deležnikov vidi podjetje kot skupnost interesnih skupin (Jančič 1996:97).

V nalogi je za ponazoritev marketinških odnosov uporabljen trženjski splet kot koncept štiri P⁹, vendar le kot orodje za bolj praktično razlago, ker je precej ukoreninjen v trženjsko prakso. Avtorji marketinškega odnosa so si sicer že edini, da ni več zadosten niti kot razlagalni instrument niti kot orodje marketinškega upravljanja (Jančič 1996, 129). Gummesson navaja, da splet predstavlja le podporno orodje oziroma simbole za kontroliranje ponudnikove aktivnosti za nagovarjanje potrošnikov (Gummesson 1999).

V okviru trženjskega spleta štirih P-jev sta za namen naloge zanimivi predvsem dve sestavini, to sta tržne poti (place) in tržno komuniciranje (promotion). Za potrošnika je pomembno, da se menjava izvede na določeni lokaciji oziroma prodajnem prostoru in da je o pogojih menjave dobro obveščen s tržnim komuniciranjem.

2.2. Vloga informacij v menjavi

Pomembnost informacij izhaja že iz splošne opredelitve marketinga, ki temelji na podstatih družbeno-ekonomske menjave. Kot pravi Jančič, je menjava kot podstat marketinškega koncepta danes sprejeta pri večini teoretikov (Jančič 1996, 200). Po mnenju mnogih strokovnjakov je koncept menjave bistven za razumevanje marketinga (Fill 1995).

Menjava pomeni celoten proces prilagajanja potrebam udeležencev menjave, pogajanje o pogojih menjave, sporazumevanje o pogojih in na koncu zamenjavo vrednosti (Jančič 1990, 15). Menjava pomeni tudi proces, pri katerem se zagotavlja proizvod za zamenjavo. V menjalnem procesu se izoblikuje vrednost in obe strani sta na boljšem kot pred menjavo (Doyle 1998, 36). Menjava predstavlja proces med dvema udeležencema, ki želita zadovoljiti svoje potrebe, pridobiti tisto, kar jima primanjkuje in kar jima je pred menjavo povzročalo nelagodje (Jančič 1996, 18).

Udeleženci vstopajo v proces menjave svobodno in morajo poznati medsebojne pogoje menjave (Fill 2002). Tako opredeljena menjava je pravzaprav menjava obljub, ki vključuje komunikacijski proces med udeleženci. Informacije, kot je sestava komunikacijskih procesov, predstavljajo nujnost, ki omogoča menjavo med udeleženci. Kot pravi Bagozzi, vsi prejemamo in oddajamo informacije v vsakdanjih menjavah (Bagozzi v Jančič 1996, 48). Za Halleyja pa informiranost in znanje predstavljata nujen pogoj za menjavo. Če informacije ni, je menjava obojestransko koristna le po naključju (Halley v Jančič 1996, 50). Udeleženci

⁹ Angleško: price, place, product, promotion (McCarthy (1960) v Smith 1995:19).

menjave šele z učinkovitimi komunikacijskimi procesi zmanjšujejo negotovost iz okolja in lažje prepoznavajo obojestransko koristnost menjave.

V menjavo so vključeni tudi komunikacijski procesi, pri katerih poteka obojestranski tok informacij med udeleženci (Fill 2002). Kot pravi Fill, ti procesi na osnovnem nivoju komunikacije informirajo, prepričujejo, opominjajo in razlikujejo izdelke. Na višjem nivoju komunikacije ponujajo sam pomen menjave kot take, npr. komunikacija kot zabava, komunikacija kot psihološka zadovoljitev. Po drugi strani pa prenašajo pomene in vrednote med različnimi družbenimi skupinami (Fill 1995, 3).

Informacije predstavljajo nujen pogoj za prepoznavanje obojestranske koristi v menjavi zunanjih in notranjih vrednot med udeleženci menjave. Informacije se v komunikacijskih procesih predelajo v sporočila. Pri tem se postavlja vprašanje učinkovitosti komunikacijskih procesov, da pride do želene menjave med udeleženci. V sistemu komuniciranja je najpomembnejše, da so udeleženci medsebojno »uglašeni«, kar pomeni, da je večja verjetnost učinkovitega komuniciranja in s tem je večja verjetnost za uspešno menjavo, kadar imajo udeleženci večje skupne izkušnje (Fill 2002). Udeleženci menjave šele z učinkovitimi komunikacijskimi procesi, pri katerih se informacije predelajo v relevantna sporočila, lažje prepoznavajo obojestransko koristnost menjave.

Podjetja, ki postajajo tržno naravnana, vzpostavljajo marketinške odnose z vsemi deležniki. S tem se spreminjajo tudi meje in omejitve med poslovnimi funkcijami v sami organizaciji, kar ustvarja večjo potrebo po ustvarjanju in širitvi informacij. Menjalni procesi podjetja z njegovimi ciljnim skupinami so uspešnejši, kadar podjetje stalno izvaja informacijsko dejavnost, tako da zbira, razvršča in analizira tiste informacije, ki so strateškega pomena za njegovo sedanje in bodoče poslovanje, in hkrati predstavljajo smiselno bogatenje znanja (Glazer 1991, 7).

3. ZMEDA IN NAKUPNO VEDENJE

V tem poglavju je v modelih nakupnega vedenja obširneje prikazan posameznik v procesu nakupnega odločanja. V okviru tega procesa je izpostavljen psihološki proces zaznavanja, ki je del notranje predelave informacij in pri katerem lahko potrošnik občuti zmedenost¹⁰. Opredeljen je pojem informacijske zasičenosti, ki predstavlja predhodni vir zmede, nato so predstavljeni koncept zmede in posledice kot reakcije potrošnikov na zmedenost.

3.1. Nakupno vedenje in modeli vedenja

Nakupno vedenje posameznikov je izredno zapleten in kompleksen proces, v katerem se posamezniki odločajo, kaj, kdaj, kje, kako in od koga bodo izdelke kupili. Vedenje vključuje mentalno in fizično aktivnost, ki je potrebna za odločitve v procesu nakupa. Vedenje potrošnikov po eni strani predstavlja posameznikovo zaznavanje samega sebe v odnosu do tržnega okolja, po drugi pa posameznika, ki je pod vplivom delovanja podjetij, ki nenehno proizvajajo, komunicirajo in prodajajo izdelke. Nakupna dejanja, povratna tržna komunikacija in poraba se nenehno ponavljajo, kjer tržno komuniciranje le aktualizira latentne potrebe (Ule in Kline 1996).

Vedenje potrošnikov se proučuje s teoretskimi modeli predvidenega vedenja, ki omogočajo vpogled in lažje razumevanje celovitega vedenja potrošnikov, na katerega vplivajo mnogi zunanji, notranji dejavniki in sam proces. Modeli so lahko preprost opis, kot je model dražljaj – odgovor, ali kompleksnejši opis pričakovanega odzivanja (Smith 1995; Ule 2005). V nadaljevanju so prikazani nekateri modeli.

Zgodnejši prispevek k razumevanju nakupnega vedenja sta dala Howard in Sheth (Howard in Sheth v Smith 1995, 75). Opisala sta enostavni model in kompleksnejši model odzivanja posameznika na dražljaje.

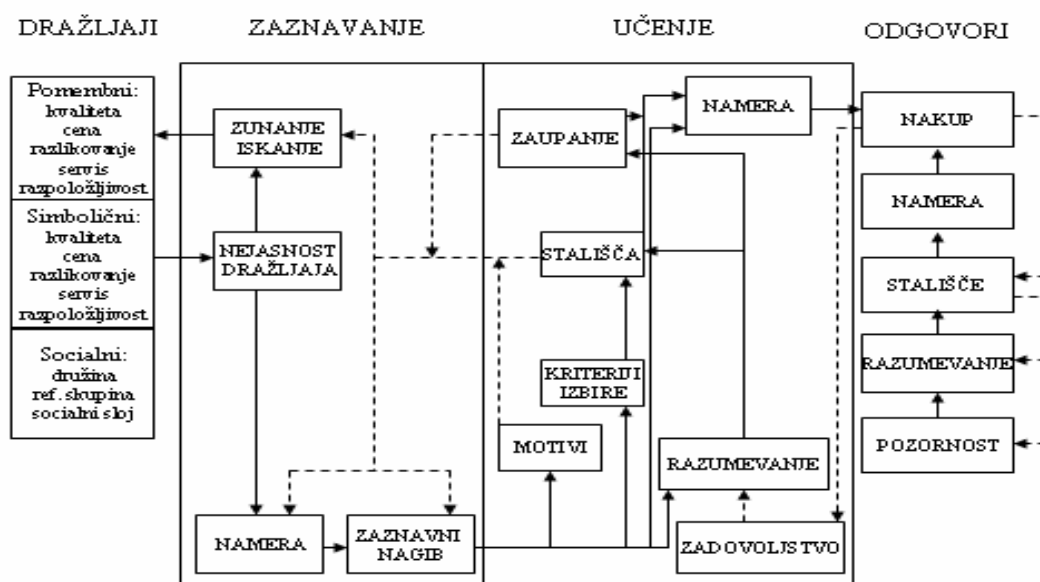
Enostavna oblika njunega modela govori o tem, da se na dražljaje odzovejo odgovori. Pri tem sta upoštevala zunanje vplive na tako imenovano »črno škatlo«, katere vsebino sta razdelila na dva konstrukta. Prvi je zaznavni del in drugi je proces učenja. Pomembni prispevek tega modela je, da sta avtorja v svojem modelu opredelila vplivajoče zunanje dražljaje, ki se predelajo v notranjem procesu predelave informacij, kot sta zaznavanje in učenje, v odgovore

¹⁰ SSKJ: zmeda je stanje, ko kdo nima urejenih misli, predstav, zmedenost je stanje zmedenega človeka.

oziroma povratne informacije. Odgovori se izrazijo v obliki določenega vedenja. Pri tem se lahko pojasniijo spoznavni, čustveni ali vedenjski odzivi posameznika.

V kompleksnejši obliki modela sta Howard in Sheth navedla še druge vplivajoče elemente, ki oblikujejo notranji proces predelave informacij (glej Sliko 3.1). Izpostavljata predvsem motivacije, prepričanja, stališča, zaznavanje, učenje, spomin in vpliv skupin oziroma pričakovanih socialnih vzorcev obnašanja. Model prikazuje možen pogled na delovanje človeške zavesti v procesiranju informacij. Nekateri avtorji jima očitajo obsežnost spremenljivk v tem kompleksnem modelu in pomanjkanje medsebojnih vplivov (Howard in Sheth v Smith 1995).

Slika 3.1: Kompleksni model odzivanja posameznika na dražljaje



Vir: Howard in Sheth's (v Smith 1995, 75)

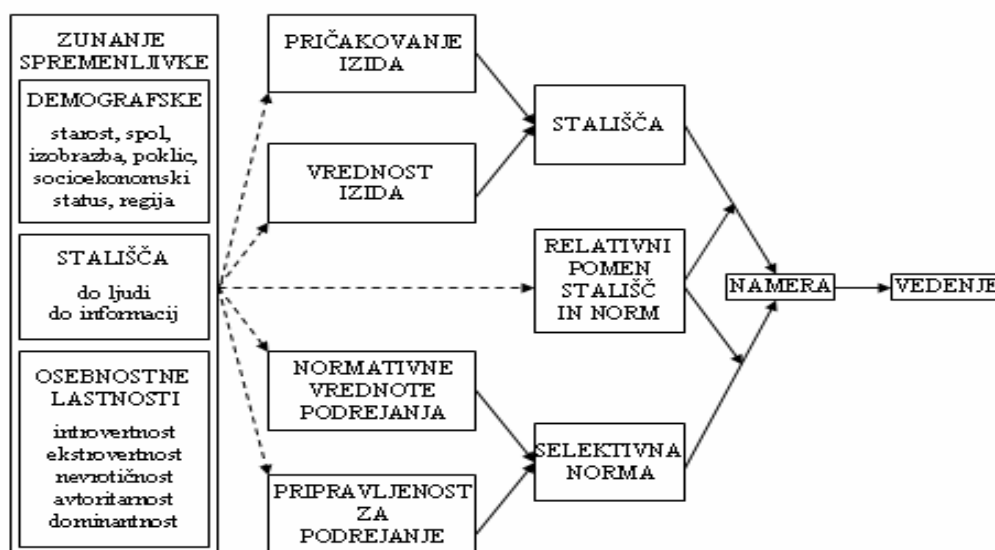
Enega najboljše zgrajenih kognitivnih psiholoških modelov vedenja, ki pojasnjuje povezanost vedenja in stališč, predstavljata teoretika Fishbein in Ajzen (glej Sliko 3.2). Ugotovila sta, da posamezniki primarno delujejo na podlagi svojih namer – ciljev. Na namero pa močno vplivajo stališča in socialni pritiski (Fishbein in Ajzen 1975 1980 v Ule 2005, 139). Pri tem je pomembno, kakšen je za posameznika relatiiven pomen teh stališč in norm.

Na stališča in na socialne pritiske pa vplivajo še predhodni dejavniki. Stališča so odvisna od posameznikovega pričakovanega izida in vrednosti izida, socialni pritiski pa so odvisni od

pripravljenosti posameznika za podrejanje in od normativne vrednote podrejanja v dani situaciji (Ule 2005, 142).

Osnovni dejavnik, ki spreminja vedenje ali stališče, je posameznikova namera. Vendar je namera odvisna od dveh drugih dejavnikov; od relativnega pomena stališč posameznika do spremembe vedenja ali stališča in od relativnih norm, ki jih upošteva. Za teoretika so drugi dejavniki zunanji in stranski ter samo posredni, ki delujejo tako, da modificirajo strukturo relativnega prepričanja, ne delujejo pa neposredno na namero ali vedenje. Zunanji dejavniki delujejo torej na relativni pomen norm in relativni pomen stališč do spremembe stališč in vedenja (Fishbein in Ajzen 1975 1980 v Ule 2005, 141). Za bolj kompleksne primere je Fishbein vključil še stranske in zunanje dejavnike, ki dodatno spremenijo strukturo prepričanj (Fishbein in Ajzen 1980 v Ule 2005, 143).

Slika 3.2: Model predvidevanja obnašanja osebe iz poznavanja njenih stališč



Vir. Fishbein in Ajzen 1980 (v Ule 2005, 143)

Iz modela izhaja, da zunanje okoliščine s spremenljivkami vplivajo na vedenje posameznika, vendar posredno prek njegovih stališč in namere v določenem socialnem kontekstu.

Na posameznikovo vedenje in vplive nanj se lahko pogleda s treh ravni, kot navaja Kline (Ule in Kline 1996, 216). Eno predstavljajo zunanje spremenljivke, drugo notranje spremenljivke in tretjo sam proces odločanja. Zunanje spremenljivke so relativno neodvisne in stabilne.

Notranje spremenljivke predstavljajo notranje psihološke procese in neposredno vplivajo na posameznikov proces odločanja.

3.2. Proces nakupnega odločanja

Proces odločanja predstavlja izbiro, ki jo ima posameznik med dvema ali več možnostmi. Zanj je pomembno, da ima možnost izbire, ker se s široko ponudbo možnosti izraža njegova svoboda. Pri tem obstaja v teoriji več pogledov na definicijo procesa odločanja. Deweyeva konceptualizacija obnašanja v procesu odločanja predstavlja ta proces kot premišljeno, konsistentno akcijo posameznika, usmerjeno v zadovoljitev potrebe (Dewey 1910 v Ule in Kline 1996, 217). Ajzen in Fishbein pa trdita, da se posamezniki vedejo racionalno in sistematično pri odločanju, ker uporabljajo informacije in upoštevajo morebitne posledice svojega dejanja (Ajzen in Fishbein 1980 v Ule in Kline 1996, 217). Tako gledanje predpostavlja, da posameznik tehta in primerja predvsem funkcionalne lastnosti izdelka. V resničnem življenju pogosto prevladujejo v procesu odločanja čustvene koristi izdelka. Kakor pravi Wilkie, se dejansko prepletata v procesu odločanja običajno oba vidika, utilitarni in hedonistični, in potrošnik najde rešitev, ki je za njega »dovolj dobra« (Wilkie 1994 v Ule in Kline 1996, 218).

3.2.1. Modeli procesa odločanja

Teoretski modeli procesa odločanja prikazujejo preglednejšo kompleksnost zapletenega procesa sprejemanja odločitev, ki nenehno poteka v posamezniku. Modeli dajejo okvir za razumevanje celotnega vedenja potrošnika. Proces odločanja predstavlja več med seboj povezanih korakov, na katere vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Kot pravi Wilkie, so osnovni koraki procesa odločanja za nakupno vedenje: prepoznavanje problema, iskanje informacij in ocenjevanje alternativ, odločitev in nakup, potrošnja in ocenjevanje ter proces prihodnje odločitve. Razdelitev procesa je predvsem teoretična, pri kateri se faze med seboj prepletajo in dogajajo hkrati (Wilkie 1994 v Ule in Kline 1996, 224).

Celovit model procesa odločanja potrošnika za nakupno vedenje so oblikovali Engel, Blackwell in Miniard (Engel in drugi 1995 v Ule in Kline 1996, 225). V modelu so predstavljeni trije sklopi dejavnikov, ki vplivajo na vedenje posameznika v posameznih fazah procesa odločanja. Dejavniki predstavljajo tri vidike: individualne razlike, vplive okolja in psihološke procese. Prvi sklop dejavnikov predstavljajo individualne razlike: potrošnikovi viri, znanje, stališča, motivacija in osebnost, vrednote in življenjski slog. Drugi dejavniki so iz

okolja: kultura, socialni sloj, medosebni vplivi, družina in situacija. Tretji dejavniki so psihološki procesi: predelava informacij, učenje in spreminjanje stališč ter obnašanja.

Prepoznavanje problema je začetek procesa odločanja. Sledita mu iskanje informacij, ki jih potrošnik potrebuje za presojanje razpoložljivih alternativ. Obe fazi sta pogosto prepleteni s fazo odločitve in nakupa. Ponudniki dobrin skušajo dojeti dejavnike iskanja informacij in njihove glavne vire. Razumeti morajo tudi procese notranje predelave informacij, v katero vstopi posameznik, ki je izpostavljen zunanjim informacijam. Za namen naloge je pomembna začetna faza procesa odločanja, kjer lahko, med drugim, ponudnik dobrin spodbudi zavedanje potrebe z ustrezno opremljenim prodajnim mestom in kjer prodajno mesto lahko predstavlja vir potrošnikovih informacij (Ule in Kline 1996, 227). O tem je govor v nadaljevanju.

3.2.1.1. Iskanje in viri informacij

Iskanje informacij je nameren proces pridobivanja znanja o tistem, kar posameznika zanima. V trženjski situaciji je to pridobivanje znanja o izdelkih, trgovinah ali samem nakupu. Iskanje informacij vpliva na proces odločanja v dveh vidikih: a) več informacij lahko poveča negotovost in potrošnik stori manj, kot bi sicer; b) informacije izvirajo iz njegovega dolgoročnega spomina ali iz zunanjega okolja (Ule in Kline 1996). Notranje iskanje se pojavi takoj po prepoznavi problema. Vendar se velikokrat pojavi še potreba po zunanjem iskanju informacij. Glavni viri informacij predstavljajo: oglaševanje, prodajno mesto, prodajno osebje, javne potrošniške informacije in socialni stiki (Ule in Kline 1996, 234).

Stopnja iskanja zunanjih informacij je običajno odvisna od potrošnikove zaznave koristnosti rezultatov iskanja in z njimi povezanimi stroški (Ule in Kline 1996, 232). Wilkie (1994) navaja dejavnike, ki vplivajo na iskanje glede na tip vplivanja in raven iskanja informacij in so naslednji: zaznani stroški in koristi iskanja, psihološki (vpletenost, izkušnje, zadovoljstvo/užitek, odpor/zadovoljstvo, lojalnost do blagovnih znamk/do trgovinskih znamk), situacijski (socialni pritiski, časovni pritiski, fizične omejitve, cenovne ugodnosti, razmerje med stroški in tveganjem, učinkovitost prodaje/tehnološke izboljšave) in dejavniki predelave informacij (nezmožnost razumevanja/želja po več znanja in stopnja zaupanja) (Wilkie v Ule in Kline 1996, 233).

Na proces iskanja informacij vplivajo razni dejavniki. Kot navajajo Engel, Blackwell, Miniard (1995), so nekateri od njih ključni in izvirajo iz situacije, izdelka, tipa prodaje, trgovine in samega potrošnika (Engel in drugi v Ule in Kline 1996, 229). Situacijski dejavniki se

predvsem nanašajo na okolje, v katerem se pojavljajo informacije in čas, ki ga ima potrošnik na voljo za odločitve. Dejavniki izdelka močno vplivajo na stopnjo razlikovanja, pri tem so blagovne znamke lahko močno vodilo za iskanje. V okviru dejavnika izdelek sta pomembna še vidika cena in stabilnost kategorije. Iskanje informacij o izdelku se razlikuje od iskanja informacij o storitvah, ker potrošniki običajno zaznajo večje tveganje. Dejavniki prodaje pomenijo razlikovanje oziroma podobnost med prodajalnami. Dejavniki potrošnika pa govorijo o tem, da lastnosti potrošnika močno vplivajo na vedenje med iskanjem; predvsem njegovo znanje, vpletenost v nakup, njegova stališča in prepričanja ter demografske značilnosti (Ule in Kline 1996).

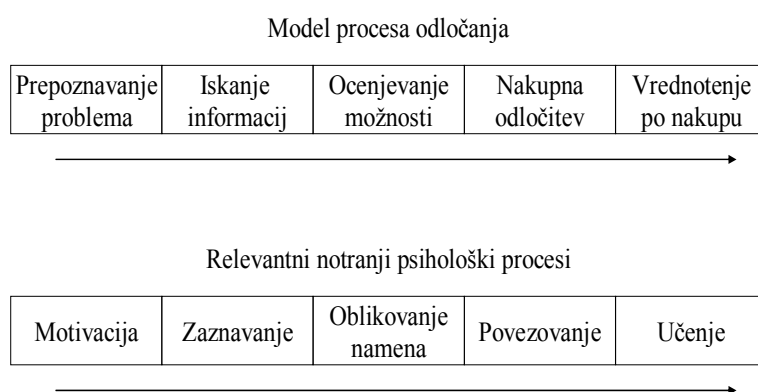
Za namen naloge so pomembni situacijski dejavniki, predvsem okolje na samem mestu prodaje v trgovini, ker prodajna mesta predstavljajo velik vir dražljajev, in to v času, ko potrošnik sprejema končno nakupno odločitev, po drugi strani pa tudi potrošnikova vpletenost v nakup. Vpletenost pomeni raven osebne pomembnosti ali interesa za dražljaje v določeni situaciji. Stopnja vpletenosti vpliva na potrošnikovo prizadevanje za zmanjšanje tveganja in maksimiziranje koristi od nakupa ter uporabe izdelka (Antil v Ule in Kline 1996, 223). Vpletenost je izraz močne motivacije in se giblje od nizke do visoke. Visoka vpletenost povzroči višjo stopnjo iskanja informacij. Pomembnost nakupne odločitve se poveča pri izdelkih, ki so povezani z zaznavo višje stopnje ekonomskega in psihološkega tveganja. Ker se poveča pomembnost nakupne odločitve, se poviša potrošnikova vpletenost in s tem tudi iskanje informacij (Foxman in Muehling 1990).

Pri visoki stopnji vpletenosti so posamezniki motivirani za iskanje pomembnih informacij in za njihovo predelavo. Prav tako verjetneje opazijo razlike med ponujenimi lastnostmi in blagovnim znamkami, kar običajno vodi do višje stopnje lojalnosti (Ule in Kline 1996, 223). Pri visoki vpletenosti bo posameznik vložil več napora v ocenjevanje in predelavo informacij, in to lahko pripelje do manjše zmede (Foxman in drugi 1992). Vendar bo večji napor zmanjšal učinke zmede le, če so informacije na voljo in dovolj razumljive in če ima posameznik sposobnost za analizo informacij. Če eden od teh pogojev ni izpolnjen, je potrošnik še bolj zmeden, ker se bolj poglobi v nakupno ocenjevanje (Mitchell in drugi 2005, 147). Pri nakupih, kjer se pojavi nizka vpletenost, je potrošnik običajno manj zainteresiran. Pojav zmede pri informacijski zasičenosti je v tem primeru manj verjeten. Potrošnik uporablja manj informacij in njegov proces predelave informacij je preprostejši (Mitchell in drugi 2005, 147).

3.2.1.2. Proces notranje predelave informacij

V procesu odločanja se posameznik srečuje z zunanjimi dražljaji oziroma se lahko sam aktivira in jih išče. Izpostavlja se tržnim sporočilom in sproža različne notranje psihološke procese, ki so v njem nenehno prisotni in se dogajajo v njegovih mislih. Ta proces notranje predelave informacij je eden od bistvenejših vplivov na sprejemanje nakupnih odločitev. Na povezavo notranjega procesa predelave informacij in procesa nakupnega odločanja se lahko pogleda (glej Sliko 3.3), kot predlagata v ponazoritvi M. Belch in G. Belch (Belch in Belch 1998, 104).

Slika 3.3: Povezava modela procesa odločanja in procesa notranje predelave informacij



Vir: Belch in Belch 1998, 104

Kognitivni oziroma spoznavni procesi so notranji psihološki procesi in se odvijajo v posamezniku. Začnejo se, ko pride do aktivnega soočenja s sporočilom in posledično privede do nekaterih odzivov ter odločitev v posamezniku. Dejansko je proces predelave informacij predvsem individualno kognitivni proces, ki se začne v človeških čutilih in se konča nekje v možganih, kjer se za posameznika ustvarja »podoba sveta« (Ule 2005, 71). Ob sprejemu sporočila prek dražljajev se v prejemniku začne notranji komunikacijski proces sprejemanja sporočila, proces predelave informacij in odgovora na sporočilo. Na tej podlagi posameznik zaznava svoja stališča in morebitno odzivanje.

Osnovni kognitivni proces predelave informacij je sestavljen iz prepletajočih se procesov. Ule navaja osnovne procese pri predelavi tržnih sporočil: izpostavljenost, pozornost, zaznavanje, učenje s pomnjenjem, motivacija in odločanje (Ule in Kline 1996, 124). Za namen naloge je pomembno razumevanje procesa zaznavanja. Kot navaja Britt (1978), mora biti posameznik

najprej izpostavljen sporočilu, postati nanj pozoren, nato mora zaznati sporočilo, mentalno predelati informacijo, jo ohraniti v spominu, do nje zavzeti določen odnos in na koncu oblikovati odločitev ali dejanja, ki so v skladu z njegovimi potrebami in željami (Britt v Ule in Kline 1996, 124).

Kognitivni procesi predelave informacij se razlagajo zaporedno, vendar se dejansko dogajajo vzporedno in se med seboj prepletajo. Bistveno je prepoznavanje teh procesov in razumevanje njihove umestitve v širši proces. To zaporedno gledanje je le koristen pripomoček, ki ponazarja razlike v stopnji kompleksnosti kognitivnih procesov v posamezniku in nekaterih časovnih povezav med njimi (Ule in Kline 1996, 126).

Pri vsakem od navedenih kognitivnih procesov pride do selekcije dražljajev na tiste, ki sprožijo določen kognitivni proces, in na tiste, ki tega ne sprožijo. Posameznik uporablja zavedne ali nezavedne mehanizme za selekcijo. Wilkie (1994) navaja pet vrst selekcij, ki odločajo o tem, kaj se bo prebilo skozi posameznikov prag zavesti. To so: selektivna izpostavljenost, selektivna pozornost, selektivna percepcija in interpretacija, selektivni spomin in priklic (Wilkie v Ule in Kline 1996, 125).

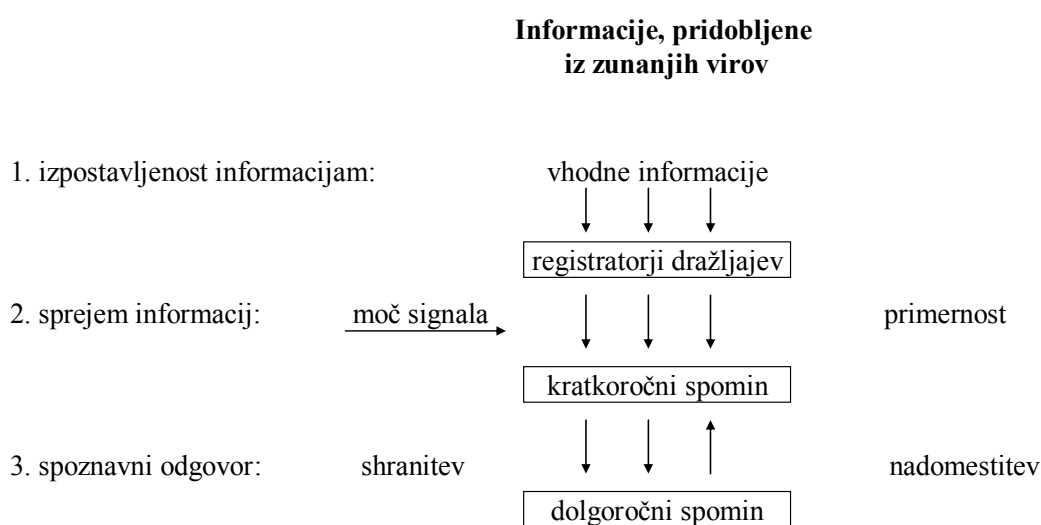
Za namen naloge je pomembna selektivna percepcija in interpretacija, ko posameznik izbira, kateri dražljaj bo sprejel kot informacijo in kako si jo bo razlagal. Ta pogled je sicer lahko subjektiven in pristranski, določen z dosedanjimi izkušnjami, spominom, sprejetimi vzorci razumevanja in podobno (Ule in Kline 1996).

3.2.2. Zaznavanje

Zaznavanje je proces, kako posameznik sebi ustvari sliko sveta na podlagi dražljajev. Zaznavanje oziroma percepcija informacij pomeni, da prejemnik dovoli dražljajem – sporočilom – dostop do zavesti in jih sprejme v nadaljnjo mentalno obdelavo. Dražljaj predstavlja vsako vhodno enoto za katero koli čutilo, kjer povzroči neposreden odgovor v obliki občutka (Schiffman in Kanuk 2000). Zaznavanje je proces pridobivanja informacij, s katerimi ljudje selekcionirajo, organizirajo in razlagajo čutne dražljaje v pomenljivo in usklajeno sliko sveta (Ule in Kline 1996, 135). Zaznavanje je individualni proces, ki je odvisen od notranjih dejavnikov (prepričanja, izkušnje, potrebe, razpoloženja in pričakovanja). Nanj vplivajo tudi značilnosti zunanjih dražljajev in kontekst, v kakršnem jih sprejema (Belch in Belch 1998, 112).

Avtorji Schultz in drugi izpostavljajo koncept zaznavanja in koncept pristopa do informacij, ki so shranjene v spominu (glej Sliko 3.4). Pri tem je pomemben še koncept presojanja. To pomeni, da potrošnik primerja novo informacijo z obstoječim vedenjem. Nato na podlagi tega oceni, ali bo zavrgel novo informacijo, jo dodal ali spremenil obstoječe vedenje (Schultz in drugi 1993, 32). Avtorji presojujejo ta moment kot kritičen pri oblikovanju nadaljnjih odločitev potrošnika. Za njih je bistveno poznati, kako posamezniki izbirajo, sprejemajo, procesirajo in shranjujejo informacije, izkušnje. Na tej podlagi sprejemajo nakupne odločitve.

Slika 3.4: Model procesa predelave informacij



Vir: Schultz in drugi 1993, 33

Model procesa predelave informacij je predstavljen v treh korakih. Prvi korak je izpostavljenost informacijam. Vsak zunanji dražljaj registrirajo senzorji, ki informacije zaznajo v taki obliki, da bodo v drugi fazi lahko primerjane. V drugi fazi se presoja o pomembnosti informacij z vidika obstoječega vedenja v kratkem spominu. V tretji fazi se zaznane informacije primerjajo z vedenjem v dolgoročnem spominu, kjer so shranjeni koncepti in kategorije. Tukaj pride do spoznanja in oblikovanja reakcij na zaznane dražljaje. Kritični moment za dražljaje je sistem presoje, ki se zgodi v drugi fazi predelave. Običajno traja nekaj sekund, ker se izvaja v kratkoročnem spominu z omejeno kapaciteto (Schultz in drugi 1993, 33).

Posameznik živi v gozdu nenehnih komunikacijskih sporočil. Zato potrošnik kot prejemnik sporočil ubere svoj način ravnanja z obilico informacij. Običajno zbira samo površinske

informacije. Oblikuje neko vrsto vedenja na podlagi sestavljenih delčkov informacij. Dejansko se znajde tako, da predela le majhen delček informacij od vseh razpoložljivih (Ule in Kline 1996). Dejansko potrošnik predela samo toliko informacij, kolikor jih potrebuje, da se znajde in sprejema odločitve. Informacije omeji samo na tiste, ki se mu zdijo potrebne (Schultz in drugi 1993, 23).

Hkrati se posamezniki vse bolj zanašajo na svoje zaznavanje dejstev kot pa na dejanska dejstva. Raziskave ugotavljajo, da potrošniki vse bolj sprejemajo nakupne odločitve na podlagi tistega, kar zaznavajo kot resnico (Schultz in drugi 1993, 22). To je delno posledica promocijskih aktivnosti, ki vse bolj diferencirajo izdelke na podlagi drugih elementov, na primer cene, kot pa na podlagi drugih prednosti izdelka. Tako zaznavanje je za potrošnika resničnost. Lahko je napačno, toda to je tisto, kar prepozna in mu zadostuje pri sprejemanju nakupnih odločitev. Velika večina komunikacij, predvsem trženjskih, prav na tem koraku ni uspešna. Posamezniki jih izločijo s selektivno predelavo informacij. Posameznik nenehno primerja ali testira nove informacije z obstoječim vedenjem. V posameznikovem mišljenju poteka proces presoje, ali bo informacijo dodal v svoj spomin, jo predelal ali zavrnil (Schultz in drugi 1993, 32).

Pri zaznavanju je pomemben še vidik tveganja. Obseg zaznanega tveganja, ki ga posameznik začuti, ko se odloča o nakupu oziroma sposobnosti soočanja in prenašanja tveganja, vpliva na njegovo odločanje. Pri tem posameznik subjektivno oceni tveganje. Zaznano tveganje je funkcija dveh dejavnikov: negotovosti pri informacijah o produktu in tveganja posledic nakupa. Tveganje za nakup izdelka se močno poveča, če je povezano z različnimi negativnimi izhodi ali če je potrebno veliko informacij za nakupno odločitev (Ule in Kline 1996, 145). V enostavni obliki predstavlja stopnja zaznanega tveganja dve dimenziji: verjetnost pojava negativnih posledic in pomembnost negativnih posledic (Peter in Ryan v Mitchell 1999, 178).

V fazi zaznavanja se lahko posameznik znajde v situaciji, v kateri je dražljajev ali sporočil premalo oziroma preveč. Govori se o pojavih senzornega pomanjkanja in senzorne preobremenitve, oba pojava pa vodita do neugodnih psiholoških posledic. Značilna je splošna zmedenost (Ule in Kline 1996, 137). Pri tem lahko posameznik razvije načine reduciranja preobilja informacij iz okolice v procesu zaznavanja. V drugačnem primeru lahko preveč informacij povzroči zmedo v stalno spreminjajočem se svetu (Schiffman in Kanuk 2000).

Posameznik razvije različne strategije za zmanjšanje količine in mnogovrstnosti informacij, kategorizacija¹¹ objektov pa predstavlja pomemben način (Ule 2005, 71).

3.2.3. Informacijska zasičenost

Informacijska zasičenost lahko pomeni pojav visoke informacijske obremenitve v določeni odločitveni situaciji in z omejeno kapaciteto predelave informacij, kar lahko povzroči nefunkcionalno vedenje. V enostavni obliki pomeni informacijska zasičenost pojav, ko posameznik prejema preveč informacij v dani časovni enoti.

V marketingu in raziskovanju potrošnikov so se raziskovalci osredotočili na to, kako na posameznika deluje količina danih informacij v danem časovnem okviru (Jacoby 1984; Malhotra 1984). Če potrošnik občuti preveč informacij v določenem času – več kot jih lahko predela – se pojavi zasičenost in iz nje izhajajo slabše odločitve in posledično nefunkcionalno delovanje (Malhotra 1982). Pri tem so se v različnih akademskih disciplinah pojavile drugačne razlage informacijske zasičenosti v kontekstu različnih situacij (Eppler in Mengis 2004).

McCormick (1970) pravi, da informacijska zasičenost temelji na količini in tipu dražljajev, ki jih zaznava posameznik (McCormick v Eppler in Mengis 2004). Jacoby in drugi so povzeli in tudi sami raziskali, da obstaja omejena sposobnost posameznika, da predela in procesira informacije v dani časovni enoti, in ko so te omejitve presežene, postane posameznik zmeden in nefunkcionalen. Verjetnost tega pojava se lahko zgodi v samopostrežnih trgovinah, kjer se poleg velikega števila izdelkov pojavljajo še drugi dražljaji in potrošnika običajno omejuje čas (Jacoby in drugi 1974). Kot primer lahko navedemo, da ima potrošnik v večji slovenski samopostrežni trgovini na izbiro v povprečju v blagovni skupini testenin 283 različnih izdelkov in v blagovni skupini pripravljenih omak 74 različnih izdelkov (ACNielsen 2006). Na prodajni polici¹² so poleg izdelkov še oznake za cene in najmanj pet do sedem oznak promocijskih projektov.

Informacijska zasičenost sloni na paradigmi, da ima potrošnik omejene sposobnosti za absorpcijo in proces predelave informacij v danem časovnem okviru.

¹¹ Kategorizacija pomeni razvrščanje stvari, dogodkov, pojavov, situacij v različne skupine ali kategorije, in sicer na podlagi določenih podrobnosti ali razlik med njimi (Ule 2005:71).

¹² Širina prodajne police, ki jo človeški pogled lahko normalno zaznava, je do 160 cm.

Miller (1956) je med prvimi raziskal, da ima posameznik omejeno kapaciteto kratkoročnega spomina za sedem delčkov informacij. Dva poznejša raziskovalca Simon (1974) in Broadbent (1975) sta to število zmanjšala na pet do sedem oziroma bolj na tri do štiri (Miller in drugi v Malhotra 1982). Če potrošnik občuti preveč informacij v določenem času – več kot jih lahko predela – se dogodi zasičenost in iz nje izhajajo slabše odločitve in nefunkcionalno delovanje (Malhotra 1982).

Schroder in drugi (1967) v svoji teoriji trdijo, da razlikovanje in združevanje v spoznavi in vedenju narašča z naraščanjem dražljajev iz okolja, dokler ni dosežen nivo optimalnega procesa predelave informacij. Če se dražljaji iz okolja povečujejo še naprej, se nivo procesa predelave informacij zmanjšuje (Schroder in drugi v Malhotra 1982). Različne raziskave so to potrdile. Newell, Simon (1972) in Payne (1976) navajajo, da ima posameznik omejen proces predelave informacij (Newell in drugi v Malhotra 1982).

Ideja o omejenem procesu predelave informacij se pojavlja tudi v informacijski teoriji Shannon, Wever (1949) in je povezana s konceptom o omejitvah, ki se lahko pojavijo pri sposobnosti kanala (Malhotra 1982; Splichal 1999). Luhmann (1968) pa pravi, da lahko nasproti razumevanju matematične teorije informacij kot nujnemu zmanjšanju negotovosti postavimo informacijo v družbenem komuniciranju, ki lahko povečuje kompleksnost in s tem povečuje težave pri odločanju in negotovost (Luhmann v Splichal 1981, 29).

Drugi pogled na zasičenost izhaja iz informacijske teorije, s katero sta Shannon (1949) in razširjeno Garner (1962) prikazala formalno merjenje informacijske strukture (Shannon in Garner v Lurie 2004). Ta teorija govori o tem, da tudi večvrstne dimenzije določajo količino informacij, ki jih potrošnik potrebuje v svojem procesu odločanja. Strukturalno merjenje informacij predvideva večjo verjetnost informacijske zasičenosti in posledično slabši proces odločanja, takrat ko ima posameznik večjo izbiro ponudbe in ima ta večje število lastnosti (Lurie 2004).

Eppler, Mengis in tudi Meyer povzemajo, da so bili rezultati glavnih raziskovalcev v preteklosti protislovni, predvsem zaradi metodoloških problemov. Vendar se danes priznava, da informacijska zasičenost lahko povzroči negativne posledice pri merjenju hitrosti oziroma natančnosti odločanja (Eppler in Mengis 2004; Meyer 1998). Ko informacije presežejo posameznikove sposobnosti predelave informacij, se pojavijo težave pri odkrivanju bistvenih informacij (Jacoby 1977), pojavita se visoka selektivnost in neupoštevanje večje količine

informacij (Bawden 2001; Sparrow 1999), poveča se čas za sprejemanje odločitve (Jacoby 1984) in odločitev se ne sprejme s primerno natančnostjo (Malhotra 1982) (v Eppler in Mengis 2004, 331).

Meyer je uporabil v raziskavi o informacijski zasičenosti zaposlenih subjektivni pogled na dožemanje zasičenosti. Pojem subjektivne informacijske zasičenosti opredeli kot ocenitev povprečno zavestno in podzavestno uporabljenih informacij za odločitev, potem ko je bila odločitev že narejena (Meyer 1998). Predlaga, da se lahko tak subjektivni pogled uporabi pri raziskavah potrošnikov pri procesih odločanja.

Raziskovalci so pri informacijski zasičenosti izpostavili tudi druge dejavnike, ki so povezani z informacijsko zasičenostjo. Posameznikove individualne lastnosti, kot so osebnost, stališča, izkušnje, vplivajo na njegovo sposobnost predelave dražljajev v danem okolju (Eppler in Mengis 2004). Po drugi strani pa je pomembna tudi situacija oziroma kontekst, v katerem se pojavijo dražljaji in informacije. Na primer Friedmann (1977), Jacoby in drugi (1974) so raziskovali informacijsko zasičenost v samopostrežni trgovini (Friedmann, Jacoby in drugi v Eppler in Mengis 2004).

Mitchell in drugi navajajo spremenljivke – moderatorje – kot tiste elemente, ki lahko vplivajo na občutek informacijske zasičenosti, vendar se sami ne spreminjajo; ti elementi so starost, izobrazba, spol, toleranca do nejasnosti, kognitivni slog, način odločanja, neodvisnost od okolja, ustreznost izbora, nakupovalno okolje. Navajajo tudi spremenljivke – mediatorje – kot tiste elemente, ki se sami spreminjajo med vplivanjem na proces odločanja; ti so čas, socialno okolje, razpoloženje, pričakovanje, izkušnja, namen nakupa in vpletenost (Mitchell in drugi 2005, 144).

Informacijska zasičenost pomeni, da posameznik občuti večjo obremenitev z informacijami, kot jo je sposoben kakovostno notranje predelati v danem časovnem okviru in pod vplivom raznih dejavnikov.

3.3. Zmeda potrošnika

Ko posameznik začuti stisko nezmožnosti predelave informacij v danem trenutku, lahko postane njegovo delovanje nefunkcionalno in zmedeno. Govorimo o pojavu zmede in zmedenosti, ki jo povzroči informacijska zasičenost.

3.3.1. Opredelitev zmede

Potrošnik se pri izbiri in odločanju srečuje z določeno stopnjo nelagodja, skratka, v danem trenutku lahko občuti preobremenitev informacij iz okolja in je zato zmeden. Potrošnikove odločitve v stanju nelagodja so lahko zato manj optimalne in povzročajo nezadovoljstvo, kar ponudnikom izdelkov prinaša neželene posledice.

Raziskovalci so pojem potrošnikove zmede in njenih posledic raziskovali na različnih trgih izdelkov za vsakodnevno življenje, za zdravje in mesnih izdelkov (Roberets 1995; West in drugi 2002 v Mitchell; Walsh in Yamin 2005). Drugi primeri raziskav so s področja hrane in raznih varovalnih oznak o zdravju in dietah (Ippolito in Mathios 1994; Wiseman 1994 v Mitchell in Papavassiliou 1999). Pri tem so spoznali, da zmeda nastane zaradi različnih vzrokov. Pojavi se lahko zaradi dražljajev, posredovanih iz okolja, ali pa zaradi posameznikove nesposobnosti, da bi notranje predelal informacije. Pri tem se potrošnik svoje zmede lahko zaveda ali pa ne (Mitchell in Papavassiliou 1999).

Tržno okolje ponuja obilje tržnih dražljajev v obliki tržnih komunikacij, ki lahko povzročijo informacijsko zasičenost in s tem posledično potrošnikovo zmedo. S tržnega vidika zmeda ne nastane samo zaradi široke ponudbe izdelkov, ampak tudi zaradi velike količine informacij, ki jih poleg izdelkov posreduje še trženjsko naravnano prodajno okolje. S tega vidika zmeda lahko nastane zaradi preobilja izbire izdelkov v trgovini, zaradi podobnosti izdelkov in nejasnih, zavajajočih informacij, ki jih posredujejo tržne komunikacije. Posledice zmede so lahko stresne situacije, frustracije in manj optimalne odločitve (Mitchell in Papavassiliou 1999). Zmeda se lahko pojavi tudi zaradi nezmožnosti, ker potrošnik v danem času ni sposoben ali ne zmore notranje predelati vseh zaznanih tržnih dražljajev (Mitchell in drugi 2005, 144).

Lomax in drugi navajajo, da Kapferer ugotavlja težave z znanstveno opredelitvijo zmede. Razne definicije opisujejo zmedo s spoznavnega vidika oziroma z vedenjskega vidika. Različne definicije so tudi omogočile, da so raziskovalci uporabljali razne metodologije. Lomax in drugi so se lotili problema stanja zmedenosti z vidika prevelike podobnosti blagovnih znamk in se pri tem naslonili na koncept priklica in prepoznave blagovne znamke (Lomax in drugi 1999, 122).

Walsh (1999) pravi, da je potrošnikova zmeda stanje neprijetnega razpoloženja, ki primarno nastane v fazi nakupovanja in negativno vpliva na potrošnikov proces predelave informacij in

proces določanja, in lahko vodi do manj optimalnih odločitev (Walsh v Mitchell in Papavassiliou 1999).

Turnbull in drugi razlagajo nastanek potrošnikove zmede kot njegovo nezmožnost pravilno razlikovati lastnosti izdelkov med procesom sprejemanja informacij (Turnbull in drugi 2000, 145).

Kot navajajo Mitchell, Walsh in Yamin, obstaja zaradi pomanjkanja splošno sprejete definicije zmede vrsta različnih pogledov na potrošnikovo zmedenost. Razne opredelitve postavljajo zmedo kot stanje mišljenja, ki nastane pred nakupno situacijo ali po njej in ima kognitivne in vedenjske dimenzije. Mnogi avtorji niso ločili zmedenega stanja od »predhodnikov« zmede. Mitchell in drugi opisujejo tako imenovane predhodnike kot dražljaje, ki so si preveč podobni, ali jih je preveč ali niso jasni (Mitchell in drugi 2005, 143).

Mitchell in drugi v svojem delu opredeljujejo tri vrste zmede, ki jo povzročajo tri vrste dražljajev, tako imenovani »predhodniki« zmede (Mitchell in drugi 2005, 143):

- *zmeda zaradi podobnosti blagovnih znamk* kot pomanjkanje razumevanja razlikovanja in zato morebitne spremembe potrošnikove prvotne odločitve ali kot napačna ocena blagovne znamke zaradi zaznane podobnosti izdelkov;
- *zmeda zaradi preobilja informacij* kot pomanjkanje razumevanja, ker se potrošnik sreča s preveč informacijsko bogatim okoljem in ga ne more primerno predelati do dobrega razumevanja in zaupanja v danem času, namenjenem nakupovanju;
- *zmeda zaradi nejasnosti* kot pomanjkanje razumevanja v času, ko je potrošnik prisiljen preverjati obstoječa prepričanja in predpostavke o izdelku ali okolju.

Za namen naloge se uporablja opredelitev zmede, v kateri sta predhodnika zmede preobilje informacij in podobnost informacij. Zmeda zaradi nejasnosti posega v potrošnikova prepričanja in predpostavke, na katere ponudniki izdelkov v trgovini težje vplivajo v navedenem času.

3.3.2. Posledice zmede

Zmedenost kot notranje psihološko stanje posameznika povzroči določene posledice v procesu odločanja in s tem v vedenju. Mitchell in drugi predlagajo, da se za opredelitev

posledic, ki jih prinaša potrošnikova zmeda, uporabi teorija atribucije¹³. Ta pravi, da se v procesu pripisovanja lahko večja teža za vzroke ali odgovornost pripiše ljudem, njihovim nameram ali osebnostnim lastnostim, ali pa se na drugi strani pripiše več vzrokov situacijskim dejavnikom (Ule 2005, 110). V prvem primeru so ljudje odgovorni za situacijo, v drugem primeru pa so delno razbremenjeni odgovornosti. Bolj kot potrošniki prisodijo svojo zmedo zunanjim virom ponudnika, večji bo vpliv na posledice, ki so vezane na ponudnike izdelkov (Mitchell in drugi 2005, 147).

Kakor je zmeda opredeljena z vedenjskega ali kognitivnega vidika, so tudi posledice opredeljene s tega vidika. Pri tem Mitchell in drugi dodajajo še emocionalni vidik. Posledice zmede so lahko opredeljene s kognitivnega, emocionalnega in vedenjskega vidika. V raziskavi trdijo, da zmedeni potrošniki v procesu odločanja izkusijo tudi neprijetne občutke, kot so razdraženost, jeza in drugo (Mitchell in drugi 2005, 144).

Posledice zmedenosti se lahko razdelijo v dve skupini, glede na pristop, ki ga posameznik uporabi v procesu odločanja. Prva skupina navaja tiste posledice, ki takoj učinkujejo. Druga skupina posledic pa je odvisna od tega, ali posameznik občuti zmedo in kako želi z njo ravnati.

1. skupina vsebuje predvsem negativne posledice zmede, ki takoj učinkujejo. Kadar potrošnik kljub zmedi nadaljuje proces predelave informacij in izbiri, se lahko pojavijo predvsem negativne posledice, kot so negativne govorice (Turnbull 2000), kognitivna disonanca (Mitchell in Papavassiliou 1999), nakupna utrujenost (Mitchell in Papavassiliou 1999), zmanjšanje lojalnost blagovni znamki in zmanjšanje zaupanja (Foxman in drugi 1992 1990), občutek (ne)moči – zmanjšano samozaupanje (Mitchell in Papavassiliou 1999). Prav tako navaja Mitchell in drugi (2005): nezadovoljstvo (Zaichkosky 1995; Foxman in drugi 1990), odložene odločitve (Jacoby in Morrin 1998; Huffman in Kahn 1998).

2. skupina posledic se nanaša na to, kako posameznik ravna s svojo zmedo, ali jo želi zmanjšati oziroma odstraniti (Mitchell in drugi 2005, 147). Pri tem posameznik lahko uporabi različne strategije ravnanja z zmedo. Vendar je pomembno, ali se svoje zmede zaveda ali ne. Nato izbere določeno ravnanje oziroma strategijo za zmanjšanje oziroma za odstranitev zmede, ki bi mu lahko povzročila neželene posledice. Ravnanje pomeni, da si lahko bolje razjasni svoj izbor, zmanjša nejasnosti, poveča razumevanje in zmanjša pomembnost nakupne odločitve. Pri takem ravnanju se

¹³ Pomeni pripisovanje vzrokov, razlogov in odgovornosti za socialna dejanja v nekaterih situacijah (Ule 2005).

lahko pojavijo pozitivne posledice zmede, ker uporabljena strategija vodi do zmanjšanja prednakupnega kognitivnega neravnotežja ali povzroči povečanje zadovoljstva (Mitchell in drugi 2005, 148).

Mitchell in drugi ugotavljajo, da strategije za ravnanje z zmedo niso bile množično proučevane. Vendar se strategije lahko kategorizirajo, če potrošnik nadaljuje proces odločanja, v štiri generične pristope: razjasnitev nakupnih ciljev, iskanje dodatnih informacij, zmanjšanje nabor možnosti in delitev nakupne odločitve z nekom (Mitchell in drugi 2005, 148). Strategija je lahko tudi to, da potrošnik ne naredi ničesar oziroma odloži nakup (Mitchell in Papavassiliou 1999).

O negativnih posledicah zmede se lahko govori tudi z vidika literature, ki pojasnjuje zmedo kot »higienski« dejavnik v procesu odločanja. Njena prisotnost lahko povzroči nezadovoljstvo, odsotnost pa ne motivira nakupa in ne vzbudi zadovoljstva. Občutek zmede je običajno neprijeten in posledice so navadno negativne (Mitchell in Papavassiliou 1999). Analogija higiene daje zmedi posameznika negativni prizvok.

Za namen naloge so izpostavljene le določene nezaželenе posledice, ki jih lahko povzročita dva vidika zmede zaradi informacijske zasičenosti in so pomembne za ponudnike izdelkov hitre porabe. V nadaljevanju so predstavljene posledice zaradi preveč podobnih informacij in posledic zaradi informacijskega preobilja.

Zaznano tveganje je neprijetnost, negotovost, ki jo posameznik občuti, kadar si ne more jasno razložiti dražljajev, s katerimi bi ocenil posledice nakupa izdelka oziroma njegove uporabe. Tveganje je sestavljeno iz verjetnosti napačnega nakupa in pomembnosti napačnega nakupa (Peter in Ryan v Mitchell 1999, 178). Stopnja tveganja se poveča, če je potrebno veliko informacij za nakupno odločitev. Posameznik ima v procesu odločanja rajši nižjo stopnjo tveganja kot višjo ob predpostavki, da so preostali dejavniki isti (Arrow v Mitchell 1999). Po drugi strani pa s pravilno tržno informacijo ponudniki zmanjšajo zaznavo tveganja pri potrošnikih (Ule in Kline 1996, 146). Informacijska zasičenost lahko poveča zaznano tveganje in s tem verjetnost napačnega nakupa.

Deljena odgovornost nastopi, kadar potrošnik ne zaupa svoji odločitvi. Zmedeni potrošnik pogosteje vplete druge ljudi v nakupno odločitev, tako da se jim drugi pridružijo pri nakupu oziroma pomagajo razumeti ponudbo okolja. Lahko pa tudi v celoti prenesejo odločitev o nakupu na druge (Mitchell in drugi 2005).

Odloženi nakup se dogodi, ko potrošnik v danem času ne sprejme odločitve o nakupu. Potrošniki pri zasičenosti z informacijami verjetneje prekinejo svoj proces predelave informacij tako, da razdelijo informacije na bolj in manj pomembne ter zmanjšajo niz možnosti ali število lastnosti, na katerih je slonela odločitev (Iyengar in Lepper v Mitchell in drugi 2005). Odloženi nakup govori o tem, da je zmeda večja, kot jo lahko posameznik v danem trenutku upravlja. Zmeda pri podobnih informacijah verjetneje privede do odložitve nakupa, ker potrošnik potrebuje čas, da ugotovi, ali sta izdelka enaka oziroma različna. Potrošniki, ki so zmedeni zaradi preobilja informacij, verjetneje odložijo nakup, zato da si pridobijo čas za boljšo predelavo informacij.

Lojalnost do blagovne znamke nastane, ko potrošnik nakupuje predvsem iz navad, ki so se oblikovale zaradi pogostih preteklih nakupov določenega izdelka. Potrošnik ima oblikovane preference glede izbire razpoložljivih blagovnih znamk. Lojalnost se pojavi takrat, ko je za potrošnika pomembno, da poišče take izdelke, ki zadovoljijo njegovo potrebo. V supermarketih je veliko nakupov takega tipa (Wilkie v Ule in Kline 1996).

4. PRODAJNO MESTO IN TRŽNO KOMUNICIRANJE

V tem delu je predstavljeno tržno komuniciranje na prodajnem mestu, kjer mesto prodaje predstavlja stičišče izdelkov dobaviteljev, trgovskih storitev in potrošnikov. Na prodajnem mestu se običajno pojavi še tista zadnja spodbuda, ki jo sprožijo informacijski viri, in vpliva na končno nakupno odločitev. Prodajno mesto je običajno del trgovine na drobno, ki predstavlja pomemben člen na tržni poti izdelka od proizvajalca do končnega potrošnika. Zato je v nadaljevanju prikazana umestitev trgovine na drobno na tržni poti in njena vloga ter funkcije, ki vplivajo na oblikovanje učinkovitega prodajnega mesta.

Prodajno mesto je hkrati tudi komunikacijska točka za potrošnika, ker sproža z nešteti dražljaji proces za nakupno odločanje. Zato naloga prikazuje v tem poglavju vlogo tržnega komuniciranja s prikazom integriranega tržnega komuniciranja in v tem okviru merchandising na prodajnem mestu.

4.1. Tržne poti in prodajno mesto

V sodobnem gospodarstvu je za učinkovito menjavo ključno, da proizvedeni izdelki dosežejo potrošnika, ki jih potroši in ponavlja nakupni cikel. Za potrošnika je značilno, da želi pridobiti izdelke na pravem mestu, na pravi način, ob pravem času, po pravi ceni in v primernih količinah (Levy in Weitz 2001). Večina proizvajalcev, predvsem proizvajalci izdelkov hitre porabe, ne morejo ponuditi svojih izdelkov neposredno potrošniku tako, kakor si želi. Zato proizvodnja uporablja organizacije, ki približajo potrošniku velikoserijske izdelke na sprejemljiv način. Organizacije opravljajo različne posredniške posle, da izdelke približajo potrošniku. Velikoserijska in množična proizvodnja, predvsem prodaja izdelkov hitre porabe, skoraj ne more delovati brez posrednikov.

Pokazalo se je, da posredniki omogočijo boljši pretok izdelkov, storitev in prihrank pri stroških. Posredniki so učinkovitejši na ciljnih trgih (Potočnik 2002). Proizvajalci, posredniki in drugi so različno aktivni členi, ki premagujejo razlike v prostoru, času in lastništvu. Nastanejo tako imenovane tržne poti ali distribucijski kanali (Potočnik 2002). Tržna pot je niz medsebojno odvisnih organizacij, vpletenih v proces, ki omogoča, da so izdelki na razpolago oziroma za potrošnjo (Coughlan in drugi 2006, 2). Izdelki se gibljejo od proizvajalca do potrošnika po tržni poti oziroma distribucijskem kanalu s posredovanjem različnih podjetij.

Na tržne poti se lahko pogleda tudi z vidika novejše opredelitve »4P« trženjskega spleta po MacCarthyju. Perreault in MacCharty opredelita »place«¹⁴ kot »prostor«, kjer je potrošniku omogočena menjava izdelkov in storitev v pravih količinah na pravi lokaciji, prav tam, kjer si jih želi (Perreault in MacCharty v Yudelson 1999). Ta opredelitev upošteva, da prostor ni samo fizična lokacija, temveč širše mesto ali prostor, kjer se odvija proces prehajanja izdelkov od proizvajalca do potrošnika na pravi način in ga izvajajo različne organizacije.

4.1.1. Členi tržne poti in tržna moč

Tržna pot je sestavljena iz raznih aktivnih členov, ki med seboj različno intenzivno sodelujejo. Tržna pot sestavlja več ali manj členov. Glede na to so tržne poti neposredne, kjer imata proizvajalec in potrošnik bližnji stik, ali pa posredne, kjer se vključi več ali manj posrednikov. Za izdelke hitre porabe je značilno, da se običajno vplete med proizvajalce in potrošnike še vrsta posrednikov. Pri tem je težnja proizvajalcev, da je vpleteno manj členov in je tržna pot učinkovitejša. Glavni členi tržnih poti so proizvajalci, razni posredniki in potrošniki (Levy in Weitz 2001).

Proizvajalci so tisti, ki razvijajo, proizvajajo in ponujajo izdelke. Odločiti se morajo, kje in kako bodo ponudili svoje izdelke potrošniku. Izbrati morajo tržne poti, posrednike in način sodelovanja z njimi. Izbira tržne poti je za proizvajalca zelo pomembna, saj prinaša odločitve o izbiri prodajnih kanalov in prodajnih mest dolgoročne posledice. Izbrano tržno pot je težje spremeniti kot na primer odločitve o drugih elementih trženjskega spleta (Potočnik 2002). Še zlasti zato ker so za množično proizvodnjo nujne razvite tržne poti. Pri tem proizvajalci uporabljajo raznovrstne tržne poti. Povezava vseh tržnih poti, ki jih uporablja neki proizvajalec, se imenuje distribucijska mreža. V njej so posamezni členi specializirani za določeno vrsto distribucijskih poslov. Za izdelke vsakodnevne porabe so se razvile distribucijske mreže praviloma prek trgovine (Potočnik 2002, 89).

Nekateri proizvajalci svoje izdelke razvijejo v blagovne znamke, ki so znane končnemu potrošniku, čeprav jih kupuje pri posrednikih. Močnejša in prepoznavnejša blagovna znamka prinaša proizvajalcem drugačen način pogajanja z drugimi členi, ker v pogajanja vključujejo tudi promocijske vidike svoje blagovne znamke. Včasih se pojavi člen, ki je bolj zainteresiran za delovanje celotne tržne poti, tako imenovani kapetan tržne poti. Običajno je to proizvajalec, ki je lastnik blagovne znamke (Coughlan in drugi 2006, 14).

¹⁴Prevod: mesto ali prostor in je eden od 4 P-trženjskega spleta.

Posredniki opravljajo dejavnost, ki organizira, ureja in usklajuje pot izdelkov po tržnih poteh. Imenuje se distribucija in se razume kot organizacija in konkretna izvedba razporejanja izdelkov po različnih prodajnih kanalih, po katerih prispejo na prodajna mesta do potrošnika (Potočnik 2002). Posredniki z izvajanjem te dejavnosti povečujejo vrednost izdelkov in storitev za potrošnike.

Najpomembnejši posrednik je običajno trgovina, ki izvaja distribucijsko dejavnost. Temeljna dejavnost trgovine je posredovanje izdelkov med proizvajalci in potrošniki. Trgovsko dejavnost lahko izvajajo trgovine na debelo in trgovine na drobno (Potočnik 2002). V ta sklop spada razlikovanje grosistične in maloprodajne mreže ter drugih prodajnih mest (Sfiligoj 1999). Za namen naloge je pomembna vloga trgovine na drobno, ki posreduje dobrine končnemu potrošniku v primernih količinah, času in prostoru.

Glavne funkcije trgovine so: zagotavljanje asortimenta izdelkov in ponudbe storitev; oblikovanje primerne količinske ponudbe za končnega kupca; vzdrževanje zalog in zagotavljanje primerne servisa za potrošnike (Levy in Weitz 2001). Trgovina lahko opravlja še druge dopolnilne dejavnosti.

Členi tržne poti so medsebojno povezani in med njimi potekajo raznovrstni tokovi. Ti tokovi se nanašajo predvsem na fizični tok izdelkov, tok prenosa lastnine, tok plačil in tok informacij (Potočnik 2002). Z vidika naloge je zanimiv tok informacij, ki ga običajno oblikuje trgovina in poteka med proizvajalci in potrošniki na prodajnih mestih. Zato so proizvajalci lahko vpleteni v oblikovanje komunikacij v prodajnem okolju samo posredno, v sodelovanju s trgovino.

Posamezni členi tržne poti imajo različne kompetence in sposobnosti, ki so zanimive za druge člene. Zato morajo najti skupni interes za sodelovanje in vzpostaviti primerne načine sodelovanja. Pri upravljanju raznovrstnih tokov so med seboj bolj ali manj odvisni.

Ta medsebojna odvisnost se mora nekako upravljati in prav moč predstavlja način za upravljanje medsebojne odvisnosti. Kot pravi sociolog Emerson (1962), se moč enemu členu poveča, če je drugi člen odvisen od prvega (Emerson v Coughlan in drugi 2006, 200). Tržna moč pomeni, da en člen lahko vpliva na trženjsko obnašanje drugega člena. Ta moč omogoča enemu členu tržne poti, da prepriča drugi člen o delovanju, ki ga drugače ne bi bilo. Pri tem je odvisnost člena B večja od člena A, če je izpolnjen eden od pogojev: a) večja kot je korist, ki jo B dobi od A; b) manj kot ima B na izbiro alternativnih virov koristi (Coughlan in drugi

2006, 200). Oba elementa, koristnost in pomanjkanje virov, sta pomembna za pojav odvisnosti.

Moč je predvsem značilnost odnosa med člani tržne poti, manj pa enega samega člana. Moč zadeva odnos v toku časa in je običajno dvostranska zadeva obeh udeležencev. Na ravnotežju moči v danem odnosu sloni učinkovitost tržne poti. Uravnoteženost pomeni, da ima vsaka stran nasprotno moč, ki jo lahko uporabi za samozaščito. Visoka medsebojna odvisnost je sinonim za visoko medsebojno moč. Kot navajata Lusch in Brown, obema členoma dajeta taki soodvisnost in moč možnost, da ustvarita visoko dodano vrednost (Lusch in Brown v Coughlan in drugi 2006, 220). V soodvisnosti nastane situacija, v kateri lahko en član vpliva na drugega in obratno. Delovanje na tržni poti se zato lažje koordinira in se poveča kooperacija med člani. Visoka in uravnotežena moč predstavlja učinkovito pot za doseganje koordinacije. Visoka medsebojna odvisnost je koristna za ustvarjanje in vzdrževanje strateških zvez (Coughlan in drugi 2006, 220). Udeleženci imajo možnost, da spodbudijo drug drugega za razvoj situacije »win win«, kar pomeni, da sta oba udeleženca na boljšem kot pred tem (Coughlan in drugi 2006, 231).

Uravnotežena moč in visoka odvisnost členov tržne poti omogoča gradnjo strateških distribucijskih zvez. Delovanje posameznih členov je videti kot eno in potrošniki mislijo, da imajo opraviti z eno samo organizacijo (Coughlan in drugi 2006, 220).

4.1.1.1. Distribucijske zveze, obveze in zaupanje

Strateška distribucijska zveza pomeni, da se najmanj dve organizaciji povežeta in delujeta v skladu z medsebojno znanimi interesi posamezne organizacije. Strateški vidik zveze je takrat, ko je načrtovan dolgoročno in pokriva različna področja. Za vzpostavitev in delovanje mreže oba člana prevzameta obveznosti, ki naj bi bile medsebojno uravnotežene. Obveza pomeni dolgoročno pozitivno aktivno željo po ohranjanju odnosa in začasni odpovedi kratkoročnih dobičkov na račun odnosa. Obveza zahteva določene investicije in prinaša stroške (čas, tveganje, vire), zato mora zveza upravičiti in zagotoviti izjemno povračilo stroškov ter dolgoročno povečati dobiček. Členi se morajo znati odpovedati kratkoročnim interesom in za gradnjo ter ohranjanje strateške zveze delovati dolgoročno. Uspešna strateška distribucijska zveza omogoča obema stranema doseganje konkurenčnih prednosti in zagotavlja finančno nagrajevanje (Coughlan in drugi 2006, 291).

Zveza se lahko uresniči, povzeto po Jackson (1985), ko so izpolnjeni trije pogoji: da ima ena stran specialne potrebe, da ima druga stran sposobnosti zadovoljitve teh potreb in da obe strani vidita omejitve v obstoječem odnosu (Jackson v Coughlan in drugi 2006, 323). Poleg pogojev morajo člani imeti motive, ki jih usmerjajo v tvorjenje zvez.

Motivi za vzpostavitev in vzdrževanje strateških distribucijskih zvez so predvsem (Coughlan in drugi 2006, 298):

- osnovni, kot je oblikovanje boljše ponudbe izdelkov in zmanjšanje stroškov na tržni poti;
- razumevanje potrošnikovih preferenc s tesnejšo koordinacijo marketinških naporov z drugimi člani, da se oblikuje boljši stik s potrošniki, poveča razumevanje trga in bolje zadovoljijo potrošniki;
- ohranjanje izbire in fleksibilnosti členov tržne poti z zagotovitvijo vstopa na trg in dobavo primernih izdelkov tudi pri konsolidaciji členov in organizacijskih sprememba;
- zagotavljanje strateških ovir za vstop drugih in za razlikovanje od drugih;
- izredni, ki prinesejo konkurenčne prednosti in višji profit.

Formula za gradnjo distribucijske zveze je dajanje in prejemanje medsebojnih obvez. Pri tem naj se posamezni člen obveže le do tistega, ki se vzajemno obveže do njega (Coughlan in drugi 2006, 306). Posredniki običajno prevzemajo obveze za zvezo predvsem zato, da bi jim zveza koristila in upravičila stroške. Ustvariti morajo dvostransko komunikacijo za menjavo informacij in vzpostaviti platforme za medsebojno prepletanje nekaterih marketinških strategij s proizvajalcem. Posredniki morajo tudi dovoliti vpogled v svoje slabosti in sodelovati s proizvajalcem za morebitno izboljšavo slabosti. Proizvajalec običajno pred vstopom v zvezo preveri sposobnosti in motivacijo posrednika. Proizvajalec z investiranjem v razne dejavnosti v zvezi povečuje svoje obveze v toku časa. Dvostranska komunikacija mu omogoča vpogled v distribucijsko poslovno politiko (Coughlan in drugi 2006, 305).

Še en element je pomemben za oblikovanje zvez. Obveza med člani zveze se lahko izvaja le na visokem nivoju zaupanja. Zaupanje je sicer delno že vgrajeno v odnos in komunikacije, vendar odnosi z medsebojno obvezo v zvezi kažejo višjo raven zaupanja. Tako zaupanje

predstavlja precej širši koncept. Zaupati členom distribucije pomeni verjeti v integriteto posameznega člena in skrbeti za medsebojno blaginjo (Coughlan in drugi 2006, 311).

Zaupanje in obveze med členi se spreminjajo in s tem se oblikujejo različni intenzivni odnosi. Odnosi na tržni poti gredo lahko skozi različne faze (povzeto po Coughlan in drugi 2006):

- zavedanje: en člen vidi drugega kot morebitnega partnerja;
- raziskovanje: testiranje z obeh strani na različnih področjih;
- razširitev: prednosti za obe strani z razširitvijo medsebojne odvisnosti, povečanim komuniciranjem in večjo kooperacijo;
- obveza: obe strani investirata v gradnjo in ohranjata odnos z dolgoročno vizijo, ki temelji na medsebojnih visokih pričakovanjih, visoki odvisnosti in velikem zaupanju;
- zaton: ena stran se nagiba k izstopu iz zveze zaradi nakopičenega nezadovoljstva.

Kot primeri zaupljivega in obvezujočega partnerstva se v sodobnem razvitem svetu pojavljajo nove oblike povezovanja proizvodnje in trgovskih podjetij. Nastajajo kooperacijske, administrativne in pogodbene povezave ter strateško partnerstvo, ki je ena najučinkovitejših vertikalnih kooperacij. Pri tem so vertikalne povezave uspešnejše, če obstaja enakopravno partnerstvo in če ne prevladuje nobeden člen (Potočnik 2001, 69). Področja za partnerstvo in skupno delovanje so najpogostejše v dejavnostih, kot so: raziskava trga, razvijanje novih izdelkov, skupno oglaševanje s pospeševanjem prodaje in v distribucijski ter logistični dejavnosti. V praksi se je oblikoval medsebojni proces industrije za učinkovito odzivanje za potrebe potrošnikov, imenovan ECR¹⁵, ki prispeva k učinkovitosti vseh členov menjave.

4.1.2. Trgovina na drobno in prodajno mesto

Trgovina na drobno je pomemben člen na tržni poti, ki posreduje med proizvajalci in potrošniki v zadnji fazi menjalnega procesa. Večina aktivnosti v procesu prodaje dobrin poteka prav pri trgovini na drobno, ki je nekakšno ozko grlo celotnega proizvodnega in prodajnega procesa (Potočnik 2001, 54).

Trgovina na drobno nabavljene izdelke prodaja potrošnikom praviloma v manjših količinah za potrebe posameznega gospodinjstva v prodajalnah, ki so razporejene tako, da zagotavljajo

¹⁵Angleško: ECR - Efficient Consumer Response je projekt učinkovitega odzivanja na potrebe potrošnikov.

primerno oskrbo prebivalstva. Trgovina na drobno je sestavljena iz aktivnosti, ki so vpletene v prodajo in servisiranje ponudbe za osebno potrošnjo (Coughlan in drugi 2006).

Ustrezno urejeno prodajno okolje s potrebno zalogo in izbiro izdelkov ter strokovno usposobljenimi prodajalci je za proizvajalce izdelkov hitre porabe ključno, ker se prav v prodajalnah največkrat zgodi tisti kritični trenutek končne odločitve potrošnika. Raziskave kažejo, da se potrošniki v samopostrežnih trgovinah v skoraj dveh tretjinah primerov o nakupu odločajo na kraju samem (Ule in Kline 1996, 234). Na te odločitve pa lahko vpliva tudi trgovina na drobno s primerno oblikovanim trženjskim spletom.

Trgovina na drobno na podlagi svoje trženjske strategije oblikuje svoj trženjski splet. Glavne sestavine trženjskega spleta so lokacija prodajaln, asortiment izdelkov, trgovska blagovna znamka, cene izdelkov, tržno komuniciranje, ureditev prodajaln in druge storitve za kupce (Potočnik 2002, 282). Asortiment izdelkov v svoji širini, globini, cenovni in kakovostni razsežnosti vpliva na pričakovanja kupcev glede izbire izdelkov in načina nakupovanja. Prodajno okolje, urejeno prodajno mesto in tržno komuniciranje seznanjajo kupce z izbiro izdelkov in s koristmi, ki jih dobi kupec z nakupom izdelkov prav v tej trgovini in na tem prodajnem mestu (Potočnik 2002).

Pomembno za trgovino na drobno je, da postavi kupca v središče pozornosti in mu zagotavlja bogato ponudbo izdelkov, ugodne cene, razpon kakovostnih izdelkov in mu ustvari prijetno prodajno okolje.

4.1.2.1. Posredovanje trgovine na drobno in njene funkcije

Trgovina posreduje med proizvajalci in potrošniki v različnih elementih (povzeto po Potočnik 2001, 29):

- prostorsko posredovanje omogoča ponudbo izdelkov na pravem kraju;
- časovno posredovanje s primerno zalogo izdelkov premaguje razliko med proizvodnjo in porabo;
- količinsko posredovanje premaguje razliko med velikimi proizvedenimi količinami in primernimi drobnimi količinami za potrošnika;
- posredovanje asortimenta poveže več vrst izdelkov in pripomore k izravnavi cen enake uporabnosti;

- svetovalno in informativno posredovanje obvešča potrošnike o ponudbi, jim zagotavlja preglednost ponudbe in jim svetuje pred nakupom in po njem;
- kreditno posredovanje omogoča potrošnikom posojila in na drugi strani omogoča financiranje nove proizvodnje, ker dobaviteljem plača blago, preden ga proda.

Za namen naloge je pomemben vpogled v svetovalno in predvsem informativno posredovanje, ki zbira informacije od proizvajalcev in jih posreduje potrošnikom.

Trgovina na drobno mora za uspešno gospodarstvo izvajati svoje funkcije (povzeto po Potočnik 2001, 55):

- funkcije razpoložljivosti blaga oziroma oblikovanja ponudbe, ki izraža oskrbovanje končnih potrošnikov;
- funkcije informiranja potrošnikov, ki zagotavlja potrošnikom in proizvajalcem pomembna obvestila o različnih vidikih ponudbe in povpraševanja na trgu;
- funkcije zadovoljevanja potreb potrošnikov, da jim ponudi, kar želijo.

Funkcija informiranja, predvsem na mestu prodaje, postaja vse pomembnejša, ker večina potrošnikov sprejema odločitve in prodajne police postajajo vse manj pregledne. Uvajanje računalniškega spremljanja izdelkov in poslovnih tokov omogoča boljše informiranje vseh udeležencev tržne poti. Potrošniki to lahko zaznavajo na mestu prodaje z večjo in lepšo urejenostjo prodajnih polic na podlagi posebnih računalniški programov za urejanje prodajnih polic.

4.1.2.2. Prodajno okolje in notranji dejavniki prodajnega mesta

Odločitve v zvezi z oblikovanjem in ureditvijo prodajnega okolja predstavljajo zelo pomemben element trženjskega spleta. V šestdesetih letih je zaradi širitve ponudbe nastala potreba po učinkovitejši uporabi prodajnega prostora. Hiter razvoj supermarketov v sedemdesetih letih je pospešil oblikovanje prijetnega in privlačnejšega nakupovalnega okolja. V osemdesetih letih je postalo oblikovanje prodajnega okolja metoda za razlikovanje podobe posamezne prodajalne (Potočnik 2001, 296).

Za sodobno trgovino na drobno je značilno, da na privlačno podobo prodajaln vplivajo zunanja urejenost prostora ter celostna urejenost notranjega prodajnega prostora in samih prodajnih mest. Na potrošnikovo nakupno odločanje vplivajo zunanji in notranji dejavniki.

Ljudje po navadi obiskujejo posamezno trgovino predvsem zaradi ključnih notranjih dejavnikov, kot so izbor izdelkov, posamezne akcije, prodajno osebje oziroma primerno vzdušje (Levy in Weitz 2001).

Ko potrošnik vstopi v prodajalno, predvsem notranje prodajno okolje vpliva na njegovo nakupno vedenje. Potrošniki se odzivajo na splošni videz prodajalne, vzdušje v prodajalni, razporeditev izdelkov in prostorsko ureditev posameznih oddelkov (Potočnik 2001, 307). Če je potrošnik sproščen, si vzame čas za ogled izdelkov in se nato morda odloči za nakup. Dobro oblikovan prodajni prostor ima dvojno vlogo: privlači potrošnike in maksimira nakupe (Potočnik 2001, 296).

Pri oblikovanju morajo biti upoštevana tudi merila učinkovitosti. Učinkovito oblikovanje prodajaln bolje izrabi razpoložljivi prostor in vpliva na gibanje potrošnikov mimo ponujenih izdelkov. Ustrezna postavitev oznak in opozoril pomaga pri predstavitvi izdelkov in povečanju privlačnosti celotne prodajalne. Opozorila predstavljajo pomemben del informacijskega okolja, ki naj bi potrošnikom pomagala pri nakupnem odločanju (Potočnik 2001, 298).

Prodajalna naj bi bila oblikovana tako, da potrošniku zmanjša njegov psihološki odpor in da se začne zanimati za razstavljene izdelke. Pri tem sta bistvena dejavnika uspešne prodaje prav prostorska ureditev prodajalne in prodajno vzdušje (Potočnik 2001, 298).

Prostorska ureditev prodajaln zajema razporeditev opreme in prodajnih polic ter razmeščanje izdelkov v prodajalni in na prodajnih policah. Pri razporeditvi opreme ima trgovina na voljo več možnosti, odvisnih od njene tržne naravnosti, vrste blaga, velikosti prodajalne in stroškov. Trgovina lahko tudi izbira med različnimi načini prikazovanja¹⁶ izdelkov, kjer se običajno odloča med običajno in posebno razporeditvijo polic in izdelkov.

Trgovska podjetja se o načinu razporejanja posameznih skupin izdelkov in izdelkov odločajo na več ravneh, tj. med oddelki, med različnimi skupinami izdelkov in med istovrstnimi izdelki. Pri tem obstaja priporočilo, naj se dodeli prostor v skladu s tržnimi deleži vsakega izdelka. S tem se pripomore k uresničitvi načela enakomernega zmanjšanja zalog, da se zaloge vseh izdelkov zmanjšujejo s približno enako stopnjo (Potočnik 2001, 304).

¹⁶ Več o načinih prikazovanja izdelkov je navedeno v poglavju o merchandisingu.

Tudi vodilni proizvajalci blagovnih znamk so zagovorniki takega pristopa, ker s tem lahko izboljšujejo svoj tržni položaj. Vendar mora trgovina upoštevati še nekatera druga načela in principe: vpliv položaja na prodajni polici, morda izdelki z največjimi tržnimi deleži ne zagotavljajo največjih dobičkov, izločitev nekaterih izdelkov brez škode za celotno ponudbo, prevladujoči poceni izdelki lahko dajejo vtis slabe in enolične izbire, vprašanje novih izdelkov (Potočnik 2001).

Prostorska razporeditev vpliva na kratkoročni in dolgoročni dobiček trgovine. Zato so na voljo razni računalniški programi¹⁷, ki pomagajo pri določanju dodeljevanja prostora posameznim izdelkom. Usmerjajo k optimalnemu dobičku in obsegu prodaje na določenem prodajnem mestu. Prostorska razporeditev vpliva na stroške in podobo prodajalne. Pri tem je treba poiskati primerno ravnotežje med dolgoročnimi in kratkoročnimi cilji z razvojem učinkovitejših sistemov prostorske razporeditve izdelkov v posamezni prodajalni (ecrnet.org 2007).

Vzdušje prodajalne pomeni zavestno oblikovanje prostora, ki naj bi pri potrošnikih vzbujalo pozitiven vtis. Vzdušje naj bi ustvarjalo čustvene odzive, ki povečujejo verjetnost za nakup. Vzdušje zazna obiskovalec prodajalne s čutili, ki vzbujajo ugoden ali neugoden odziv. Oblikuje se v notranjosti prodajalne z raznimi sporočili, osvetlitvijo, barvami, glasbo in dišavami, ki spodbujajo zaznave in čustveni odziv potrošnikov ter vplivajo na njegovo nakupno vedenje. Vzdušje ustvarjajo: vidnost (barva, svetloba, velikost, oblika), slišnost (zvok, višina tona), vonjave (ugodje, svežina) in otipljivost (mehkoba, gladkost) (Potočnik 2001, 298).

Kot je bilo navedeno predhodno, je ena od funkcij trgovine na drobno tudi informiranje potrošnikov. Prav prodajno mesto predstavlja v fazi menjave prostor neposredne izkušnje potrošnika z izdelkom. Prav tu lahko primerna orodja tržnega komunicirajo opravijo neposredno nalogo informiranja in nagovora potrošnikov pred končno nakupno odločitvijo. Komunikacijska orodja na prodajnem mestu so lahko zadnja možnost komuniciranja s potrošnikom, zato da bi prebudila njegova pozornost in vzbudil interes oziroma zanimanje za določen izdelek.

¹⁷Apollo, Spaceman, JDA.

4.2. Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je element tržnega spleta, katerega bistvo je ponujanje zanimivih predlogov. Tržno uspešna podjetja se zavedajo, da delujejo v družbi, kjer je informacija nov primarni vir družbe, ki spodbuja ali zavira tržne procese. Komunikacije so postale srce in duša marketinga (Schultz in Kitchen 2000, 55). Na eni strani obstajajo, poleg ostalih virov informacij, veliki pritiski tržnega komuniciranja na potrošnika, na drugi strani so prisotni aktivni potrošniki oziroma prejemniki komunikacijsko prepričevalnih procesov, ki s svojim nakupnim vedenjem vplivajo na ciklične tržne procese.

Tržno komuniciranje naj bi prejemnika sporočila oziroma potencialnega potrošnika bolje informirajo in ga hkrati »zapeljalo z distanco« v socialni igri zadovoljevanja potreb in želja. Prejemnik doživlja tržno komuniciranje kot prepričevanje in kot fizični ter socialni vidik okolja, ki vpliva na njegove emocionalne in kognitivne odzive ter s tem na morebitno spremembo njegovega vedenja (Ule in Kline 1996).

Namen tržnega komuniciranja je predvsem vplivati na nekatere faze nakupnega procesa. S tržnim komuniciranjem se lahko pred nakupom zmanjša nakupno tveganje, poveča možnost nakupa, večja ugled podjetja, ustvarja naklonjenost do blagovne znamke, povečuje zavedanje prejemnika o izdelkih ali storitvah. Med nakupom se lahko povečata potrošnikovo zadovoljstvo in spodbujanje k ponovnemu nakupu. Po nakupu potrošnik spodbuja pozitivne komunikacije od ust do ust in nagovarja k ponovnemu nakupu (Kurtz in Clow 1998).

4.2.1. Opredelitev tržnega komuniciranja

Obstaja vrsta opredelitev tržnega komuniciranja. V nadaljevanju je navedenih nekaj najpomembnejših.

The Chartered Institute of Marketing iz leta 1976 opredeljuje tržno komuniciranje kot proces prezentacije integriranega spleta dražljajev z namenom vzbuditi želeni splet reakcij v okviru marketinškega spleta (Fill 1995, 5). Pri tem so zanimivi trije vidiki te opredelitve, ki govori o dvosmerni komunikaciji, o integriranosti spleta in o kognitivni reakciji na sporočilo (Fill 2002). Komuniciranje naj bi s komunikacijskimi elementi vzpostavljalo dialog s posamezniki in spodbujalo njihove reakcije.

Tržne oziroma marketinške komunikacije se lahko razumejo tudi z razlago pomenov obeh besed. Vreg je opredelil komuniciranje kot proces posredovanja pomenov med živimi bitji

oziroma kot prenos sporočil med komunikacijskimi partnerji (Vreg 1990, 21). Marketing pa je splet aktivnosti, ki jih izvajajo organizacije, da ustvarijo menjavo vrednosti med udeleženci. Tržno komuniciranje lahko predstavlja zbir elementov, ki omogočajo menjavo z ustvarjanjem skupnega pomena vrednosti za vse udeležence (Shimp 1997, 10).

Tržno komuniciranje predstavlja tudi upravljavski proces, prek katerega organizacija razvija, predstavlja in ocenjuje serije sporočil, namenjenih izbrani deležniški publiki. Fill pravi, da je razlog tega procesa (re)pozicioniranje ponudbe pri publiki (Fill 1995, 16). Proces spodbudi prejemnike, da zaznajo ponudbo kot rešitev za svoje obstoječe in prihodnje probleme. Pri tem pogledu sta pomembna dva vidika. Prvi se opira na pozicioniranje, ki lahko deluje le, če ima prejemnik na voljo več ponudb. Torej bo sporočilo ene organizacije pritegnilo pozornost in bo začasno prevzelo pozornost v primerjavi z drugimi konkurenčnimi organizacijami. Dolžina te pozornosti je odvisna od kakovosti blokiranja novih informacij in od ponovnih aktivnosti konkurence. Drugi vidik opredelitve pa je spoznavni proces. Na prejemnika se gleda kot na aktivnega reševalca problema, ki uporablja tržne komunikacije za pomoč pri svojih nakupnih odločitvah (Fill 1995).

Tržno komuniciranje se naslanja na splošne principe komuniciranja, pri katerih so reakcije posameznikov na sporočilo pomembne s trženjskega vidika. O tem je govor v nadaljevanju.

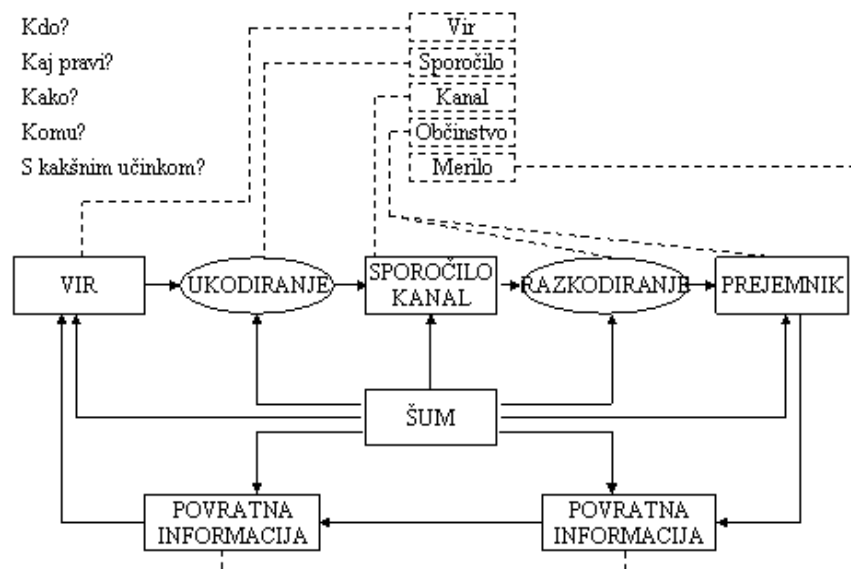
4.2.2. Komunikacijski proces in modeli odgovora na dražljaje

Naloga komunikacijskih procesov je menjava informacij in prenos pomenov. Izhodišče predstavlja razumevanje postopkov, kako posamezniki povzemajo informacije iz okolja in kako jih uporabljajo v vsakdanjem življenju. Tržno okolje nenehno ponuja dražljaje in informacije, zato se z razumevanjem osnovnega procesa komuniciranja lažje dojame delovanje tržnega komuniciranja.

4.2.2.1. Komunikacijski proces

V preteklosti se je oblikovala vrsta komunikacijskih modelov, ki razlagajo delovanje komunikacijskih procesov, kot je osnovni model Laswella (Splichal 1999). Schramm (glej Sliko 4.1) je ta model razširil v uporaben model za marketinške namene (Schramm v Schultz in Kitchen 2000).

Slika 4.1: Model delovanja komunikacijskih procesov



Vir: Schramm v Schultz in Kitchen 2000, 44

V modelu sta prikazana pošiljatelj in prejemnik, ki sta akterja v komunikacijskem procesu. Proces začenja pošiljatelj ali vir, ki posreduje informacijo v obliki sporočila drugemu prejemniku, na primer posamezniku ali skupini. Sporočilo je običajno poslano v ukodirani obliki, kar pomeni, da so ideje, misli in informacije pretvorjene v simbolno obliko. Pošiljatelj naj bi ukodiral sporočilo tako, da ga prejemnik lahko razume.

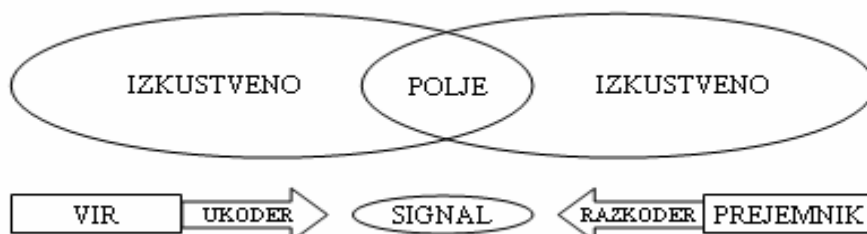
Sporočilo je preoblikovana informacija v simbole, znake, slike, druge elemente, za katere pošiljatelj pričakuje, da jih bo prejemnik dojel. Sporočilo je poslano po nekem izbranem kanalu do prejemnika. Kanal je lahko metoda ali medij, po katerem potuje sporočilo od pošiljatelja do prejemnika. Pri tem je pomembna misel McLuhana, da je kanal hkrati tudi sporočilo (McLuhan v Yeshin 1998, 13).

Kritični moment v procesu komuniciranja so zunanji dejavniki, ki lahko popačijo proces. Nenačrtovano poseganje v kateri koli element procesa se imenuje šum, kar lahko otežuje in zmanjša učinkovitost komuniciranja. Komunikacijski proces deluje tako dobro kot njegov najšibkejši del. V vsaki fazi se lahko pojavi popačenje ali filtriranje. Vsi koraki morajo biti relativno učinkovito opravljeni, da bi bilo sporočanje uspešno. Sistem, kot je komunikacijski proces, ima določeno maksimalno zmogljivost prenosa informacij in je odvisen od zmogljivosti vsake enote v verigi (Schramm v Splichal 1999, 53).

Prejemnik mora sporočilo razkodirati, če želi deliti skupne misli in informacije s pošiljateljem. Razkodiranje je proces pretvarjanja in interpretiranja pošiljateljeva sporočila. Prejemnik si na podlagi svojega polja izkušenj razlaga pomen prejetega sporočila. Za učinkovito komuniciranje je pogoj, da se proces prejemnikovega razkodiranja uglaši s pošiljateljevim ukodiranjem. Schramm v nadaljevanju navaja, da je v sistemu sporočanja najpomembnejša uglasenost prejemnika in sporočevalca. To pomeni, da imata čim večje skupno izkustveno polje (Schramm v Splichal 1999, 55). Posameznikovo izkustveno polje predstavlja nakopičene izkušnje, ki jih ima. Skupno izkustveno polje pa pomeni, da si prejemnik razlaga sporočilo, kakor si želi pošiljatelj.

Učinkovitost komuniciranja je verjetnejša, če med obema stranema obstaja večje skupno polje izkušenj (glej Sliko 4.2) (Splichal 1999, 60). Pošiljatelj naj bi poznal prejemnikovo polje izkušenj in njegove potrebe. Če imata udeleženca komunikacijskega procesa večje polje pokrivanja, imata tudi večje skupne izkušnje in je s tem sporočanje omogočeno in lažje. Diagram preprosto prikazuje proces in skupno izkustveno polje:

Slika 4.2: Enostavni diagram komuniciranja in skupno polje izkušenj



Vir: Schramm v Splichal 1999, 52

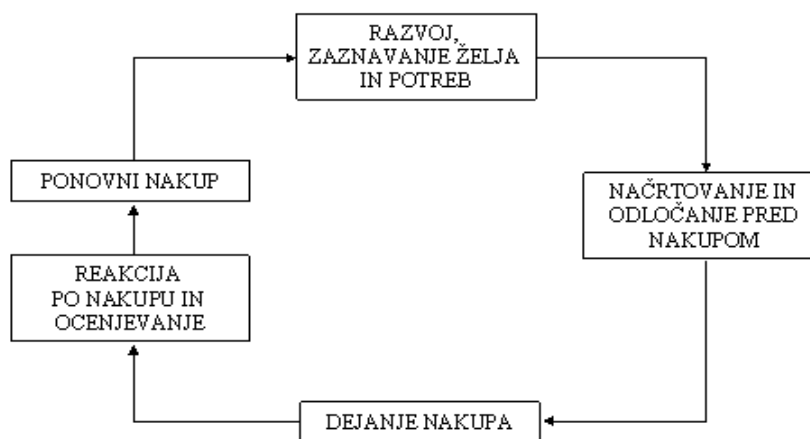
Reakcija prejemnika, ki sledi sprejemu sporočila, predstavlja odgovor ali povratno informacijo. Predstavlja dragocen vir informacije za pošiljatelja pri nadaljnjem delovanju. Za tržnike je ključno poznavanje povratne informacije, ki predstavlja prejemnikovo reakcijo/odgovor in gre nazaj k pošiljatelju sporočila. Reakcija ali odgovor se lahko pojavlja v različnih oblikah, kot je hranjenje informacije v spominu ali spodbuda k akciji, in zapira povratno zanko procesa komuniciranja (Ule in Kline 1996).

Komunikacijski proces v trženjskem okolju je navidezno enosmerni proces, dejansko pa je izrazito dvosmerni proces (Ule in Kline 1996, 119). Za oba udeleženca komunikacijskega

procesa je to učni proces, pri katerem pošiljatelj prouči želje in potrebe prejemnika oziroma potencialnega potrošnika, ta pa s svojim nakupnim obnašanjem izraža naučeno izbiro na trgu in jo prilagaja predvsem na podlagi predhodnih izkušenj in svojih pričakovanj.

Povratna tržna komunikacija, to je povratna zveza med sporočilom, odzivom in novim sporočilom, predstavlja le del segmenta različnih cikličnih procesov, ki vplivajo na potrošnikovo vedenje. Ciklusi omogočajo socialno konstrukcijo potrošnikove želje, ki ima obliko nikoli končane reprodukcije želje (Ule in Kline 1996, 119). Za tržnike je predvsem pomemben cikel nakupa, ki poteka vzporedno s ciklusom tržnega komuniciranja (glej Sliko 4.3).

Slika 4.3: Shema nakupnega ciklusa



Vir: Foxall in Goldsmith v Ule in Kline 1996, 120

Foxall in Goldsmith (1994) sta prikazala v shemi nakupnega ciklusa, da je pred vsakim od navedenih procesov ali dejanj neki drug proces ali dejanje. Vsak proces posredno proizvaja samega sebe (Foxall in Goldsmith v Ule in Kline 1996, 120). Ciklus predstavlja nenehno kroženje, pri katerem je dejansko začetno stanje »srečanje« sporočila in prejemnikove želje oziroma potrebe. Nakup in poraba se navidezno začneta, še preden potrošnika doseže sporočilo, in sicer na podlagi predhodnih podobnih izkušenj v obliki skupnega polja izkušenj. Tržna komunikacija ne ustvarja potreb in želja, temveč pomaga zadovoljiti obstoječe želje in potrebe oziroma aktualizira latentne potrebe in želje prejemnika (Ule in Kline 1996, 120).

4.2.2.2. Modeli odgovora na dražljaje

Za vzpostavitev učinkovitega komuniciranja je treba razumeti tudi korake reagiranja, s katerimi se prejemnik postopoma približuje določenemu vedenju. Za nazorno prikazovanje procesa reagiranja so se razvili številni hierarhični modeli odgovora na dražljaje. Opisujejo proces reakcije na dražljaje iz okolja in posamezne korake, s katerimi se lahko premikajo potrošniki. Modeli se razlikujejo po vrsti motivacije posameznika za reševanje določenega problema. Za vse modele je značilno, da govorijo o potrošnikovem odzivu na dražljaje in premikanju skozi različne faze, ki so lahko kognitivne, emocionalne in vedenjske.

Posamezniki običajno ne izvajajo vseh korakov zaporedoma in ne pri vsakem nakupu. Na izvajanje procesa vplivajo različni dejavniki od vrste izdelka, nakupne situacije in posameznikovega počutja. Dejavniki vplivajo na izvajanje posameznih korakov in na čas, posvečen posameznemu koraku. Modeli so zato predvsem koristni za načrtovanje marketinških strategij, ki želijo vplivati na določeno vedenje (Peter in drugi 1999).

Med prvimi je Strong (1925) razvil model z oznako »AIDA«¹⁸, pri katerem potrošnik postopoma preide čez štiri zaporedne faze: pozornost, interes, želja in akcija. Drugi pomemben model sta izoblikovala Lavidge in Steiner (1961). Model hierarhičnih učinkov govori o tem, da gre potrošnik skozi sosledje korakov in se učinki ne pokažejo takoj. Potrošnik prehaja od zavedanja s svojim znanjem do morebitne všečnosti in na tej podlagi do oblikovanja preferenc ter posledično do sprememb prepričanj, kar lahko pomeni v zadnjem koraku pretvorbo čustev in prepričanj v dejanja – nakup. Posamezne faze se med seboj lahko prepletajo, ker dražljaji različno nagovarjajo posameznika (Ule in Kline 1996).

Socialni psiholog McGuire (1969) je izdelal model predelave informacij. Model izhaja iz prepričanja, da je prejemnik v vlogi predelovalca informacij, ki se aktivno postopoma premika od izpostavitve sporočilu do določenega vedenja (Ule in Kline 1996, 81). Prejemnik komunikacije se premika v postopnih korakih, ki so: predstavitev ali izpostavljenost sporočilu, pozornost, razumevanje, dopuščanje informacij, zapomnitev in vedenje. Model predelave informacij se od drugih modelov razlikuje v tem, da vključuje fazo ohranjanja oziroma zapolnitve dražljaja. Ta se nanaša na prejemnikovo zmožnost in sposobnost hranitve informacij, ki jih je sprejel kot veljavne in pomembne (Ule in Kline 1996, 82). Model uvaja

¹⁸ Angleška kratica za attention, interest, desire in action.

tudi korak dopuščanja, ki nekoliko drugače izraža logiko spreminjanja stališča. Pri posamezniku, ki je bil sporočilu izpostavljen, ga je sprejel in pravilno razumel, se pojavijo dileme, ali bo prevzel nova dejstva, ali jih bo ohranil do naslednje priložnosti in ali bo v dejanski situaciji deloval v skladu z novim nagnjenjem (Ule in Kline 1996).

Peter in drugi na podlagi hierarhičnih modelov odgovora prikazujejo splošno vedenjsko zaporedje posameznika v trgovini v času pred nakupom izdelkov hitre porabe, med njim in po njem (povzeto po Peter in drugi 1999, 224):

1. pred nakupom:

- informacijski kontakt se zgodi, ko potrošnik vstopi v stik z informacijo o izdelku ali blagovni znamki;
- razpoložljivost sredstev za nakup govori o tem, kako lahko potrošnik plača izdelek;

2. med nakupom:

- kontakt prodajnega prostora pomeni, da potrošnik izbira lokacijo trgovine, pot do trgovine in vstop v prodajalno;
- kontakt z izdelki pomeni, da potrošnik najde izdelke v trgovini na policah in jih da v nakupno košarico;
- transakcija pomeni dejanje, ko se opravi dejanski nakup in se menjajo sredstva za izdelke/storitve ter se izdelek prenese na mesto uporabe;

3. po nakupu:

- poraba oziroma potrošnja;
- komunikacija pomeni, da potrošnik deli svoje izkušnje z drugimi ali z dobaviteljem oziroma trgovcem.

Od navedenih korakov sta za namen naloge pomembna informacijski kontakt in kontakt z izdelki na prodajnem mestu, ker omogočata razumevanje pojava zmede na mestu prodaje.

Peter in drugi navajajo vrsto raziskav, ki kažejo, da je potrošnikovo iskanje informacij in njegov kontakt z informacijami pod vplivom različnih dejavnikov. Potrošniki iščejo več informacij pri nakupovanju dražjih, vidnejših in kompleksnejših izdelkov oziroma izdelkov, ki ustvarjajo zaznavo večjega rizika. Iskanje informacij je pogojeno tudi z individualnimi

dejavniki, kot so: zaznana korist iskanja, demografski aspekt in posedovanje znanja o izdelku. Samo iskanje informacij je tudi pod vplivom ponudnikov na trgu, ki lahko ali pa tudi ne zagotavljajo dovolj informacij, olajšajo težave pri predelavi informacij in omogočajo lažje razumevanje. Na iskanje vplivajo tudi različni situacijski dejavniki, na primer omejen čas za nakupovanje (Peter in drugi 1999).

Kontakt z izdelki je odvisen od tega, kakšno storitev ponuja prodajno mesto, ali je samopostrežno ali osebno. V samopostrežnih trgovinah se lahko zgodi nakup, če potrošnik najprej locira izdelke ali blagovno znamko, dobi izdelke, ki jih išče, in jih prenese na mesto plačila. Zato morajo biti izdelki v trgovinah razporejeni tako, da jih potrošniki lažje najdejo. Pri tem razne oznake, končne police, informacijski pulti in primerno osebje spodbujajo potrošnike k vizualnemu stiku z izdelki. Fizični stik z izdelkom je zelo pomemben vir dražljajev in morebitnih odločitev za nakup. Privlačna embalaža in zanimiva predstavitev izdelka vplivata na dražljaje in namero nakupa. Z boljšim vizualnim kontaktom potrošnika z izdelki se večja verjetnost nakupa (Peter in drugi 1999, 224–230).

Tržno okolje predstavlja posamezniku velik vir dražljajev. Zato lahko v nakupnem procesu pri predelavi informacij pride do zasičenosti z dražljaji. Prejemnik odgovarja na dražljaje in občuti negotovost ter zmedo v posameznih korakih predelave, kot je bilo opisano v poglavju o zmedi. Posledično lahko vedenje posameznika postane zmedeno in nefunkcionalno. Ponudniki izdelkov pa lahko z upoštevanjem principov integriranega tržnega komuniciranja vplivajo na količino in kakovost dražljajev tržnega okolja. O tem je govor v nadaljevanju.

4.2.3. Integrirano tržno komuniciranje

Spremembe v podjetjih, na tržiščih in tehnološki razvoj komunikacij so spodbudili eno najpomembnejši marketinških sprememb v novejšem času. Na področju tržnih komunikacij se je pojavila smer integriranja komunikacijskih elementov (Fill 2002, 466).

Spremembe so se pojavile tudi pri potrošnikih. Posamezniki zbirajo informacije na »vodoravni« način, kar pomeni, da jih sprejemajo iz različnih virov. Vse zaznane informacije gredo skozi enak način predelave informacij, ne glede na vir.

Pri tem se pojavijo štirje kritični momenti (povzeto po Schultz in drugi 1993, 38–40):

- Nadzor informacij: danes imajo tržniki precej kontrole o raznovrstnosti informacij, ki jih lahko potrošniki slišijo iz različnih virov o njihovem izdelku. Zato morajo biti sporočila iz vseh virov jasna in konsistentna, ne glede na vir. Verjetnost predelave nasprotujočih si sporočil se precej zmanjša.
- Proces predelave informacij: predelava informacij običajno poteka tako, da posameznik primerja novo informacijo z obstoječimi shranjenimi koncepti, prepričanji in kategorijami. Neusklajena sporočila predstavljajo tveganje, da ne bodo predelana, ker se v posamezniku pojavi konflikt. Sporočila naj bi zato bila usklajena, ker obstaja v nasprotnem primeru velika možnost nastanka zmede.
- Informacijska zasičenost: posamezniki vse bolj prehajajo iz verbalne v vizualno komunikacijo, pri kateri si lažje zapomnijo simbole in širše koncepte ter manj podrobnosti. Ob velike številu dražljajev v omejenih sposobnostih predelave in s prisotnostjo velikega števila kategorij in konceptov se posameznik premika k širšim konceptom in kategorijam. Tako dojemanje pomeni manj možnosti, da se izdelki razlikujejo med seboj. Zato morajo biti sporočila jasna, konsistentna in prepričljiva.
- Marketinški odnosi: medsebojno spoznavanje proizvajalcev in potrošnikov postaja z dvosmernim sistemom komuniciranja in v okviru integriranega tržnega komuniciranja običajno. Komunikacija postaja kritična sestavina za vzpostavljanje in ohranjanje marketinških odnosov, ki mora biti konsistentna.

Dodatni razlog za upoštevanje principov integriranega tržnega komuniciranja je današnje drugačno razumevanje predelave informacij. Prvotno je vpliv trženjskih komunikacij na posameznika temeljil na modelu nadomestitve, kar je pomenilo, da je novo sporočilo preprosto zamenjalo obstoječe. Ta hipodermični koncept trženjskih komunikacij je predpostavljalo, da se lahko obstoječi koncepti, prepričanja in preference nadomestijo z novimi. Na tej podlagi so tržniki uvedli koncept pozicioniranja izdelkov, blagovnih znamk v mislih potrošnikov. Koncept sloni na domnevi, da si posameznik oblikuje neko pozicijo izdelka na podlagi čim večjega števila sporočil. Novejša razmišljanja se nagibajo k zbiranju informacij v mislih posameznika, kjer se nove zaznane informacije primerjajo in sestavljajo z obstoječimi. Model zbiranja govori o tem, da se nove informacije stalno procesirajo, ohranjajo in primerjajo (povzeto po Schultz in drugi 1993, 42).

4.2.3.1. Opredelitev, značilnosti in orodja integriranega tržnega komuniciranja

Obstaja nekaj različnih opredelitev integriranega tržnega komuniciranja. Belch in Belch pravita, da je to koncept načrtovanja tržnega komuniciranja, ki upošteva strateške vrednosti in obširen splet orodij, s katerimi se želi doseči največji komunikacijski vpliv (Belch in Belch 1998). Schultz in drugi opredelijo integrirano tržno komuniciranje kot strateški poslovni proces, ki se uporablja za planiranje, razvoj, izvedbo in ocenjevanje koordiniranih merljivih, prepričljivih komunikacijskih programov v času z relevantnimi deležniki (Schultz in Kitchen 2000, 65). Kline opisuje integrirano tržno komuniciranje kot splet dolgotrajnega komuniciranja z jasno opredeljeno javnostjo, ki je usmerjeno k vzdrževanju postavljene pozicije blagovne znamke in profiliranju njene osebnosti (Kline 2002). Shimp pa opredeljuje integrirano tržno komuniciranje kot proces razvijanja in uresničevanja različnih oblik prepričevalnega komuniciranja s potrošniki in kupci v času. Cilj komuniciranja je vplivati na vedenje ciljnega prejemnika. Pri tem se morajo upoštevati vsi stiki, ki jih ima potrošnik z izdelki, in vse oblike komunikacijskih orodjih, relevantnih za potrošnika (Shimp 1997).

Iz navedenih opredelitev sledi, da je integrirano tržno komuniciranje usmerjeno dolgoročno na jasno ciljno skupino, kjer se s skladno uporabo najširšega spleta komunikacijskih orodji poskuša vplivati na vedenje potrošnikov na podlagi postavljenih strategij v poslovnem procesu. Pri tem je ključno, da so lahko vsi elementi trženjskega spleta tudi del komunikacijskih procesov. Vsak od elementov trženjskega spleta vsebuje informacijske dražljaje, ki sprožijo komunikacijski proces. S tem lahko vplivajo na vedenje v času in pripomorejo k vzpostavljanju ter ohranjanju marketinških odnosov.

Integrirano tržno komuniciranje ima nekatere značilnosti. Shrimp navaja nekaj glavnih, kot so: vplivanje na vedenje, orientacija na potrošnika, uporabljanje vseh oblik stikov in vzpostavljanje ter ohranjanje odnosov (Shimp 1997). Integrirano tržno komuniciranje je usmerjeno k potrošnikom. Zato ima tudi pomembno mesto v okviru marketinških odnosov in strategij, pri katerih se orodja komuniciranja uporabljajo za spodbujanje in ohranjanje odnosov z deležniki. Integrirano tržno komuniciranje predstavlja edino vzdrževano konkurenčno prednost marketinško usmerjenih organizacij v sodobni družbi (Schultz in drugi 1993, 47).

Integrirano tržno komuniciranje uporablja orodja komunikacijskega spleta in upošteva komunikacijsko vlogo še vseh preostalih elementov trženjskega spleta. Vključuje ključne elemente tržnega komuniciranja, druge aktivnosti pa se upoštevajo le, če se spajajo s

komunikacijskimi elementi (Gronroos 1999, 13). Kline v okviru trženjskega spleta poleg izdelka, tržnih poti in cene navaja še izrazite elemente tržnega komuniciranja, kot so oglaševanje, neposredno trženje, oprema prodajnega mesta, celostna podoba, pospeševanje prodaje, osebna prodaja, sponzoriranje, govorice od ust do ust, odnosi z javnostjo, sejmi, embalaža, publiciteta (Kline 2002).

Med navedenimi elementi se nekateri pojavljajo na mestu prodaje. S prodajnim mestom upravljajo trgovci, ki imajo še zadnjo možnost vplivati na nakupne odločitve potrošnika na mestu prodaje. Pri tem dosežejo lahko več, če delujejo skupaj s proizvajalci pri uporabi orodij integriranega tržnega komuniciranja. S primerno opremljenostjo prodajaln, primernim izborom izdelkov, dobro predstavitvijo izdelkov, prijetnim vzdušjem, preglednostjo prostora in ustreznim osebjem ter promocijskimi aktivnostmi lahko močno vplivajo na končne odločitve potrošnikov. Na prodajnem mestu se zgodi tisti magični trenutek, ko se potrošnik sreča z izdelkom in hkrati odloča o nakupu. Mesto prodaje je vezni člen med uporabljenimi orodji integriranega tržnega komuniciranja in pri tem je pomembno, da se upošteva sinergija vseh uporabljenih orodij. Aktivnost in tehnike delovanja z izbranimi orodji so v trgovini zbrane pod pojmom merchandising, o katerem je govor v nadaljevanju.

4.3. Merchandising

Ena izmed osnovnih trženjskih orodij v prodajalnah izdelkov hitre porabe je interdisciplinarna dejavnost, imenovana merchandising. V širšem smislu se dotika vseh elementov v trženjskem spletu. Predstavlja neposredne in posredne tehnike, ki omogočajo ponujanje izdelkov v prodajalnah. Osnovno opredelitev merchandisinga je za trgovino razvil Mazur (1927) in pomeni sodelovanje pri planiranju ponudbe pravega izdelka, v pravi količini, na pravem mestu, ob pravem času, s pravo ceno in ponujenega na pravi način (Mazur v Swanson in Everett 2000, 11). Merchandising pripomore k potrošnikovemu nakupnemu procesu, ker s svojimi aktivnostmi skrbi za privlačno predstavitev izdelkov, vzbuja pozornost in spodbuja potrošnike k nakupu.

Merchandising je sestavina integriranega tržnega komuniciranja in v samem modelu običajno ni neposredno omenjen, je del samega prodajnega mesta. Poleg videza trgovine vključuje tudi pravi izbor izdelkov, njihovo razmestitev po prostoru in oglaševalska sporočila, ki so nameščena na mestu nakupa in vplivajo na potrošnikov proces odločanja. Merchandising zagotavlja skladnost med ponudbo in povpraševanjem na mestu prodaje tako, da so izdelki v pravem času tam, kjer jih potrošnik pričakuje. Potrošniki ga največkrat doživljajo na

prodajnem mestu, v teoriji pa se pojmuje kot vizualni merchandising. O tem vidiku merchandisinga je govor v enem od naslednjih podpoglavij.

Merchandising pojmujejo avtorji različno, zato sledi nekaj opredelitev.

Varly predstavlja merchandising kot dejavnost, ki se ukvarja z izbiranjem izdelkov in njihovih dobaviteljev, z ocenjevanjem prodaje, načrtovanjem in nadzorovanjem zalog, načrtovanjem dobave izdelkov v trgovine, dodeljevanjem prostora izdelkom na policah, razporejanjem opreme, z razmestitvijo in predstavitvijo izdelkov na policah oziroma prodajalnah (Varly 2001, 24).

Kelly pravi, da je merchandising orodje, s katerim trgovec poveča prodajo, zmanjšuje operativne stroške v prodajalni, spodbuja nenamenske nakupe in s tem poveča povprečno vrednost nakupa ter povečuje možnosti za prodajo. Pomeni fizično namestitvev izdelkov, prodajnih in promocijskih materialov in predstavitev izdelkov na policah na način, da bi se potencialni potrošniki zavedali ponudbe in bi želeli kupiti izdelke (Kelly 1991, 6).

Kline pa pravi, da merchandising predstavlja aktivnosti v trgovini, ki opominjajo in s tem vzbujajo pozornost, spominjajo na dobrine ter pospešujejo nakupno odločitev (Kline 2002).

Potočnik in Umek navajata tri opredelitve merchandisinga (Potočnik in Umek 2004, 198):

- prodajno aktivnost proizvajalcev, trgovcev in posrednikov, katerih namen je pokazati izdelke ali storitve v čim ugodnejši luči, da bi jih potrošnik izbral in kupil;
- privlačno razporeditev izdelkov po policah v prodajalnah, da bi čim več kupcev opazilo razliko v primerjavi z razporeditvami v prodajalnah konkurentov;
- načrtovanje nabave »pravega« izdelka ali storitve, v »pravi« količini in kakovosti, po »ustrezni« ceni in ob »pravem« času.

Stanič pa navaja, da merchandising pomeni vse, kar trgovina in proizvajalec naredita na prodajnem mestu, da bi kupca spodbudila k določenemu nakupu. Pri širši opredelitvi upošteva zunanjo podobo trgovine, notranjo opremo trgovine, razporeditev polic, asortiment, razporeditev blagovnih skupin v prostoru, postavitev izdelkov na policah, politiko cen in politiko akcij (Stanič 2003).

Po Massonu in drugih je merchandising skupek metod in tehnik, ki dajejo izdelkom aktivno vlogo v prodaji s predstavitvijo in okoljem, zato da bi se optimalizirala rentabilnost.

Predstavlja tudi splet aktivnosti, ki jih proizvajalci in distributerji ločeno in povezano udeležajo v praksi. Pomeni kontinuirano prilagajanje asortimenta potrebam tržišča in njegovo primerno razvrščanje ter predstavitev, zato da bi se povečala rentabilnost poslovanja (Masson in Wellhoff 2001, 34).

Iz opredelitev izhajajo različni vidiki merchandisinga, kot so: aktivna vloga izdelkov s tehnikami in metodami (Masson in Wellhoff); aktivnosti, ki v trgovini skrbijo za vzbujanje pozornosti, privlačnosti in spodbujajo k nakupu (Kline in drugi); skupna aktivnost trgovca in proizvajalca na prodajnem mestu (Stanič in drugi); povečanje rentabilnosti poslovanja (Masson in drugi).

Osnova besede merchandise¹⁹ in končnica (-ing) v angleščini opredeljujeta blago in gibanje blaga oziroma aktivnost. V takem smislu merchandising pomeni gibanje oziroma aktivnosti pri ponudbi izdelkov potrošniku. Premiki izdelkov se lažje zgodijo, če so izdelki prepoznavni, če obstajajo jasne informacije in motivacija za nakup na pravem mestu prodaje (Masson in Wellhoff 2001).

Naloga se opira na opredelitev avtorjev Massona in Wellhoffa, ki izpostavljata splet aktivnosti in sodelovanje trgovcev s proizvajalci v nenehnem prilagajanju asortimenta potrebam trga in primernem razvrščanju izdelkov na prodajnem mestu. Ta opredelitev predstavlja stičišče sodelovanja, ki ga želi proizvajalec uresničiti z vstopom v proces UBS. Hkrati omogoča proizvajalcu lažje vplivanje na tržno komuniciranje prodajnega mesta. Naloga tudi upošteva opredelitve avtorjev Klineja, Potočnika in Umeka, ki govorijo o merchandisingu z vidika privlačnosti razporeditve izdelkov in vzbujanja pozornosti na prodajnih mestih.

Na mestu prodaje, kjer je potrošnik v procesu iskanja informacij, je pomembno, da je prisotno čim več elementov merchandisinga. Elementi predstavljajo različne vidike merchandisinga, med njimi so ključni (Masson in Wellhoff 2001, 36):

- asortiment izdelkov (kar ni prisotno, ni vidno);
- izpostavitve izdelkov (kar ni pregledno, ni izbrano);
- animacija – promocija (če ni prepoznano, ni zanimivo);
- oskrbovanje z izdelki (če ni upravljano, ni dobička).

¹⁹ Prevod: trgovsko blago.

Za namen naloge sta v sklepnih delih tega poglavja podrobneje predstavljena prva dva elementa merchandisinga, to sta asortiment izdelkov pri trgovcih in izpostavitve blagovne skupine na prodajnem mestu.

Za izvajanje merchandisinga so na razpolago razna trženjska orodja. Smith med osnovna orodja merchandisinga uvršča: videz prodajnega mesta, izbor izdelkov, razvrščanje izdelkov, barvno združevanje izdelkov na policah, ogledne in opozorilne kartone na točki prodaje ter druge materiale (od raznih dodatnih izpostavitvev, oznak, označevalcev, planogramov²⁰, vozičkov, plakatov, vzorcev izdelkov, do elektronskih naprav). Trženjska orodja na mestu prodaje predstavljajo pomemben vir informacij, krepijo prepoznavnost in zavedanje o blagovnih znamkah, vzbujajo pozornost in spodbujajo nakupe ter prispevajo k učinkovitejšemu razstavljanju izdelkov oziroma blagovne skupine (Smith 1995, 369).

4.3.1. Pomen merchandisinga za ponudnike

Merchandising je priljubljeno in uporabno trženjsko orodje pri trgovcih in proizvajalcih. Proizvajalec je običajno specialist za izdelke, ki jih trži. Spremlja in razpolaga z več podatki o trgu, konkurenčnih izdelkih, razvoju in novostih. Trgovcu to lahko predstavlja oporo pri trženju izdelkov v prodajalnah. V trgovini pomeni oporo poslovojem pri doseganju želenega dobička, upravljanju zalog in sledenju produktivni izrabi prodajnega prostora. Za namen naloge sta predvsem pomembna dva vidika v okviru merchandisinga za trgovca in proizvajalca, in sicer: pomoč pri določanju asortimenta in pomoč pri razvrščanju ter umeščanju izdelkov na prodajno mesto.

V slovenskih trgovinah se pomen merchandisinga povečuje. Največji trgovec ga uporablja že od leta 1998 in predstavlja pomoč pri načrtovanju opreme in prodajnega prostora, pri določanju asortimenta za določen format trgovine, umeščanje izdelkov na prodajno mesto in pomoč pri spremljanju zalog izdelkov. Omogoča analizo prodaje in merjenje učinkovitosti ter uspešnosti poslovanja (Gašperin 2005).

V sodelovanju med trgovci in proizvajalci pa lahko pride do navzkrižnih interesov, ker je glavni interes trgovca večja prodaja vseh blagovnih skupin, proizvajalec pa želi prodati več svojih izdelkov in blagovnih znamk. Zato je pomembno, da pride do uskladitve načrtov trgovcev in proizvajalcev ter skupnih strategij in taktik. S prehodom tržne moči od

²⁰ Planogram je slikovna predstavitev izdelkov na polici na osnovi posebnih računalniških programov.

proizvajalcev k trgovcem je postala usklajenost še posebno pomembna (Smith 1995). Oba morata uskladiti nekatere postavke, kot so: velikost asortimenta, cenovna politika, koordinacija promocij in oglaševanja ter način medsebojnega sodelovanja. Nejasna razporeditev in postavitev izdelkov lahko zmede potrošnika, ki dobi o trgovini negativno mišljenje (Abdelmajid in Cadeuat 2003).

Za večji in boljši vpliv na nakupne odločitve potrošnika je potrebno usklajeno delovanje trženjskih taktik trgovca in proizvajalca. Evans pravi, da na okolje prodajnega mesta in vedenje potrošnikov vplivata strategija prodajnega mesta, ki jo oblikujeta trgovec in proizvajalec, ob upoštevanju potrošnikovega zaznavanja in vedenja (Evans 1996, 290).

Pri skupnem delovanju so trgovci in proizvajalci spoznali koristi in prednosti večjega sodelovanja. Prav razvoj takega sodelovanja je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja prispeval k pomenu in večjemu razvoju merchandisinga (Kelly 1991). Govori se o skupnem merchandisingu, ki ga nekateri imenujejo tudi trade marketing²¹. Njegovo bistvo je v pristopu, ki se osredotoča na optimalizacijo rezultatov obeh partnerjev (Masson in Wellhoff 2001).

Merchandising prinaša prednosti in koristi vsem trem ključnim udeležencem menjave – proizvajalcu, trgovcu in potrošniku (povzeto po Kelly 1991):

1. Koristi, ki jih merchandising omogoča proizvajalcem, so:

- večji tržni delež in dobiček;
- krepitev ugleda in prepoznavnosti blagovne znamke;
- zagotovljena oskrba z izdelki;
- lažje in bolj tekoče sodelovanje s trgovcem;
- informacije o vedenju potrošnikov v trgovini;
- informiranje potrošnikov na mestu prodaje;
- hitrejša odzivanje na potrebe potrošnikov in trgovcev.

2. Koristi, ki jih merchandising omogoča trgovcu, so:

- odločanje na podlagi informacij;

²¹Angleško: marketing pri menjavi blaga.

- povečanje prodaje z večjo vrednostjo nakupne košarice;
- zmanjšanje stroškov dela, zalog in naročanja z večjo kontrolo obračanja zalog;
- povečanje produktivnosti z boljšim izkoriščanjem prodajnega prostora;
- podaljševanje časa, ki ga potrošniki preživijo v trgovini;
- izvajanje morebitne konkurenčne prednosti in povečevanje ugleda podjetja.

3. Koristi, ki jih merchandising omogoča potrošniku, so:

- večja razpoložljivost izdelkov;
- logična razporeditev blagovnih skupin v prostoru in izdelkov na policah;
- prijetno nakupovalno okolje;
- poenostavitev nakupnega procesa in večje informiranje;
- konkurenčne cene;
- prisotnost novosti in tržnih trendov.

V preteklem desetletju so slovenska trgovska podjetja začela bolje in pogosteje uporabljati različna orodja merchandisinga v svojih prodajalnah. Pri tem so se v glavnem zanašala na svoje znanje, v zadnjih letih pa prihaja tudi do vse večjega sodelovanja s proizvajalci. Danes potrošnik v enem samem nakupu ne doživi samo ponudbe izbranih izdelkov na pravem mestu, temveč tudi različno promocijo s hostesami in nagradnimi igrami. Pri tej količini dogodkov med policami se že postavlja vprašanje učinkovitosti uporabe vseh orodij, še zlasti če predvsem trgovci ne poskrbijo za njihovo usklajenost.

4.3.2. Vizualni merchandising

Vizualni merchandising skrbi za privlačno nakupovalno okolje, pravilno razmeščene izdelke po policah, za videz izložb in za prijetno vzdušje v prodajalnah. Potrošnika naj bi v trgovini spodbudil k nakupni odločitvi s primerno opremljenostjo prodajaln, dobro predstavitvijo izdelkov, prijetnim vzdušjem, preglednostjo in prijaznim ter usposobljenim osebjem.

Vizualni merchandising predstavlja najvidnejšo sestavino merchandisinga, ki ga potrošnik največkrat opazi. Predstavlja vizualno vez med izdelkom in potrošnikom na mestu prodaje. Povezuje učinkovit asortiment izdelkov z njihovo uspešno in prepričljivo predstavitvijo na prodajnem mestu.

Merchandising in vizualni merchandising sta povezana koncepta. Merchandising pomeni zagotavljanje pravih izdelkov od dobaviteljev na pravem mestu ob pravem času. V ožjem smislu ga pojmujejo nekateri avtorji kot vizualni merchandising, ki je proces za upravljanje fizičnega okolja trgovine, da bi se ustvarili določeni odzivi pri potrošnikih, in je najopaznejši del (Hawkins in drugi 1998). Predstavlja urejanje notranjosti prodajalne, njene okolice, razmeščanje izdelkov po polici in druge vidne promocijske oznake.

Varley je uporabil termin vizualni merchandising za tisti vidik ravnanja z izdelki, ki je zadolžen za najboljšo možno predstavitev izdelka v trgovini. Vključuje lahko izbiro notranje opreme, metode predstavitve izdelkov, načine prostorske razporeditve, uporabo začasnih razstavnih prostorov in postavitev promocijskih materialov (Varley 2001).

Bistvo metod vizualnega merchandisinga je vzbujati pozornost in prepričati potrošnika v nakup. Zato naj bi se s primerno uporabo metod in orodij ustvarilo primerno vzdušje v trgovini. Uporabljene metode morajo biti usklajene z želeno podobo trgovine. Pri izbiri metode je treba upoštevati naravo izdelkov, vrsto embalaže in možnost ustvarjanja dodatnega dobička (Levy in Weitz 2001).

Ponudniki izdelkov z vizualnim merchandisingom poskušajo potrošnike prepričati in informirati na mestu prodaje. To pomeni razvrščanje izdelkov in uporabo prodajnega prostora, da bi ustvarili prepričljiv in informativni prikaz, ki naj bi odseval nakupovalne navade potrošnikov, usklajeno uporabo komunikacijskih orodij in opremo v prostoru. Obe nalogi imata velik pomen za doseganje profita in želita vplivati na potrošnikov nakup (Walters 1994). Vizualni merchandising povezuje notranjo ureditev trgovine z usklajenim prikazom izdelkov in strateško krepi tržni položaj trgovca (Walters 1989).

Vizualni merchandising uporablja različne elemente, ki vplivajo na potrošnikova čutila. Elementi poživljajo police in izdelke, ustvarjajo vzdušje in spodbujajo potrošnikovo gibanje in smer v prodajalni.

Elementi razvrstitve izdelkov so: linija, tekstura, teža, osvetlitev in barve (Grassi in Rogers 1988). Razporeditev izdelkov v različnih linijah ustvarja specifično mnenje potrošnikov. Ravne linije ustvarijo občutek natančnosti in usmerjenosti. Vodoravne linije ustvarjajo predvsem občutek širine. Tekstura je videz ali občutek površine stvari, ki jo potrošnik lahko odkrije z dotikom. Vsak izdelek ima svojo pravo težo in hkrati navidezno težo, ki je pomembna za vizualni merchandising. Osvetlitev ustvarja še posebno vzdušje. Videz polic je

vsekakor bolj urejen, če so izdelki oziroma embalaža zloženi tudi glede na barvo. Več izdelkov podobne barve, vendar drugih proizvajalcev, lahko povzroči veliko zmedo. Takrat je izdelke treba primerno ločiti. Po mnenju Smitha je barvno združevanje ena temeljnih sestavin vizualnega merchandisinga, ker vpliva na videz prodajnih mest in celotnega prostora (Smith 1995).

Za potrošnika pomenijo posamezni elementi merchandisinga dražljaje, ki lahko vstopajo v njegov proces predelave informacij. Če jih je preveč, če delujejo neusklajeno ali če povzročajo nejasnost, lahko predstavljajo vir za nastanek informacijske zasičenosti. Preveč informacij, ki jih ustvarja prodajno okolje, lahko povzroči informacijsko zasičenost in posledično zmedo. Raziskave so pokazale, da nejasnost blagovnih znamk na polici povzroča zmedenost. Ta pogled temelji na zaznavni teoriji združevanja (Mithchell in Papavassiliou 1999).

V nadaljevanju sta predstavljena dva elementa merchandisinga: oblikovanje asortimenta in razvrščanje izdelkov na prodajnem mestu, ki predstavljata velik vir informacijskih dražljajev na prodajnem mestu.

4.3.3. Oblikovanje asortimenta

Asortiment predstavlja skupino izdelkov, ki jih ponuja trgovina. Za trgovca predstavlja enega od ključnih elementov razlikovanja v primerjavi z drugimi trgovskimi podjetji (Potočnik 2001). Oblikovanje asortimenta je zahteven proces, za katerega skrbi več služb v trgovskem podjetju od trženja, nabave do merchandisinga. Izbor izdelkov zadovoljuje potrebe potrošnikov, a hkrati oblikuje njegove prednosti. Ponujeni asortiment lahko vpliva na to, kaj in koliko kupiti oziroma ne kupiti.

Kot pravi Simonson, potrošniki običajno nimajo izoblikovane stalne in jasne prednosti in si jo največkrat oblikujejo med nakupno odločitvijo. To dejstvo bi morali upoštevati pri izboru in postavitvi izdelkov ter upoštevati naslednje ugotovitve (povzeto po Simonson 1999):

- verjetnost, da bo potrošnik kupil določen izdelek, se poveča, če je asortiment izdelkov določen tako, da se jasno vidi in razloči razlikovanje;
- potrošniki imajo tendenco k srednji možnosti in kompromisnim odločitvam;
- možnost nakupa dragega izdelka se poveča, če se izboru doda še dražji izdelek;

- če se izboru doda še en izdelek srednje kakovosti in cene, se zmanjša možnost prodaje cenejšega oziroma slabšega izdelka;
- če sta potrošniku predstavljena dva ali več podobnih enako privlačnih izdelkov, lahko pripelje do odloga nakupa;
- trgovec lahko poveča prodajo števila izdelkov pri enem nakupovanju s povečanjem izbora v določeni skupini izdelkov ali z oglaševanjem spodbuja nakupe večjih količin v določeni skupini izdelkov.

K oblikovanju učinkovitega asortimenta je veliko pripomogla sodobna informacijska tehnologija s posodobljenimi podatki o prodaji in obračanju zalog. Analize podatkov z določenimi kriteriji omogočajo lažje ključne odločitve pri oblikovanju asortimenta, kot so: kateri izdelki se ohranijo, kateri se odzamejo in dodajo ter koliko prostora se lahko nameni določenim izdelkom ob upoštevanju omejenega prostora na policah (Potočnik 2001).

Asortiment, njegova velikost, globina in širina so neposredno vezani na ključno omejitev trgovine, to je na dani prodajni prostor, s katerim mora trgovec učinkovito ravnati. Eno izmed osnovnih meril za merjenje produktivnosti prodajnega prostora je donosnost investicij (GMROI)²², ki meri kosmati dobiček v denarni enoti, ustvarjeni z vsako enoto, vloženo v neko investicijo, na primer v zaloge.

Kazalnik donosnost izdelkov na primeru zalog:

$$\text{GMROI} = \frac{\text{bruto marža}}{\text{neto prodajo}} \times \frac{\text{neto prodaja}}{\text{povprečna zaloga}} \times 100$$

Na primer: 100 % GMROI pove, da vsaka enota, investirana v zaloge določenega izdelka, ustvari eno enoto marže. GMROI 150 % pove, da vsaka enota, investirana v zaloge, ustvari 1,5 enote marže (Levy in Weitz 2001, 355). Višji kot je GMROI, produktivnejše je poslovanje z določenim izdelkom.

Pri oblikovanju asortimenta je dobrodošlo tesno in zaupno sodelovanje trgovcev z dobavitelji, saj je menjava informacij s tega področja za oba koristna. Ko služba za merchandising z

²² Kratica GMROI pomeni donosnost investicij, primer: donosnost zalog.

analizo prodaje in prostora ugotovi, da izdelek ne odgovarja želenim kriterijem, spodbudi pristojne službe k ukrepanju za spremembo cene, zamenjavo razvrstitve ali nadomestitev izdelka z drugim (Mansoor 1999).

Asortiment se razlikuje tudi glede na format trgovine. V trgovinskem formatu se lahko spreminja asortiment glede na globino in širino ali glede na dobičkonosnost. Širina asortimenta pomeni vse izdelke v okviru blagovne skupine. Globina asortimenta pomeni število različic izdelka v blagovni skupini (Potočnik 2001). Večje trgovine imajo praviloma večji izbor izdelkov. Običajno velja, da povečanje števila izdelkov v določeni prodajalni poveča število nakupov bolj kot sprememba prodajnega okolja (Kahn 1999). Uspeh velikih trgovskih formatov temelji predvsem na veliki izbiri izdelkov in založenosti. V največjih trgovinah je običajno najpopolnejši asortiment, v srednjih in manjših trgovinah so običajno najbolj prodajani izdelki, v najmanjših trgovinah pa so samo še ključni izdelki vodilnih blagovnih znamk in trgovska blagovna znamka (Levy in Weitz 2001).

4.3.4. Razvrščanje izdelkov na prodajnem mestu

Drugi element merchandisinga, ki predstavlja tudi vir informacijskih dražljajev, je razvrščanje izdelkov na prodajnem mestu. V vse konkurenčnejšem tržnem okolju postaja primerno razvrščanje izdelkov še bolj ključno. Samopostrežni način nakupovanja je aktiviral vlogo izdelka in njegovo razmestitev v prostoru in po policah. Izdelki se morajo »sami« ponujati na policah.

Namen razvrščanja izdelkov na prodajnem mestu je izboljšati videz prodajalne, da bolje privlači potrošnike in povečuje zanimanje za nakup. S pravilno razmestitvijo blagovnih skupin in izdelkov se spodbuja prodaja in motivirajo impulzivni nakupi. Upoštevanje elementov vizualnega merchandisinga, kot so linija, tekstura in drugo, je velika opora pri razvrščanju izdelkov. Le izdelki, ki jih potrošnik najde in opazi, imajo večjo možnost prodaje.

Osnovni razlogi razvrščanja izdelkov v prostoru so (Stanič 2003):

- vizualna ureditev prodajnega mesta;
- z logično razporeditvijo izdelkov v prostoru olajšati ali poenostaviti nakupovanje;
- uresničiti načrtane prodajne cilje;
- s povečevanjem impulzivnih nakupov povečati povprečno vrednost nakupov;
- na podlagi merchandisinga postaviti temelje za analizo delovanja trgovine.

Razvrščanje izdelkov na prodajnem mestu pomeni določitev dveh vidikov razporejanja fizičnega prostora: razporeditev prostora za blagovne skupine in določitev prostora za izdelke po policah.

4.3.4.1. Razvrščanje blagovnih skupin v prostoru

Pri razvrščanju blagovnih skupin je pomembno upoštevati značilnosti primerne postavitve in razmestitve blagovnih skupin. Bistvene lastnosti razvrščanja izdelkov pri samopostrežnem načinu prodaje, kjer je aktivna vloga izdelka, opreme in merchandisinga, so (povzeto po Reynolds in Wells 1977):

- *preglednost*: dobra razvidnost in ločljivost med blagovnimi znamkami;
- *dostopnost*: enostavna in hitra izbira izdelka;
- *stalnost mesta*: lažja in hitra orientacija;
- *informativnost*: dobro vidni logotipi, jasne oznake in napisi;
- *privlačnost*: združevanje po barvi, blagovni znamki, promocijski materiali;
- *povezanost dopolnjujočih izdelkov*: poveča učinkovitost prodaje obeh izdelkov;
- *višina oči*: najbolj vidni so izdelki desno v višini oči;
- *barvni bloki*: izdelki enake barvne embalaže ustvarjajo občutek večje založenosti;
- *vertikalna postavitve*: ustvarja občutek večje preglednosti, lažja primerjava;
- *estetika in čistoča*: police morajo biti čiste in brez poškodovanih izdelkov.

Potočnik navaja osnovna pravila za učinkovito razstavljanje izdelkov v prodajalni, ki so: asortiment, prikazan po blagovnih skupinah, posamezni izdelki morajo biti razstavljeni skupaj, v smeri gibanja se morajo pojaviti »stop«²³ izdelki, izdelki vsakodnevne rabe v ozadje prodajalne in izdelki, namenjeni hitri prodaji, na najboljše točke (povzeto po Potočnik 2001, 304).

Razvrščanje blagovnih skupin se lahko prilagaja glede na tržne potrebe. Kot pravita Levy in Weitz, je namestitve blagovnih skupin ali izdelkov v prostoru (povzeto po Levy in Weitz 2001, 558–561):

- osnovna, kar pomeni trajno namestitvev izdelka;

²³ Izdelki, pri katerih se zadržuje več kupcev.

- drugotna, kar pomeni spodbudo impulznih nakupov ali akcijskih nakupov;
- posebna, kar pomeni občasno ponudbo izdelkov iz začasne ponudbe.

4.3.4.2. Razvrščanje posameznih izdelkov po prodajnih policah

Pravilno razvrščanje izdelkov po prodajnih policah predstavlja enega od načinov podpore tržnim naporom proizvajalcev, ki so jih vložili v trženje svojih izdelkov z oblikovanjem primerne embalaže, promocij in drugih oblik tržnega komuniciranja.

Levy in Weitz predlagata uporabo sedmih tehnik oziroma metod za razvrščanje izdelkov po policah, ki temeljijo na postavitvah: idejne naravnosti, slogovne ali enotne naravnosti, barvne usklajenosti, cenovne linijske enotnosti, navpičnega bloka, masovne in čelne izpostavitve (Levy in Weitz 2001, 573). Za prehranske izdelke dobrin hitre porabe se običajno uporablja metoda navpičnih blokov, kjer so izdelki razporejeni od leve proti desni, od zgoraj navzdol in po stolpcih. V višini oči so običajno najbolj prodajani izdelki ali izdelki z visoko maržo, takoj pod njimi ali v neposredni bližini pa izdelki trgovske znamke.

Razvrstitev izdelkov po policah se lahko oblikuje na več načinov (povzeto po Varley 2001):

- Zlaganje izdelkov po blagovnih znamkah: izdelki ene blagovne znamke se razvrstijo v navpični blok. Vodilna blagovna znamka je običajno zadnja v bloku celotne blagovne skupine v smeri prodajne poti. Izdelki trgovske blagovne znamke so razvrščeni v bližini vodilne blagovne znamke.
- Zlaganje izdelkov glede na barvo izdelkov: izdelki z enako barvno embalažo različnih blagovnih znamk morajo biti ločeni, da jih lažje potrošniki opazijo.
- Zlaganje izdelkov glede na velikost: večji izdelki, ki se prodajajo v večjih količinah, so običajno na spodnji polici. Drobni izdelki morajo biti v višini oči oziroma na višji polici, da vzbudijo pozornost.
- Zlaganje izdelkov po kakovosti, marži, ceni: izdelki srednjega cenovnega in kakovostnega razreda se razporedijo pod ravniyo oči, dražji in luksuzni izdelki ter izdelki visoke kakovosti v višino oči ali višje nad glavo. Poceni izdelki slabše kakovosti se postavijo na spodnje police.

Običajno se najprej naredijo bloki po blagovnih skupinah, v bloku pa še po barvi, vrsti embalaže, ceni ali marži. Bolje kot se izdelek prodaja, več prostora naj bi mu bilo namenjeno,

vendar je tudi tu potrebno ravnotežje, da imajo tudi drugi izdelki dovolj prostora (Varley 2001).

Pri razvrščanju izdelkov po policah je treba še upoštevati vidni lok in vidno polje potrošnika. Vidni lok je prostor, ki ga posameznik zaznava od izhodiščne točke višine oči do nihanja s pogledom dol in gor. Vidno polje je običajno prostor v višini oči in nihanje pogleda levo in desno. Za razvrščanje izdelkov po policah je pomembno razlikovati: višino glave, višino oči, višino rok in višino talnega nivoja. Iz raziskav v samopostrežnih trgovinah je ugotovljena najbolj zaželena višina od višine rok do višine oči (110–170 cm) in širina vidnega polja (do 160 cm) (Masson in Wellhoff 2001).

4.3.4.3. Računalniška podpora pri upravljanju prostora

Računalniški programi omogočajo optimalno razporeditev izdelkov in blagovnih skupin na prodajnem mestu. Z uporabo računalniških programov postane služba za merchandising bolj opremljena z uporabnimi orodji in se lahko hitreje odziva na spremembe (Smith 1995).

Programi omogočajo dobro analizo prodajaln, izdelavo planogramov, analize blagovnih skupin in izdelavo poslovnih poročil ter vizualni prikaz celotne opreme v prodajalni (Smith 1995). Cilj uporabe programskih paketov, kot sta Spaceman in Intactix, je maksimiranje produktivnosti in donosnosti prodajnega mesta (Kelly 1991).

Programi zahtevajo določene vhodne podatke, ki se nanašajo na lastnosti izdelkov in njihovo prodajo ter dimenzije prodajnih površin. Na tej podlagi se izdelajo planogrami, ki usmerjajo službo merchandisinga k dogovorjeni in sistematični predstavitvi izdelka (Walters 1989). Planogram je vizualni načrt razvrščanja posameznih izdelkov v blagovni skupini po policah in število enot posameznega izdelka (Levy in Weitz 2001, 569). Iz planograma se razberejo razni podatki za posamezen izdelek: na kateri polici in kje v vrsti je, koliko enot je posameznega izdelka, kakšna oprema je potrebna za posamezne izdelke. Običajno se izdelki zlagajo v bloke.

Merchandising na podlagi upravljanja planogramov lažje tekoče vodi natančne analize in evidence na različnih nivojih: za vsako posamezno prodajalno, za skupino prodajaln, za vsak izdelek in za posamezno blagovno znamko (Smith 1995, 370).

4.3.5. Vpetost merchandisinga v proces UBS

Merchandising aktivira vlogo izdelka na prodajnem mestu, kjer je pomembno sodelovanje trgovcev in proizvajalcev. Proces UBS predstavlja podlago za tako sodelovanje, pri katerem je merchandising ena od trženjskih taktik, ki se izvaja v procesu. Trgovec z uvajanjem procesa UBS želi najti najboljši asortiment v blagovni skupini ob upoštevanju: omejenega prostora na polici, dobičkonosnosti izdelkov, prepoznavnosti blagovne znamke in potrošnikovega procesa odločanja (ACNielsen 2006). Koristi procesa UBS se kažejo v povečani prodaji in dobičkih z bolj osredotočenim pristopom poslovanja. To se doseže z optimalnejšim izborom izdelkov, hitrejšim odzivom na spremembe in prilagajanjem na posebnosti posameznih prodajaln (Kelly 1991).

Pri izvajanju procesa UBS trgovec lahko vključi proizvajalca, ker si s tem poveča znanje in izkušnje o trženju posamezne blagovne skupine in njenih izdelkov, še posebno v okviru izvajanja taktik merchandisinga. Proces UBS predstavlja okvir, pri katerem lahko oba bolje realizirata koristi in prednosti strateško usklajenih strategij merchandisinga.

Računalniški programi zahtevajo večjo disciplino trgovcev in proizvajalcev pri urejanju podatkov o izdelkih (prodajne vrednosti, kode, primerne slike, dimenzije) in prodajnem mestu (število in velikosti polic). Ker izdelava planogramov pomeni veliko finančno obremenitev vseh vpletenih, je primerno čim bolj poenotiti načine pridobivanja podatkov, po drugi strani pa čim bolj poenotiti formate trgovin, ki imajo enake planograme (interni vir podjetja Mariba 2007).

5. VKLJUČITEV PROIZVAJALCA V PROCES UBS

Najprej je prikazan sodobni poslovni proces, ki se pojmuje kot proces trgovcev in proizvajalcev pri upravljanju blagovnih skupin z osredotočenostjo na povečanje vrednosti za potrošnika in temelji na medsebojnem zaupanju obeh udeležencev. Proces UBS je del širšega projekta učinkovitega odzivanja na potrebe potrošnikov. V okviru opredelitve procesa UBS in njegovih sestavin sta izpostavljena dva vidika. Prvi vidik predstavlja sodelovanje med trgovci in proizvajalci. Drugi vidik pa predstavlja tisti del procesa, ki je osredotočen na prodajni prostor, kjer se trgovec in proizvajalec skupno dogovorita o določeni trženjski taktiki in prinašata večjo vrednost potrošniku ter hkrati lahko pomenita vir za nastanek oziroma zmanjšanje zmede.

5.1. Proces upravljanja blagovnih skupin

5.1.1. Projekt učinkovitega odzivanja na potrebe potrošnikov

Spreminjajoče se tržne razmere, razvoj informacijske tehnologije in pojav strateških partnerstev, ki so se začeli že v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, nenehno zahtevajo, da proizvajalci in trgovci iščejo nove strategije za povečevanje prodaje in dobička na konkurenčnem in močno segmentiranem trgu. Prevladujoči trendi v razvoju industrije, ki so sprožili začetke novega poslovnega mehanizma, so predvsem: spremembe na segmentu potrošnikov, pritiski konkurenčnosti, usmerjenost v povečanje ekonomske učinkovitosti, spremembe v informacijski tehnologiji (Harris in Braunfaunt 1997).

Mednarodna trgovska in proizvodna podjetja so razvila proces upravljanja blagovnih skupin, ki je temeljni mehanizem osredotočenosti na potrošnika in povečevanja učinkovitosti podjetij. Proces UBS predstavlja zelo koristno strateško orodje, ki izboljša zadovoljstvo potrošnikov in dobičkonosnost večine mednarodnih podjetij v panogi izdelkov hitre porabe, trgovcu na drobno pa pomeni opredelitev spleta trženjskih aktivnosti na temelju ciljev določene blagovne skupine in konkurenčnega okolja v skladu z željami in pričakovanji potrošnikov (Kocmut 2004). Proces postaja tudi pomemben del vizije poslovanja slovenskih in južnoevropskih trgovskih in proizvodnih podjetij (Muller in Singh 2006; Kocmut 2004).

Proces UBS je sestavni del širšega industrijskega gibanja »Joint Industry Project«, imenovanega Efficient Consumer response (ECR). Začetki projekta ECR izvirajo iz devetdesetih letih prejšnjega stoletja iz Združenih držav Amerike, kjer so se pojavili dejavniki, ki so pomembno prispevali k nastanku projekta: naraščajoče število segmentov

potrošnikov in trgovinskih formatov; povečanje izdelkov na trgu, razvoj konkurence, potreba po nadzoru stroškov in zalog, zahteve po povečanju dobička in pojav novih tehnologij (Nielsen Marketing Research 1992, 16). Projekt ECR pomeni stalno kroženje nabavnih in prodajnih aktivnosti od dobavitelja do potrošnika. Ukvarja se s povpraševanjem in ponudbo in sam po sebi ne predstavlja konkurenčne prednosti, temveč oporo pri njenem ustvarjanju (Muller in Singh 2006, 190). Sodelujoči v procesu s skupnimi močmi učinkoviteje zadovoljujejo spreminjajoče se potrebe potrošnikov (Kahn 1997).

Namen ECR je ob podpori novih informacijskih tehnologij čim bolje prilagajati ponudbo izdelkov željam in potrebam potrošnikov in hkrati prispevati k učinkovitosti vseh udeležencev menjave. Zato ECR vključuje preizkušene metode in koncepte, ki se nanašajo na posamezno blagovno skupino in vodijo k upoštevanju učinkovitosti vseh udeležencev verige vrednosti (Deloitte&Touche 1997). S tem projekt omogoča povečevanje vrednosti za potrošnika in skupno izločanje nepotrebnih stroškov iz verige vrednosti na podlagi sodelovanja trgovinskih in proizvodnih podjetji.

Osnovni principi projekta ECR so: osredotočenost na večjo vrednost za potrošnika, sodelovanje med partnerji na podlagi situacije »win-win«, izmenjava informacij, izboljševanje procesa dodane vrednosti in razvijanje nove organizacijske kulture (Kahn 1997, 64; Muller in Singh 2006).

Projekt ECR strateško pokriva tri osnovna področja, kot so proces UBS, proces obnavljanja zalog izdelkov in tehnologija (Toya in Booth v Kocmut 2004, 33). Proces UBS je predstavljen v naslednjem poglavju. Proces obnavljanja zalog vključuje učinkovito distribucijo blaga od proizvajalca prek trgovine do potrošnika. Je pomemben in bistven del celotne strategije ECR, katere cilj je oskrbeti pravo mesto ob pravem času, v pravi količini, kar najučinkoviteje in z najnižjimi stroški (Deloitte&Touche 1997). Področje tehnologije izhaja iz sodobnih informacijskih sprememb in predstavlja elektronsko podporo celotnemu procesu učinkovitega odzivanja na potrebe potrošnikov. Predpostavlja računalniško izmenjavo podatkov, elektronski prenos denarnih sredstev, vzdrževanje baze podatkov in sistem spremljanja stroškov po aktivnostih (Deloitte&Touche 1997).

5.1.2. Opredelevitev procesa upravljanja blagovnih skupin

Proces UBS predstavlja pomemben sodoben trženjski pogon, ker omogoča učinkovitejše odločanje in reagiranje na stalne tržne spremembe. Je bistven del ECR, ker je namenjen

vsakodnevnemu učinkovitemu upravljanju asortimenta in prodajnega prostora na podlagi informacij in informacijskih tehnologij. Na eni strani pomeni zbir aktivnosti, združenih v razumevanje želja in potreb potrošnikov, in na drugi strani zbir aktivnosti, ki trgovcu zagotavljajo prave izdelke, na prvem mestu, ob pravem času in po sprejemljivih cenah (Toya in Booth v Kocmut 2004). Proces UBS je dolgoročen, nove tehnologije in aplikacije omogočajo, da se potrošniku zagotovi izdelek takrat, ko želi, tam, kjer želi, in po konkurenčni ceni (Nielsen Marketing Research 1992).

Prvotna opredelitev procesa UBS je upravljanje blagovnih skupin kot strateških poslovnih enot in njihovo trženje, zato da se zadovoljijo želje in potrebe potrošnikov. (Grossi in Hariss 1998). Proces UBS je s tako opredelitvijo osredotočen na potrošnika in na boljše razumevanje njegovih potreb in želja po posamezni blagovni skupini oziroma izdelkih, njegov cilj pa je oblikovati kar najboljšo, kupcu prilagojeno in ekonomsko učinkovito ponudbo izdelkov na prodajnih policah trgovin (Nielsen Marketing Research 1992).

Poznejša, dopolnjena opredelitev pojmuje proces UBS kot proces, s katerim trgovska in proizvodnja podjetja upravljajo blagovne skupine kot strateške poslovne enote, ki z osredotočenostjo na povečevanje vrednosti za potrošnika dosegajo boljše poslovne rezultate (ecrnet.org 2007). Ta opredelitev je dodala prvotni še usmeritev k boljšim poslovnim rezultatom.

Opredelitev procesa UBS, ki so jo opredelili na Univerzi Northwestern, govori o določanju posameznih elementov trženjskega spleta, kot so cena, aktivnosti za pospeševanje prodaje, asortiment na podlagi ciljev blagovne skupine, konkurenčnega okolja in vedenja potrošnikov (Muller in Singh 2006, 192). Ta opredelitev je bolj taktične narave in se ukvarja neposredno s trženjskimi elementi.

Iz navedenih opredelitev izhajajo tri pomembne usmeritve procesa:

- osredotočenost na povečevanje vrednosti za potrošnika;
- opredelitev blagovnih skupin kot strateške poslovne enote;
- sodelovanje za izboljšanje poslovnih rezultatov udeležencev in hkrati večje zadovoljstvo potrošnikov.

1. Usmeritev procesa UBS na potrebe in želje potrošnika pomeni, da se ciljno proučujejo in segmentirajo nakupne navade potrošnikov, zato da bi se zagotovili želeni izdelki na želenem

prodajnem mestu. Primerni postopki usmeritve na potrošnika so: segmentacija trgovin na podlagi prodajnih možnosti za blagovne skupine, ugotavljanje razlike med obstoječo in potencialno prodajo blagovne skupine in razvijanje marketinških planov za vsako značilno skupino potrošnikov (ACNielsen 2006, 19).

2. *Usmeritev procesa UBS na blagovne skupine kot strateške enote* in ne na posamezne blagovne znamke izhaja iz tega, ker blagovno skupino tvorijo podobni izdelki, ki zadovoljujejo podobne želje in potrebe potrošnikov. Potrošniki kupujejo blagovno skupino in jim zato proces UBS z učinkovitim razvrščanjem podobnih izdelkov po prodajni polici olajša nakupni proces (Muller in Singh 2006). Pri strateški opredelitvi posamezne blagovne skupine je treba upoštevati tri vidike: vidik trga, vidik nabave in vidik prodajne police oziroma prodajnega prostora. Tržni vidik pove, kaj potrošniki pričakujejo v ponudbi blagovne skupine. Vidik nabave skrbi za čim boljše nabavne poti izdelkov določene blagovne skupine zaradi doseganja ekonomike obsega. Vidik prodajne police in prodajnega prostora pove, kako se nekateri izdelki prodajajo glede na velikost prostora, ki jim je namenjen (Kocmut 2004, 37).

3. *Usmeritev procesa UBS na sodelovanje med trgovcem in proizvajalcem* izhaja iz strateškega interesa trgovca in proizvajalca, ker oba želita bolje razumeti potrošnikovo vedenje na prodajnem mestu. Pri tem proizvajalec lahko zagotovi širše informacije o trgu, o potrošniku in njegovem vedenju. To širše vedenje daje proizvajalcu večjo možnost za sodelovanje s trgovcem v procesu UBS in s tem možnost večjega vpliva na potrošnikove odločitve na prodajnem mestu (PricewaterhouseCoopers 1999). Boljše sodelovanje trgovskih in proizvodnih podjetij gradi večje medsebojno zaupanje in izboljšuje učinkovitost (Chernatony in McDonald 1998).

Glavne prednosti procesa UBS sta zlasti višje zadovoljstvo potrošnikov in večja vrednost za potrošnika z usmerjenimi marketinškimi aktivnostmi in učinkovitejšo oskrbo z izdelki. Zaradi uvajanja procesa UBS se lahko zmanjšajo marketinški stroški, povečajo prodajni rezultati, profit in donosnost za vse udeležence tržne poti. Proces pripomore k večji produktivnosti pri upravljanju zaradi vsakodnevne povezave strateških in taktičnih pogledov udeležencev tržne poti. Proces UBS omogoča oblikovanje učinkovitejšega asortimenta in lažje uvajanje novih izdelkov ter promocijskih metod, s strateškega vidika pa optimalno razporejanje blagovnih skupin na prodajnih mestih in razvrščanje izdelkov po policah. Tehnološki vidik procesa veča donosnost investicij v tehnologijo zaradi večje tehnološke skladnosti med udeleženci (ecrnet.org 2007).

Po drugi strani je proces UBS zelo zahteven koncept, ki zahteva od obeh sodelujočih veliko dodatne zavzetosti in aktivnosti, ki niso vedno učinkovite. Podjetja se v praksi srečujejo z neustreznimi informacijskimi sistemi in podatki, pomanjkljivo izobraženimi kadri in neprilagojeno organizacijsko strukturo (Grossi in Burns 1994). Pri tem je pomemben še vidik drugih proizvajalcev, ki niso neposredno vključeni v proces. Njihovo sodelovanje ostaja na nivoju kupoprodajnih odnosov.

V procesu UBS se običajno poveže trgovec z izbranim proizvajalcem, da bi oba bolje, hitreje in z manjšimi stroški zadovoljila potrebe potrošnikov. Skupno sodelovanje jima omogoča bolje razumeti današnjega informacijsko zasičenega potrošnika, njegovo vedenje in nakupne navade. Proces UBS predstavlja pot za doseganje boljših poslovnih rezultatov vseh udeležencev procesa, pri katerem se trgovec in proizvajalec dogovorita za skupen pogled na blagovno skupino kot strateško enoto in za usklajene trženjske taktike blagovne skupine, njun cilj pa je povečevanje vrednosti za potrošnike (Muller in Singh 2006).

Proces UBS pomeni zadovoljiti potrebe in želje potrošnika bolje in z manjšimi stroški kot pred uvedbo tega procesa. Pri tem se doseže več s tesnim sodelovanjem proizvajalca in trgovca. Za namen naloge je to ključni vidik, ker izpostavlja sodelovanje med trgovcem in proizvajalcem z osredotočenjem na potrošnika. Drugi pomemben vidik je povečevanje vrednost za potrošnika z uporabo učinkovitih trženjskih taktik na mestu prodaje.

5.1.3. Sestavine procesa UBS

Proces UBS pokriva različna poslovna področja, ki se spreminjajo vzporedno s prakso podjetij. V začetni fazi je proces UBS predstavljal nenehni, krožni in dolgoročni proces v petih fazah, in sicer: pregled blagovne skupine, opredelitev potrošnikov, planiranje merchandisinga, izvedbo strategij in oceno končnih rezultatov (Nielsen Marketing Research 1992, 12).

Pozneje je evropsko Združenje ECR predstavilo širši model na izvedbo procesa UBS, ki vsebuje šest sestavin – dve osnovni in štiri podporne. Osnovni sestavini sta: strategija in poslovni proces UBS. Podporne sestavine procesa, ki omogočajo izvedbo celotnega procesa UBS v praksi, so: organizacijske zmogljivosti, merila učinkovitosti, informacijska tehnologija ter sodelovanje z dobavitelji (categorymanagement.com 2007, Grossi in Burns 1994, 2).

Podporne sestavine:

1. V okviru *organizacijskih zmogljivosti* zahteva uvajanje procesa UBS od trgovskega podjetja, da prilagodi organiziranost svojega podjetja novim zahtevam. Reorganizacija zajema organizacijsko in kadrovske strukturo podjetja ter spremembe v procesih poslovanja (Kocmut 2004, 40). Spremembe organizacijske strukture so potrebne tudi pri proizvajalcu, ki se vključi v proces, pri katerem se jasno opredelijo naloge in način sodelovanja (Kahn 1997).
2. *Merila učinkovitosti* omogočajo merjenje rezultatov procesa sodelujočih podjetij in nadziranje doseganja skupno načrtanih poslovnih ciljev procesa in posamezne blagovne skupine (categorymanagement.com 2007). Za čim boljše oceno uspešnosti posamezne blagovne znamke predlaga Ernest&Young dve metodi: Activity Based Costing (ABC)²⁴ in Direct Product Profitability (DPP)²⁵. Prva metoda postavlja v središče stroške, druga pa razliko v ceni (Ernest&Young 1994). Druga pomembnejša merila učinkovitosti za upravljanje posamezne blagovne skupine so lahko: prodaja, dobiček, tržni delež, dobava izdelkov in obnašanje potrošnikov (Blattberg in Fox 1995a). Med njimi ima zelo pomembno mesto merilo donosnosti investicij (GRMOI), zlasti za ocenjevanje merchandisinga, ker meri produktivnost prodajnega prostora s tem, da meri bruto marže na vrednost zalog.
3. *Informacijska tehnologija* omogoča, da proces UBS temelji na kakovostnih in posodobljenih sprotnih informacijah o prodaji na vseh formatih trgovin in posameznih blagovnih skupin. Namen informacijskega sistema, podatkovne baze in analitičnih orodij je omogočiti vzpostavitev in izvajanje ter merjenje učinkovitosti procesa UBS (ecrnet.org 2007). Informacijska podpora je pomembna tudi pri pridobivanju tržnih podatkov in podatkov o potrošnikih.
4. *Sodelovanje trgovcev z dobavitelji* pomeni oblikovanje strateškega partnerstva med trgovskimi in proizvodnimi podjetji. Sodelovanje vključuje medsebojno odgovornost, obvezo in poslovno politiko, ki je potrebna za izvedbo procesa. Osnovni principi so zaupanje, objektivnost in medsebojna korist (ecrnet.org 2007). Ker predstavlja sodelovanje trgovskih in proizvodnih podjetij eno od ključnih tem naloge, je o tem govor v posebnem poglavju.

²⁴Angleška kratica ABC pomeni metodo za oceno dobičkonosnosti stroškovnih nosilcev.

²⁵Angleška kratica DDP pomeni metodo za ugotavljanje, koliko prispeva posamezen izdelek k dobičku podjetja.

Osnovni sestavini procesa UBS:

1. *Strategija* je izhodišče procesa UBS in predstavlja podlago za delovanje vseh vpletenih v nabavno-prodajni proces. Trgovsko podjetje mora imeti jasno opredeljeno poslanstvo in določiti podobo podjetja, ki jo želi imeti v javnosti. Opredeliti mora svoje finančne in tržne cilje. Postaviti tržno strategijo, strategijo oskrbe in strategijo delovanja do dobaviteljev. Prav tako mora določiti strategijo za trženje posameznih prodajnih programov in posameznih blagovnih skupin. Na tej podlagi izdela poslovne načrte blagovnih skupin (categorymanagement.com 2007).

2. *Poslovni proces UBS* predstavlja sam osrednji proces UBS. Združenje ECR Evrope je predpisalo priporočljivo metodologijo za potek poslovnega procesa UBS, ki predstavlja strukturiran in merljiv splet aktivnosti (ACNielsen 2006; ecnnet.org 2007). Poslovni proces UBS je sestavljen iz osmih korakov, katerim podjetja sledijo pri upravljanju posamezne blagovne skupine v praksi.

5.1.3.1. Metodologija osmih korakov procesa UBS

1. korak: opredelitev blagovne skupine

Najprej se opredeli blagovna skupina, ki izhaja iz razumevanja in zadovoljevanja potreb potrošnika. Cilj opredelitve je oblikovati merljivo strateško enoto, ki vsebuje izdelke, ki jih potrošniki zaznavajo, da zadovoljujejo podobne oziroma enake potrebe (ACNielsen 2006). Izdelki so med seboj nadomestki, ki tekmujejo za istega kupca (Grossi in Harris 1998).

Pri oblikovanju blagovne skupine trgovec uporablja svoje razpoložljive podatke, vendar je običajno proizvajalec tisti, ki lahko priskrbi bolj detaljne, specifične informacije in analize o blagovni skupini ter o blagovnih znamkah glede na nakupno vedenje potrošnikov in njihov življenjski slog, regijsko ali po tipih trgovin. Ta širši pogled na blagovno skupino trgovcu omogoči, da natančneje opredeli blagovno skupino.

2. korak: vloga blagovne skupine

V drugem koraku se opredeli vloga blagovne skupine na podlagi informacij o potrošnikih, trgu in konkurenci glede na to, kako je blagovna skupina pomembna za trgovsko podjetje.

Opredelitev vloge je precej odvisna od načina, kako blagovna skupina vpliva na podobo trgovine in njeno trženjsko strategijo. Trgovec oblikuje vlogo blagovne skupine na podlagi

kvantitativne analize med blagovnimi skupinami in upošteva potrošnika, druge trgovce, tržišče in proizvajalce. Vloga blagovne skupine je lahko: ciljna, rutinska, sezonska, običajna in ugledna. Za končno opredelitev vloge blagovne skupine so pomembni še nekateri širši vidiki blagovne skupine, kot so na primer: kako pomembna je blagovna skupina za potrošnika, za trgovca, za konkurenčnega trgovca in kakšne trende ima blagovna skupina na trgu. Te podatke lažje priskrbi proizvajalec (ACNielsen 2006).

3. korak: ocena blagovne skupine

V tem koraku je izdelava ocene blagovne skupine z različnih vidikov. Odkrivajo se tržne vrzeli na podlagi analize posamezne blagovne skupine z vidika potrošnika (profil in nakupne navade) in trga (tržni deleži in benchmarking²⁶), z vidika trgovca (prodajni podatki in produktivnost) ter z vidika dobaviteljev (razlike v ceni in deleži v blagovni skupini).

Proizvajalec lahko pri oblikovanju ocene blagovne skupine zagotovi razne tržne raziskave in strateške analize. Trгоvec lahko sam naredi oceno blagovne skupine, vendar se običajno nasloni na proizvajalca, ki ima globlji vpogled v razumevanje potrošnikov in njihovih nakupnih navad. Proizvajalci prav tako ugotavljajo tržne trende in razvoj blagovne skupine. Z izmenjavo informacij se lahko naredita boljša analiza in kakovostnejša ocena blagovne skupine. Ta korak je pomemben za proizvajalca tudi zato, ker trgovec v tej fazi ocenjuje njegovo preteklo delo (ACNielsen 2006, 96).

Ocena blagovne skupine je proces, ki ga lahko razdelimo na tri faze (Berger&Partners 1994):

- Pridobivanje podatkov in informacij: prodajni podatki, finančni podatki o promocijah, o konkurenci, o objavljenih tržnih podatkih, o porabnikih. Pri tem lahko trgovec pridobi del podatkov od proizvajalcev, zlasti analize in tržne raziskave o potrošnikih.
- Analiza podatkov in informacij: za razumevanje potrošnikov in njihovih potreb, za razumevanje konkurence in poznavanje ključnih trendov. Pri tem se trgovec in proizvajalec sporazumeta o sklepnih analizah.
- Ugotovitve in ukrepi: pomenijo pregled uspešnosti obstoječega dela in izdelav ukrepov.

²⁶ Angleško: pomeni primerjalno preverjanje in je metoda za ocenjevanje lastnega poslovanja v primerjavi z najpomembnejšimi konkurenti (Potočnik 2002, 496).

4. korak: merila učinkovitosti

Postavijo se ciljna merila uspešnosti, ki jih mora doseči posamezna blagovna skupina in so del poslovnega načrta blagovne skupine. Ta korak predstavlja hkrati tudi podporno sestavino širšega procesa upravljanja. Postavijo se ciljni kazalniki, ki jih mora doseči določena blagovna skupina in so podpora poslovnemu planu blagovne skupine. Merila učinkovitosti skrbijo, da se meri in nadzoruje uspešnost izvajanja procesa upravljanja v skladu s postavljenimi cilji. Pri tem se običajno meri uspešnost na treh področjih, in sicer glede prodaje, dobička in tržnega deleža ter z njimi povezane donosnosti. V tem delu se ocenjujejo tudi proizvajalci z vidika učinkovitosti oskrbovanja z izdelki, kar predstavlja tudi del izhodišč za vsakoletno pogajanje s proizvajalci.

5. korak: strategija blagovne skupine

Pomeni oblikovanje ustrezne strategije blagovne skupine, ki bo vodila do postavljenih ciljev. Na podlagi vseh zbranih analiz o nakupnih navadah potrošnikov, konkurenci in tržnih trendov se sestavi najprimernejša strategija za izbrano blagovno skupino. Pri opredelitvi strategije je pomembno, da se odgovori na vprašanja, kakšne bodo prednosti za potrošnika, kakšne posledice so za trgovino in kaj bodo pridobili proizvajalci (ACNielsen 2006, 129). Trгоvec lahko z vključitvijo izbranega proizvajalca lažje in bolje prepozna in določi strategijo.

Blagovna skupina ima lahko trženjsko strategijo ali strategijo dobave. Trženjska strategija blagovne skupine odgovarja na vprašanje, kako tržiti posamezno blagovno skupino, da bi dosegli načrtovane poslovne cilje. Izbrane trženjske strategije so lahko: ustvarjanje prometa, povečevanje transakcij, ustvarjanje dobička, ustvarjanje gotovine, ustvarjanje vznemirjenja in ugleda pri potrošnikih, obramba položaja pred konkurenti ter ustvarjanje pestrosti ponudbe. Strategija dobave govori o učinkovitosti oskrbovanja z izdelki, zagotavljanju zalog izdelkov in zmanjševanju stroškov. Strategije dobav so lahko: izboljševanje nabave izdelkov, znižanje stroškov naročil in plačil, upravljanje izdelkov v skladiščih in prodajalnah, izboljševanje prakse transporta ter osredotočenje na upravljanje zalog (ACNielsen 2006, 129).

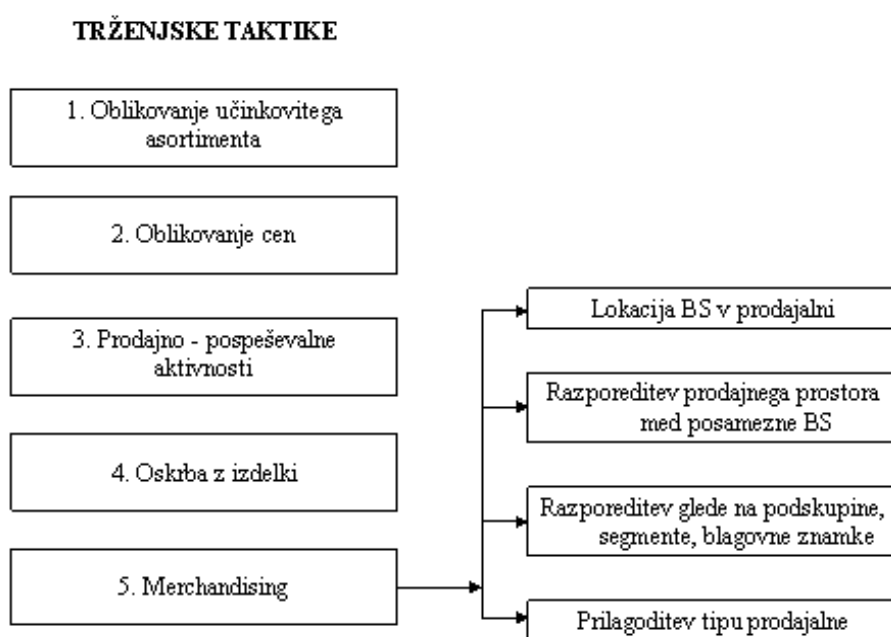
Izbrane strategije morajo biti predstavljene vsem vpletenim partnerjem, ker so podlaga za učinkovito sodelovanje. Proizvajalci se zato lahko bolje prilagajajo potrebam trgovine s prilagajanjem svojih strategij in trženjskih aktivnosti željam trgovca in potrošnika (ACNielsen 2006, 130).

6. korak: taktike trženja

V tem koraku se razvijejo trženjske taktike, s katerimi se izvajajo opredeljene strategije in omogoča doseganje načrtanih ciljev. Natančno se opredelijo posamezni trženjski elementi blagovne skupine.

Najpomembnejše taktike trženja so (glej Sliko 5.1): oblikovanje učinkovitega asortimenta, oblikovanje cen, aktivnosti za pospeševanje prodaje, merchandising in oskrba z izdelki (ACNielsen 2006, 133). Pri oblikovanju trženjskih taktik je sodelovanje trgovca s proizvajalcem zelo zaželeno, ker običajno tržni vodja predlaga inovacije pri oblikovanju posameznih trženjskih taktik za blagovno skupino, ker ima največ izkušenj.

Slika 5.1: Trženjske taktike procesa UBS



Vir: ACNielsen 2006, 133

7. korak: načrt izvedbe

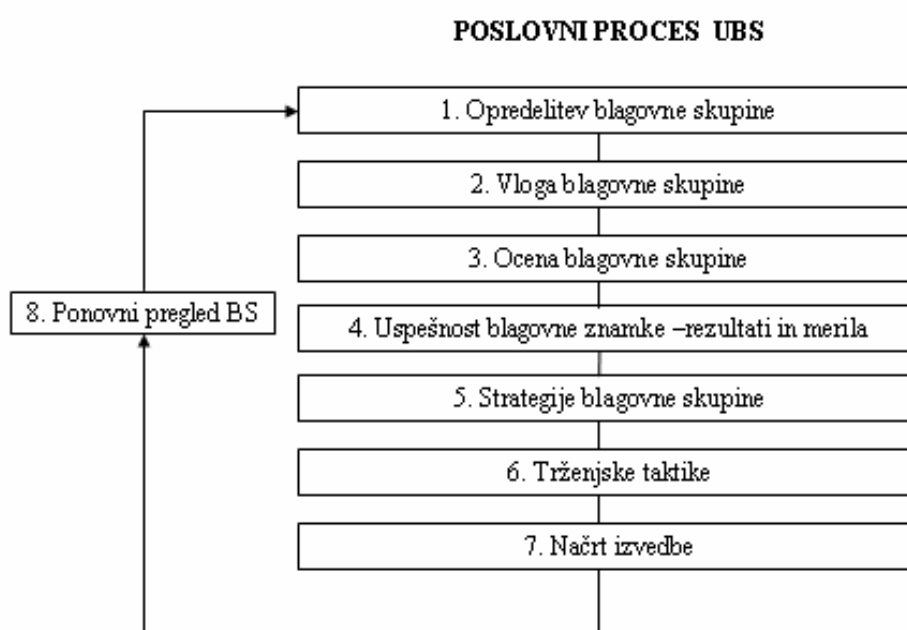
Sestavi se poslovni načrt izvedbe procesa UBS, v katerem so zapisane ugotovitve iz posameznih korakov. Vsebovati mora tudi koledar načrtovanih aktivnosti in odgovornosti (ACNielsen 2006).

8. korak: pregled blagovne skupine

Zadnji korak v procesu UBS predstavlja ponoven pregled blagovne skupine, da se primerjajo načrtovani rezultati z dejanskimi rezultati. Na podlagi ugotovljenih odstopanj se pripravijo primerni ukrepi (ACNielsen 2006).

Metodologija osmih korakov je predstavljena v shemi (categorymanagement.com 2007; ACNielsen 2006) (glej Sliko 5.2).

Slika 5.2: Model osmih korakov poslovnega procesa UBS



Vir: ACNielsen 2006

Metodologija osmih korakov, ki jo je priporočilo Združenje ECR Evrope, je najpogostejše uporabljeni model v praksi. Podoben model je predlagal tudi Inštitut za marketing v prehrambni industriji, ki dodatno vključuje še finančno planiranje. Proces planiranja upravljanja UBS vključuje opredelitev blagovne skupine, določitev vloge blagovne skupine, njeno oceno in oblikovanje meril učinkovitosti. Na tej podlagi se oblikujejo strateški, taktični in finančni plani, ki vodijo v implementacijo procesa ter spremljanje in preverjanje rezultatov z načrtovanimi. Model se osredotoča na proces planiranja blagovne skupine, kar ima svoje slabosti, ker zahteva zbiranje veliko podatkov tudi od proizvajalcev. Plani so lahko površni in ni velike predanosti planom (Muller in Singh 2006, 197).

Nadgradnjo modela planiranja blagovnih skupin predstavlja sistemsko usmerjeni model procesa upravljanja blagovnih skupin, ker vključuje še štiri temelje za razumevanje blagovnih skupin. Tak pogled na izvedbo procesa omogoča, da so plani blagovne skupine v skladu s konkurenčno strategijo trgovine na drobno (Muller in Singh 2006, 198).

Sistemsko usmerjeni model izpostavlja štiri temeljne elemente 4C²⁷, na katerih sloni proces upravljanja blagovnih skupin, kot so stroški, potrošnik, konkurenca in taktike blagovne skupine. Za merjenje stroškov se priporoča uporaba računovodskih metod ABC in DPP za učinkovito spremljanje stroškov in profita. Potrošnika opredeljujejo njegove demografske in socialne značilnosti ter življenjski slog. Zaznana vrednost za potrošnika je določena predvsem s šestimi elementi: lokacija trgovine, cene izdelkov, kakovost ponudbe, zaznavanje raznolikosti asortimenta, storitev trgovine in splošno vzdušje prodajnega prostora. Razumevanje elementa konkurence v modelu predpostavlja, da je vsaka blagovna skupina strateška enota, ki naj bi ustvarila za trgovca konkurenčno prednost. Pri tem se pričakuje, da proizvajalci lahko izdatno pomagajo z informacijami, ker imajo običajno širšo sliko tržišča o posamezni blagovni skupini. Taktike blagovne skupine so elementi, s katerimi lahko v zadnjem trenutku na prodajnem mestu vpliva trgovina na potrošnikovo odločitev. Ti elementi so ponujeni asortiment, cenovna politika, razporeditev dobrin v prodajnem prostoru in aktivnosti za pospeševanje prodaje (Muller in Singh 2006, 201).

Na podlagi primerjave sistemsko usmerjenega modela s sestavinami modela Združenja ECR se lahko ugotovijo nekatere podobnosti in tudi razlikovanja. Merjenje stroškov je pri sistemskem modelu opredeljeno podobno kot podporni sestavina merila uspešnosti (metoda ABC in DPP). Pogled na potrošnika in na konkurenco v sistemskem modelu je podoben kot pri modelu Združenja ECR, pri katerem se v tretjem koraku ocenjuje vloga posamezne blagovne skupine z vidika trga in konkurence. Trženjske taktike v sistemskem modelu so podobno definirane, kot jih predlaga model Združenja ECR, vendar se sistemski model ne ukvarja s problemom oskrbe z izdelki. Prav tako sistemski model nikjer posebej ne izpostavlja sodelovanja trgovine z dobavitelji. Za namen naloge je uporabljen model Združenja ECR, ki uporablja šest sestavin procesa UBS in priporočeno metodologijo osmih korakov za izvedbo

²⁷ Angleška kratica 4C za cost, consumer, competitor and category drivers.

samega poslovnega procesa UBS. V nadaljevanju je govor o eni podporni sestavini procesa, to je o možni vključitvi proizvajalca v proces UBS.

5.2. Sodelovanje trgovine s tržnim vodjem blagovne skupine

Ena bistvenih podpornih sestavin procesa UBS je strateško partnerstvo, pri katerem se zaradi učinkovitejše izvedbe procesa predvideva sodelovanje trgovskih in proizvodnih podjetji. Trгоvec se lahko odloči za sodelovanje z dobavitelji in s ključnim dobaviteljem vzpostavi strateško partnerstvo, ki temelji na medsebojnem odnosu in zaupanju (Nielsen Marketing Research 1992). S tem lahko proizvajalec učinkoviteje vpliva na ciljno skupino potrošnikov v trgovini, na samem prodajnem mestu. Sodelovanje proizvajalcev s trgovci postaja nuja, ker proces UBS omogoča večje vplivanje na potrošnikove odločitve prav na prodajnem mestu (Nielsen Marketing Research 1992, 54). Pri tem je pomembno, da se oba zavedata konkurenčnih navodil, ki jih priporoča Združenje ECR. Pravila govorijo, da je trgovec svoboden pri tem, ali upošteva priporočila tržnega vodja glede končnih cen v blagovni skupini in izbor izdelkov oziroma pogoje na prodajni polici (Kurtulus in Toktay 2005).

5.2.1. Utemeljitev sodelovanja med trgovcem in proizvajalcem

Na strani proizvajalcev so širše spremembe na trgu, kot so razdrobljenost trgovine na drobno, razvoj informacijske tehnologije in vse pogostejše sprejemanje nakupnih odločitev na samem prodajnem mestu, zahtevale od proizvajalcev, da zagotovijo učinkovito prisotnost svojih izdelkov na nivoju posameznega prodajnega mesta. Istočasno pa so morali še najprej skrbeti za ohranjanje blagovne znamke na globalnem nivoju (Kahn 1997).

Proizvajalci so začeli spreminjati pogled na trgovino na drobno, ker je niso videli več kot le masovno distribucijo, ampak kot prostor, kjer je mogoče vplivati na potrošnikove odločitve. Zavedali so se, da trgovina na drobno prodaja predvsem blagovne skupine potrošnikom in ne individualne izdelke (Chernatony in McDonald 1998). Proizvajalci so pozornost usmerili v izboljšavo sodelovanja s trgovino in za trgovce začeli oblikovali marketinške programe za rast celotne blagovne skupine. Razvijati so začeli merchandising in oblikovati promocijske aktivnosti za posamezne trgovske partnerje ali pa samo za posamezna prodajna mesta. Proizvajalci so spoznali, da lažje gradijo svoje blagovne znamke, če sodelujejo s trgovskimi podjetji pri rasti celotne blagovne skupine (Chernatony in McDonald 1998, 260). Eden ključnih načinov za tako sodelovanje predstavlja ECR in v tem okviru proces UBS.

Sodobna tehnologija je omogočila tudi boljšo organizacijo in dostopnost neodvisnih podatkov in raziskav o potrošnikovih željah ter o blagovni skupini, s katerimi pa običajno razpolagajo vodilni proizvajalci, ki imajo interes spremljati razvoj blagovne skupine, v kateri je razvrščena njihova blagovna znamka.

V trgovini so se prav tako spremenile tržne razmere in dogodile spremembe zlasti zaradi sodobne informacijske tehnologije. Novi tehnološki prijemi so ji omogočali zbirati in organizirati podatke o potrošnikih na prodajnih mestih. Trgovina na drobno je začela razpolagati z obiljem informacij in večjim znanjem o potrošnikih ter blagovnih skupinah na prodajnih mestih (Nielsen Marketing Research 1992). Vendar so trgovska podjetja kmalu spoznala, da informacije, s katerimi razpolagajo, niso dovolj dobre za natančno razumevanje potrošnika, konkurenčnega okolja in celotne oskrbovalne verige. Prodajni podatki, s katerimi razpolaga trgovina, odsevajo trenutno ponudbo trgovine in stanje zalog na policah in ne kažejo vedno resničnih potreb in želja potrošnikov (Muller in Sign 2006, 193). Pogled trgovine na razumevanje potrošnika na podlagi informacij, s katerimi razpolaga, je postal preozek.

Spreminjajoče se tržne razmere zahtevajo od proizvajalcev in trgovcev vse večje razumevanje želja potrošnikov in njihovih nakupnih navad predvsem na prodajnem mestu. Zato morajo stalno spremljati mehanizme tržišča posamezne blagovne skupine in proučevati potrošnikove nakupne navade v celoti, na lokalnem in globalnem nivoju oziroma na nivoju celotne trgovske mreže in na nivoju posamezne trgovine (Nielsen Marketing Research 1992, 22). Prav nova informacijska tehnologija udeležencem tržne poti omogoča, da razpolagajo z nekaterimi podatki in informacijami, ki so pomembni za drugega. Spoznali so potrebo po skupnem delovanju, da bi izrabili v celoti obsežne informacije, ki jih omogoča sodobna tehnologija. Kot ugotavljata Blattberg in Purk, trgovec in proizvajalec razpolagata z nekaterimi informacijami, ki naj bi si jih v skupnem sodelovanju delila (Blattberg in Purk 1995). Izmenjava informacij in tehnologije jima pomaga sprejemati hitrejše marketinške odločitve in se hitreje odzivati na spreminjajoče se potrebe potrošnikov (Nielsen Marketing Research 1992, 22).

Sodelovanje trgovca in proizvajalca je lahko otežkočeno, ker v fazi implementacije obstajajo različne ovire na obeh straneh. Uvajanje procesa UBS prinaša velike spremembe na nivoju poslovske kulture pri organizacijski strukturi, pri zaposlenih in, na nivoju tehnologije, predvsem pri trgovcu. Pojavijo se lahko različni problemi, kot so: odpor zaposlenih,

premahnimi delovnimi timi, preveliki cilji, slaba informacijska struktura, premalo izobraževanja in pretirana avtomatizacija (Muller in Singh 2006, 378).

5.2.2. Vzpostavitev marketinškega odnosa

Trgovina je postala zainteresirana za sodelovanje in menjavo informacij z drugimi člani na tržni poti. Spoznala je, da prav proces UBS omogoča učinkovitejše razpolaganje in uporabo informacijskih virov. Vključevanje proizvajalca v proces UBS omogoča trgovcu učinkovitejše izvajanje poslovnega procesa UBS (Muller in Singh 2006, 193). Trgovina se zato lahko bolj osredotoči na učinkovitejšo realizacijo blagovne skupine (Nielsen Marketing Research 1992, 54). Trgovina sicer lahko, na podlagi metodologije ECR, sama izvaja proces UBS, vendar je postopek zanjo nepraktičen in predrag. Delitev informacijskih virov in tehnoloških sredstev v procesu UBS z zaupljivim partnerjem je za trgovino stroškovno učinkovitejša, kot če bi jo izvajala sama (Nielsen Marketing Research 1992, 54).

Zato je najbolje, da se med trgovskim in proizvodnim podjetjem vzpostavi proces stalne izmenjave izkušenj in medsebojnega učenja. Med njima se oblikuje strateška povezava, pri kateri si medsebojno izmenjujeta znanja za doseganje svojih individualnih tržnih ciljev (Nielsen Marketing Research 1992, 55, 99).

Na tržiščih, kjer ni izrazite potrebe za prevlado posameznega člana tržne poti, se lahko razvije odnos med trgovskim in proizvodnim podjetjem kot strateška zveza²⁸, v kateri imata oba jasno opredeljene vloge in postavljene cilje. Uravnoteženo sodelovanje temelji na tem, da oba prepoznata vrednosti, ki jih drugi prinaša v odnos, kot so na primer: omejen prodajni prostor, močna blagovna znamka, večji tržni delež, specializirano znanje in unikatne lastnosti izdelkov (Hogarth-Scott in Dapiran 1997). Oba se zavedata medsebojne povezanosti, tesnega sodelovanja in jasnih ciljev. Sodelujoča podjetja lažje dosegajo dolgoročne uspehe, če se premaknejo iz nasprotujočega, pogajalskega v kooperativni odnos in v partnersko sodelovanje. Podjetja, ki razvijejo jasne trženjske strategije na podlagi dolgoročnega in kratkoročnega planiranja, lažje rešujejo medsebojna nesoglasja kot tista, ki se zanašajo samo na pogajalske letne dogovore (Chernatony in McDonald 1998, 259).

V strateški povezavi si oba sodelujoča izmenjujeta širše in ožje tržno znanje ter vpogled v blagovno skupino. Vsaka stran se zanima za strategijo in cilje drugega, da bi lažje sodelovala

²⁸ Strateška zveza ustvarja dodano vrednost za potrošnika in omogoča konkurenčno prednost (Jančič 1996).

in dosegla dolgoročne rezultate »win-win« predvsem na prodajnem mestu, ker so tam izdelki in potrošniki, ki jih pokrivajo marketinški plani trgovca in proizvajalca (Nielsen Marketing Research 1992, 156).

Proces UBS postaja primeren okvir za želeni način stalnega sodelovanja med trgovcem in vodilnim proizvajalcem ter gradnjo partnerskega odnosa. Od udeležencev zahteva, da ugotovita skupno strategijo in izvajata dogovorjene korake poslovnega procesa. Skupni napor so usmerjeni v zagotavljanje večje vrednosti za potrošnika, povečevanje poslovne učinkovitosti in izločanja nepotrebnih stroškov ter ustvarjanje boljših poslovnih rezultatov vseh udeležencev verige vrednosti (Muller in Sign 2006, 195)

Tudi Združenje ECR priporoča sodelovanje trgovine s proizvajalci v procesu UBS, njegov cilj je izboljšati poslovne rezultate vseh sodelujočih na tržni poti. Pri tem je proces UBS uspešnejši, če oba prepoznata potrebo po sodelovanju v okviru svojih zmožnosti. Tako lahko trgovec in proizvajalec bolje in učinkoviteje reagirata na potrebe potrošnikov (Nielsen Marketing Research 1992, 12).

Širše prednosti uvajanja procesa UBS na tržni poti so (povzeto po Hogart-Scott in Dapirn 1997; Grossi in Burns 1994):

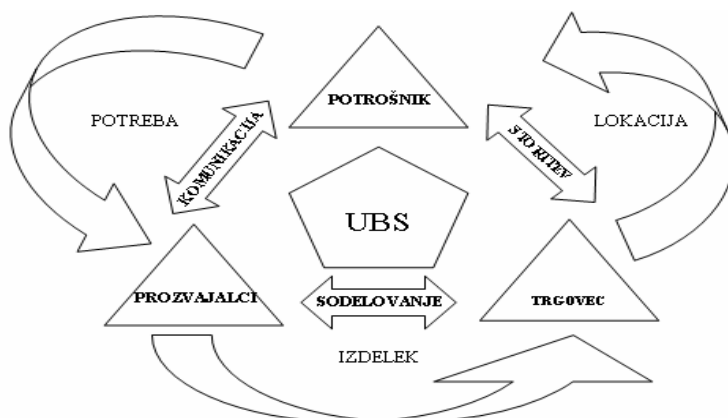
- za proizvajalce: povečanje dobičkonosnosti, povečanje poslovnega znanja, izboljšanje odnosa s trgovci;
- za trgovino na drobno:
 - a) finančne prednosti: povečanje prodaje, povečanje dobička, zmanjšanje stroškov, izboljšanje učinkovitosti, povečanje tržnega deleža, zmanjšanje situacije praznih polic, produktivnejša izraba prodajnega prostora;
 - b) druge prednosti: implementacija strategij in učinkovitejše aktivnosti za pospeševanje prodaje, boljši servis za potrošnike z učinkovitejšim razmeščanjem izdelkov, povečanje znanja o kupcih, večje razumevanje strukture stroškov, učinkovitejša izmenjava informacij s strateškimi partnerji, izboljšanje timskega dela, stabilna poslovna praksa, odkrivanje novih tržnih možnosti, boljše prilagajanje zahtevam potrošnikov in odzivanje nanje;
- za potrošnike: zmanjšanje zmede, urejena ponudba izdelkov, večja izbira izdelkov, večja razpoložljivost izdelkov, več informacij o izdelkih, nove ugodnosti, nižje cene.

Vzpostavljen marketinški odnos med trgovcem in proizvajalcem v okviru procesa UBS ima nekaj značilnosti (Muller in Sign 2006):

- Predstavlja nov pogled na poslovanje, pri katerem trgovsko in proizvodno podjetje usmeri interes na medsebojni proces sodelovanja in dopolnjevanja z željo, da bi bil potrošnik zadovoljen.
- Obema partnerjema postane skupno ciljno razmišljanje, kako povečati učinkovitost določene blagovne skupine na prodajnih mestih. S skupnimi močmi lahko ustvarita sinergijo, ki obema prispeva k povečanju dobička in prodaje.
- Partnerski odnos mora odsevati ravnotežje, ki najbolje uporabi komplementarne kompetence obeh udeležencev. Pri tem se predvideva, da se običajni pogajalski odnos spremeni v tesnejši zaupljivejši odnos. Zaupanje sloni na odprtosti, ki postavlja princip za nov način sodelovanja in pogajanja, ki se lahko dolgoročno realizira le, če sta oba partnerja usmerjena k potrošniku.
- Zahteva vsesplošno spremembo organizacije in načina poslovanja, pri katerih se pogled iz poslovanja podjetja preusmeri na pretok izdelkov in informacij. Partnerja morata prilagoditi organizacijsko strukturo in informacijsko tehnologijo v zunanjem in notranjem okolju, da lahko sledita skupno načrtanim ciljem na podlagi partnerskega odnosa.

V procesu UBS je vsaka aktivnost, ki je vezana na potrošnika, proizvajalce in trgovca, podrejena stalnemu preverjanju in spreminjanju (glej Sliko 5.3).

Slika 5.3: Makropozicija stalnega preverjanja procesa UBS



Vir: Muller in Sign 2006

5.2.3. Trgovina – ključni nosilec procesa UBS

V središče procesa UBS je sicer postavljen potrošnik, vendar trgovina na drobno predstavlja ključni motor celotnega procesa. Za trgovca predstavlja proces UBS obsežen poslovni proces. Spremeniti mora svojo filozofijo poslovanja tako, da oblikuje vizijo in strategijo, ki je resnično usmerjena k potrošniku. Novi filozofiji poslovanja mora prilagoditi organizacijsko strukturo, tehnološko podporo in znanje zaposlenih. Pri izvajanju procesa mora trgovec upoštevati tudi sodelovanje z zunanjim okoljem in razjasniti si mora, kakšno poslovno okolje je primerno za izvajanje procesa UBS in kakšno oziroma kako tesno bo sodelovanje z izbranim proizvajalcem (Muller in Sign 2006, 371).

Trgovska podjetja z uporabo procesa UBS sprejemajo boljše poslovne odločitve in lažje dosegajo finančne cilje. Proces UBS ni več opcija, v sodobnem poslovanju postaja nujnost (Muller in Sign 2006, 195). Primerna postavitev blagovnih skupin na prodajnih mestih, ki se oblikuje v procesu UBS, trgovcem omogoča ohraniti obstoječe potrošnike oziroma pritegniti nove (ACNielsen 2006, 31).

Za trgovino na drobno pomeni proces UBS na nivoju, ki ga vidi potrošnik na prodajnem mestu, opredelitev asortimenta izdelkov, cenovne politike, razmeščanja izdelkov in pospeševanja prodaje na temelju ciljev, določenih za posamezno blagovno skupino, konkurenčnega okolja in vedenja potrošnikov (Kocmut 2004, 33). Trgovina lahko s procesom UBS izboljša vpogled v svoje cenovne in promocijske aktivnosti, poveča zadovoljstvo potrošnika in poveča učinkovitost ter dobičkonosnost podjetja (Chernatony in McDonald 1998).

Proces UBS trgovini na drobno omogoča večjo osredotočenost na kupca, izboljša izkoriščenost razpoložljivih informacij za sprejemanje kakovostnih poslovnih odločitev, gradnjo konkurenčne prednosti in ustvarja pogoje za povezovanje trgovskih in proizvodnih strategij ter taktik (Blattberg in Fox 1995a).

Za trgovino pomeni implementacija procesa UBS naslednje spremembe (Muller in Sign 2006, 193):

- oblikovanje poslovnega plana, ki je osredotočen na izboljšanje poslovanja celotne blagovne skupine in ne samo na nabavo najugodnejših izdelkov;
- preusmeritev nabavne politike iz oskrbovanja po najboljših pogojih na oskrbo s tistim, kar potrošnik res potrebuje in želi;

- razporejanje sredstev in virov glede na pomembnost in vlogo blagovne skupine;
- prilagajanje organizacijske strukture večstranskim ekipam glede na blagovno skupino in ne več glede na dobavitelja;
- skupno razvijanje strateških planov za blagovno skupino prek izmenjave podatkov s proizvajalci na podlagi standardiziranih procesov.

Trgovska podjetja, ki ne morejo takoj prilagoditi svoje organizacijske strukture, zagotoviti tehnološke podpore oziroma strokovnega kadra, lahko za začetek uporabljajo posamezne metode za povečevanje učinkovitosti in pozneje preidejo v koncept poslovnega procesa UBS (Muller in Singh 2006, 370). Proces UBS je koncept pristopa do trženja, ki vsebuje poleg drugega tudi veliko različnih operativnih metod za povečevanje učinkovitosti poslovanja. Metode pokrivajo različna področja, kot so upravljanje prodajnih polic, upravljanje zalog in promocijskih aktivnosti. Trgovska podjetja se lahko strateško usmerijo k postopnemu uvajanju poslovnega procesa UBS ali pa samo k uporabi nekaterih metod za povečevanje učinkovitosti in pozneje preidejo v uvajanje celotnega procesa UBS.

Trgovsko podjetje mora za vzpostavitev procesa UBS določiti svojo strategijo, trženjske taktike in finančne plane. Pri tem si pomaga z izhodišči, ki so (Nielsen Marketing Research 1992, 12; ACNielsen 2006, 21):

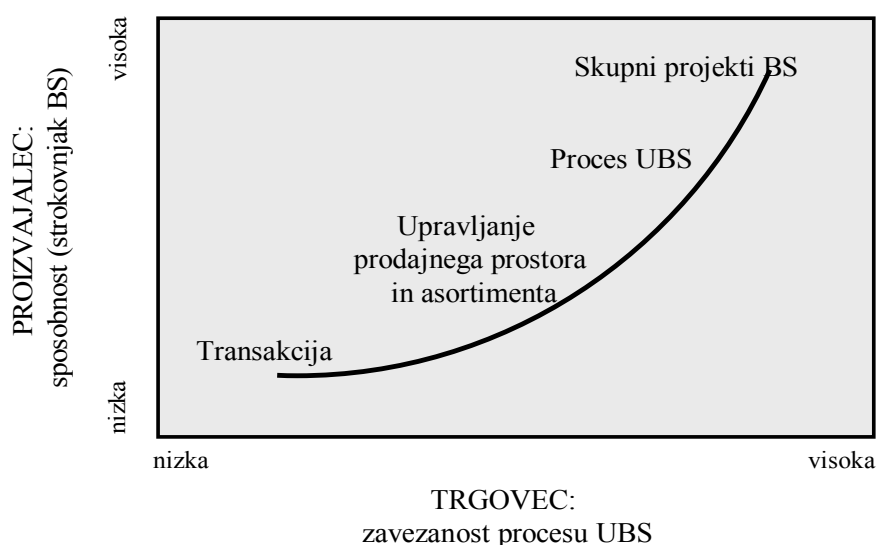
- Izdelana korporacijska strategija in strategija za posamezno blagovno skupino, ki jo predstavi tudi svojim partnerjem. Strategija predstavlja solidno podlago za izvajanje procesa UBS.
- Izbrana metodologija, po kateri bo trgovec sledil pri izvedbi procesa upravljanja. Zbirati mora podatke o svojih potrošnikih in njihovih nakupnih navadah na prodajnih mestih. Pri tem lahko vključi proizvajalca v zbiranje podatkov.
- Določena odgovornost za izvedbo plana in aktivnosti v trgovini. Pri tem lahko vključi zunanje partnerje in sprejme odločitve o morebitnem tesnejšem sodelovanju z določenim proizvajalcem. Strateška povezava s proizvajalcem mu omogoča, da izboljša svojo podobo v očeh potrošnikov in ponudi asortiment ter bolj prilagojen merchandising potrebam potrošnikov.

5.2.4. Uvajanje tržnega vodja blagovne skupine v marketinške odnose

Kako tesen marketinški odnos vzpostavi trgovec in proizvajalec, je odvisno predvsem od strateške usmeritve trgovskega podjetja in nivoja njegovih izkušenj s procesom UBS. Način sodelovanja trgovca s proizvajalcem v procesu UBS je odvisen tudi od sposobnosti izbranega proizvajalca, od njegove narave in kakovosti dela. Pri tem je vloga proizvajalca predvsem podporna in svetovalna (ACNielsen 2006, 23). Vodilna sila v procesu je trgovec. Sodelovanje lahko poteka na različnih nivojih in v različnih oblikah, predvsem glede na zavezanost trgovca procesu UBS. Pri tem se uspešen proizvajalec zaveda, da morata biti strategija procesa UBS in proces implementacije prilagojena okoliščinam obeh sodelujočih (Freedman in drugi 1997).

Glede na strokovno sposobnost proizvajalca v blagovni skupini in zavezanosti trgovskega podjetja procesu UBS se lahko med njima razvijejo različni nivoji sodelovanja (glej Sliko 5.4). Običajno se začne s transakcijskim odnosom, ki se lahko nato razvije v sodelovanje pri uporabi posameznih metod za povečevanje učinkovitosti. Proizvajalec nastopa kot svetovalec blagovne skupine. Naslednja stopnja sodelovanja pomeni strateško usmeritev in zavezanost trgovca v procesu UBS, v katerega lahko vstopa proizvajalec kot izbrani tržni vodja blagovne skupine. Nadaljnji koraki sodelovanja med trgovcem in tržnim vodjem pa lahko vključujejo oblikovanje nekaterih skupnih projektov blagovne skupine in razvoj komunikacijske strategije za celotno blagovno skupino (interno gradivo podjetja Mariba 2007, ACNielsen 2004).

Slika 5.4: Nivoji sodelovanja med trgovcem in proizvajalci pri uvajanju procesa UBS



Vir: Interno gradivo podjetja Mariba 2007; ACNielsen 2004

Pri izbiri zaupljivega partnerja je za trgovsko podjetje pomembno (Nielsen Marketing Research 1992):

- da proizvajalec strateško razmišlja in ima jasen pogled na vse nivoje trga, od trgovine na drobno do posameznega prodajnega mesta;
- da proizvajalec priskrbi vpogled v informacije za celotno blagovno skupino, vključno s konkurenčnimi blagovnimi znamkami;
- da proizvajalec zagotavlja primerne strokovne analize na nivoju blagovne skupine, da lahko utemelji dana priporočila za razvoj blagovne skupine.

Proizvajalec, ki je pripravljen in želi sodelovati s trgovcem, mora (povzeto po Muller in Singh 2006; ACNielsen 2006, 25):

- razumeti strategijo trgovine in način, kako si želi doseči postavljene cilje;
- podpirati strategijo trgovine s širšega vidika blagovne skupine, ne samo z vidika svoje blagovne znamke;
- deliti svojo korporativno strategijo s trgovskim podjetjem, s katerim mora uskladiti strategije;
- biti dobavitelj specialist, imeti sredstva, finančne vire in usmeritev na rast blagovne skupine.

Izbrani proizvajalec je običajno vodilni v blagovni skupini, biti mora zanesljiv in vreden zaupanja. Najbolje pozna izdelke, blagovne znamke in blagovno skupino. Obvlada svetovne in lokalne tržne trende blagovne skupine, stalno proučuje in spremlja nakupne navade potrošnikov in konkurenco na podlagi tržnih raziskav. Na področju proučevanja trendov je inovator in veliko vloga v razvoj novih izdelkov ter njihovega pospeševanja na trgu. Tak proizvajalec običajno svetuje in pomaga trgovcu razviti ustrezne strategije in trženjske taktike procesa UBS. Izbrani proizvajalec postane tržni vodja blagovne skupine²⁹ v procesu upravljanja blagovne skupine (ACNielsen 2006, 23). Vloga tržnega vodja blagovne skupine je za močnega proizvajalca predvsem smiselna takrat, ko lahko sodeluje z močnim trgovcem (Freedman in drugi 1997).

²⁹ Angleško: category captain.

Trgovska podjetja se včasih odločijo, da izvajajo le določene dele procesa UBS oziroma uporabljajo le različne operativne metode za povečevanje učinkovitosti. Odločijo se lahko za sodelovanje z vodilnim proizvajalcem blagovne skupine, pri tem pa je njegova vloga manj intenzivna. Izbrani proizvajalec ima lahko svetovalno vlogo le za določena področja, na primer upravljanje prodajnih polic, upravljanje zalog ali promocijskih aktivnosti. Zaradi razlikovanja od tržnega vodja blagovne skupine, ki sodeluje v širši izvedbi procesa UBS, in na podlagi prakse trgovskih podjetij postane proizvajalec svetovalec³⁰ blagovne skupine (ACNielsen 2006, 26).

Drugi proizvajalci niso izključeni iz procesa UBS in lahko postanejo ocenjevalci³¹ blagovne skupine (ACNielsen 2006, 26). Trgovci jih lahko uporabijo pri oceni in kontroli priporočil tržnega vodja blagovne skupine, vendar aktivno ne sodelujejo v procesu UBS.

Sodelovanje med tržnim vodjem in trgovcem poteka tako, da proizvajalec ponuja znanje in strokovnost pri zbiranju informacij in analizi podatkov, ker ima boljši pogled na celotno tržišče in blagovno skupino. S to širšo sliko proizvajalec pomaga trgovcu pri določanju konkurenčnih okvirov in trenutnega stanja blagovne skupine, podpira ga pri vrednotenju trženjskih taktik in oblikuje koristne predloge za njihovo izvedbo. Podporo utemeljuje z izbranimi trženjskimi taktikami, ki so v skladu s cilji blagovne skupine in koristijo celotni blagovni skupini (Nielsen Marketing Research 1992, 54).

Uspešen tržni vodja blagovne skupine mora imeti marketinška znanja o potrošnikih, visoko stopnjo inovativnosti in učinkovito informacijsko tehnologijo. Mora razumeti in zadovoljiti potrebe trgovca z dobrim razumevanjem njegovih strateških in trženjskih ciljev. Poskrbeti mora za ohranjanje in razvoj marketinškega odnosa, tako da podpira trgovske aktivnosti za izbrano blagovno skupino (Chernatony in McDonald 1998, 261).

Tržni vodja blagovne skupine mora prilagoditi svoje delovanje na več nivojih:

- *Na nivoju blagovne znamke* se mora usmeriti na razumevaje celotne blagovne skupine in na to, kakšen vpliv ima na druge blagovne skupine, in analizirati širše podatke (Muller in Sign 2006, 193). Spremeniti mora fokus s svoje blagovne znamke na širši koncept blagovne skupine. Zato ne upravlja več samo svoje blagovne znamke, temveč sodeluje pri upravljanju celotne blagovne skupine (Chernatony in McDonald 1998).

³⁰ Angleško: adviser.

³¹ Angleško: validators.

- *Na nivoju potrošnika* mora razumeti potrošnika širše z vidika blagovne skupine. Predlagane trženjske taktike morajo biti usmerjene ne le k doseganju svojih ciljev, temveč k doseganju strateških ciljev trgovca in skupnih ciljev blagovne skupine (Nielsen Marketing Research 1992, 106).
- *Na nivoju organiziranosti* mora organizacijsko strukturo prilagoditi procesu UBS, tako da oblikuje tim, ki obvladuje širše znanje marketinga, raziskav, prodaje in informacijskih sistemov (Nielsen Marketing Research 1992, 106). Timi sodelujejo s trgovcem pri razvijanju strateških planov za kategorijo z izmenjavo podatkov in standardiziranimi postopki.
- *Na nivoju sodelovanja s trgovino* postane tržni vodja blagovne skupine usmerjen k odnosu s trgovcem in bolje zadovolji potrebe trgovskega podjetja in potrošnikov (Muller in Sign 2006, 193). Namesto kupoprodajnega odnosa na podlagi dobave izdelkov vzpostavi in razvije partnerski odnos s trgovcem. Pri tem upošteva investiranje svojih sredstev in virov glede na dobičkonosnost posameznega trgovca (Chernatony in McDonald 1998).

Sodelovanje v procesu UBS omogoča izbranemu tržnemu vodju pridobiti vpogled v širšo množico informacij, ki jih ima trgovec, do katerih sicer ne bi imel dostopa. Drugim proizvajalcem to ni omogočeno in s tem si izbrani tržni vodja pridobi prednost. Tržni vodja na podlagi strateško predelanih informacij oblikuje širše poznavanje blagovne skupine, ki ga deli s trgovskim podjetjem. Večje vedenje in poznavanje blagovne skupine pomeni individualno prednost za oba sodelujoča (Nielsen Marketing Research 1992, 111).

Tržni vodja blagovne skupine lahko postane učinkovitejši pri ohranjanju odnosa s trgovcem in v trženju svoje blagovne znamke. Sodelovanje v procesu UBS mu daje možnost povečati prodajo in gradnjo tržnega deleža tako, da trgovcu pomaga ugotoviti najbolj optimalne trženjske aktivnosti in ponudbo izdelkov v blagovni skupini za izbrano prodajno mesto (Chernatony in McDonald 1998, 261).

Vzpostavljen tržni odnos v okviru procesa UBS pomaga tržnemu vodju, da lažje preverja uspešnost blagovne znamke na nivoju trgovine in na nivoju posameznega prodajnega mesta. S tem lažje razvija prilagojene marketinške strategije in v tem okviru prilagaja merchandising tudi svoji blagovni znamki na nivoju trgovske mreže ali posameznega prodajnega mesta. Strateška povezava lajša tržnemu vodju blagovne skupine tudi gradnjo svoje blagovne

znamke in njenega ugleda na samem mestu prodaje (Nielsen Marketing Research 1992). Johnson (1999) navaja, da so prednosti procesa UBS za proizvajalce večje, ko se uporabi marketinška strategija za blagovno skupino v trgovini z uporabo orodij, kot so: razmeščanje izdelkov, cenovna politika, komuniciranje in aktivnosti za pospeševanje prodaje (Johnson v Dhar in drugi 2001).

5.3. Taktike trženja blagovne skupine

Trženjske taktike predstavljajo različne aktivnosti v okviru priporočene metodologije za izvedbo poslovnega procesa UBS. Taktike trženja so pomembne tudi z vidika nakupnega procesa, ker za potrošnika predstavljajo možen vir informacijske zasičenosti in s tem vir pojava zmede na prodajnem mestu. Za okvir naloge so izpostavljene predvsem tiste trženjske taktike, ki so vidne na prodajnih policah in sledijo izbrani trženjski strategiji blagovne skupine. Prikazane trženjske taktike so tiste, v katere je trgovec vključil tržnega vodja blagovne skupine.

5.3.1. Opredelitev taktik trženja

Trženjske taktike predstavljajo najvidnejši del samega poslovnega procesa UBS. Potrošniki jih vsakodnevno doživljajo na prodajnem mestu v obliki ponudbe izdelkov na prodajnih policah in kot aktivnosti pospeševanja prodaje. Oblikovane so tako, da lahko izpolnjujejo korporativne strategije in sledijo trženjskim ciljem blagovne skupine ter optimalno zadovoljujejo potrošnike. Predstavljajo trženjska orodja, ki v posameznih elementih izboljšujejo upravljanje blagovnih skupin in se odražajo na prodajnem mestu (ACNielsen 2006, 133).

Razvoj trženjskih taktik posamezne blagovne skupine je vsestranska in celostna naloga. Poleg inovativnosti in kreativnosti zahteva tudi analitično mišljenje, pri katerem se izkaže sodelovanje trgovcev s proizvajalci kot zelo učinkovito. Predvsem je pomembno sodelovanje trgovca s proizvajalcem, ki je izbran kot tržni vodja blagovne skupine (Blattberg in Fox 1995b). Tržni vodja svetuje in predlaga inovacije pri oblikovanju posameznih trženjskih taktik v skladu z dogovorjenimi cilji. Pri sestavi trženjskih taktik upošteva socialne in demografske lastnosti želene ciljne skupine potrošnikov, proces odločanja in nakupno vedenje potrošnikov ter življenjski slog. Z izbranimi trženjskimi taktikami se vpliva na učinkovitost blagovne skupine in na videz prodajnega mesta (ACNielsen 2006, 133).

Izvedba trženjskih taktik bistveno vpliva na nakupni proces in nakupno izkušnjo z določeno blagovno skupino. Pri tem imajo nekateri potrošniki lahko že oblikovane nakupne odločitve na podlagi tržnega komuniciranja oziroma preteklih izkušenj. Različne raziskave pa ugotavljajo, da potrošniki večinoma pri vstopu v trgovino še nimajo oblikovanih končnih nakupnih odločitev. Zato se lahko z uporabo različnih trženjskih taktik spodbudijo njihove končne odločitve (Muller in Sign 2006, 202). Trženjske taktike predstavljajo tiste odločujoče dejavnike, ki vplivajo na nakupne odločitve potrošnikov na samem mestu prodaje. Predvsem pri izdelkih, pri katerih poteka daljši nakupni proces na mestu prodaje, ima trgovina večjo možnost vplivati na potrošnikovo nakupno odločitev s primerno uporabo trženjskih taktik (Muller in Sign 2006, 202).

Najpomembnejše taktike trženja se nanašajo na (ecrnet.org 2007):

- oblikovanje učinkovitega asortimenta;
- oblikovanje primernih cen izdelkov;
- oblikovanje aktivnosti za pospeševanje prodaje;
- merchandising v delni obliki kot aktivnost razporejanja blagovnih skupin in razvrščanja izdelkov;
- oskrbovanje z izdelki.

5.3.2. Taktika oblikovanja učinkovitega asortimenta

Taktika oblikovanja učinkovitega asortimenta je prva od petih trženjskih taktik. Učinkovit asortiment je del uspešnega poslovnega procesa UBS, ker na njegovo oblikovanje vplivajo odločitve, narejene v predhodnih korakih procesa. Predstavlja zelo občutljiv del procesa UBS, ker je podlaga za druge trženjske taktike in vpliva na ustvarjanje potrošnikove podobe o trgovini (ecrnet.org 2007). Primeren asortiment zagotavlja, da imajo potrošniki na izbiro izdelke, ki si jih želijo in ki jih ponudniki zagotavljajo. Asortiment naj bi bil prilagojen potrebam in željam potrošnikov (ACNielsen 2006; Grossi in Harris 1998). Učinkovit asortiment odseva želje trgovcev in dobaviteljev ter zahteva usklajenost s potrošnikovimi željami.

Primerno oblikovan asortiment pomeni, da so upoštevane potrebe ciljnih potrošnikov, njihovo nakupno vedenje in proces odločanja. To vodi k boljšemu zadovoljevanju potreb in želja

potrošnikov, ker so pravi izdelki ob pravem času na pravem mestu. Učinkovit asortiment je prilagojen strateškim poslovnim ciljem trgovca in proizvajalcev, zmogljivosti dobaviteljev in tržnim pogojem. Asortiment mora slediti tudi odločitvi, kakšno vlogo in strategijo je blagovni skupini dodelilo trgovsko podjetje. Povezan je s taktiko oskrbovanja z izdelki, kar pripomore k boljšemu upravljanju zalog. Odraža regionalne in sezonske vplive blagovnih skupin. Učinkovit asortiment izboljšuje finančne donose trgovcev in dobaviteljev in povečuje zadovoljstvo potrošnikov (Grossi in Harris 1998).

Primeren asortiment prinaša prednosti za trgovce in dobavitelje. Uspešen asortiment pri povpraševanju zagotavlja optimalno variabilnost, predstavlja vir razlikovanja med trgovci, povečuje prodajo in dobiček. Učinkovit asortiment pri dobavi zagotavlja zmanjšanje operativnih stroškov, zmanjšanje zalog, zmanjšanje stanja brez zalog in povečuje dobiček (Grossi in Hariss 1998, 10).

Učinkovit asortiment (povzeto po Grossi in Burns 1994):

- zagotavlja, da imajo potrošniki izbiro, ki jo želijo;
- povečuje zaznavo potrošnikov, da so v trgovini primerni izdelki;
- predstavlja možnost stroškovne učinkovitosti;
- je element strateškega razlikovanja od konkurence;
- povezan je s procesom učinkovite oskrbe z izdelki;
- povečuje finančne učinke in zadovoljstvo potrošnikov;
- predstavlja podlago za usmerjeno trženje potrošniku z regionalnega ali sezonskega vidika;
- omogoča učinkovitejšo tržno pot za vse člene;
- je prva in pomembna trženjska taktika, ker vpliva na vse druge.

Trgovska podjetja definirajo asortiment kot število različnih izdelkov v blagovni skupini (Levy in Weitz 2001). Asortiment pomeni odločitev o številu izdelkov in s tem o vrsti, globini in širini ponudbe izdelkov. Po mednarodni opredelitvi je oblikovanje učinkovitega asortimenta proces določanja optimalne ponudbe izdelkov v posamezni blagovni skupini, ki je usmerjena k zadovoljevanju potreb in želja potrošnikov ter izboljševanju poslovnih rezultatov (Grossi in Harris 1998, 11).

Za oblikovanje učinkovitega in uspešnega asortimenta je pomemben odnos med trgovcem in proizvajalcem, ker ni asortimenta, ki je primeren za vse trgovce ob vsakem času. Učinkovit in uspešen asortiment se oblikuje šele z uvedbo procesa UBS, ker se oblikuje na podlagi vidika trgovca, proizvajalcev in potrošnika. Bolj pregleden in urejen asortiment predstavlja za trgovca vir konkurenčnosti, ker se s procesom UBS lahko hitreje in učinkoviteje prilagaja spreminjajočim se potrebam potrošnikov. Prav asortiment je lahko vir strateškega razlikovanja trgovca od konkurence (Grossi in Harris 1998).

Bistvo oblikovanja asortimenta je predvsem odločanje o odvzemanju in dodajanju izdelkov v prodajno ponudbo, uvajanje novih izdelkov ter iskanje novosti. Učinkovito izbran asortiment pomeni, da se ob upoštevanju vseh kriterijev sprejmejo odločitve o tem, katere izdelke obdržati, zmanjšati, povečati ali zamenjati ter kako uvrstiti trgovske znamke (ACNielsen 2006, 136). Pri tem je za trgovca pomembna odločitev o uvedbi lastne trgovske blagovne znamke.

Raziskave so pokazale, da trgovina na drobno ponuja preveč blagovnih znamk in preveliko število artiklov (Kahn 1997, 66). Inštitut za marketing v prehranski industriji pa je ugotovil, da zmanjšanje števila izdelkov bistveno ne vpliva na zmanjšanje prodajnih rezultatov blagovne skupine. Trgovina lahko tudi zmanjša število izdelkov brez negativnega učinka na zaznavanje različnosti asortimenta (Kahn 1997, 67; Broniarczyk in drugi 1998). Trgovina naj bi imela raznolikost brez podvajanja izdelkov, prevelik izbor izdelkov namreč lahko potrošnika tudi zmede. Pri tem je pomembno, kako to raznolikost zaznavajo potrošniki (Muller in Singh 2006).

Za sestavo asortimenta se na podlagi priporočil Združenja ECR lahko uporabi enotna metodologija za oblikovanje učinkovitega asortimenta (glej Sliko 5.5), ki poteka v šestih korakih (Grossi in Hariss 1998).

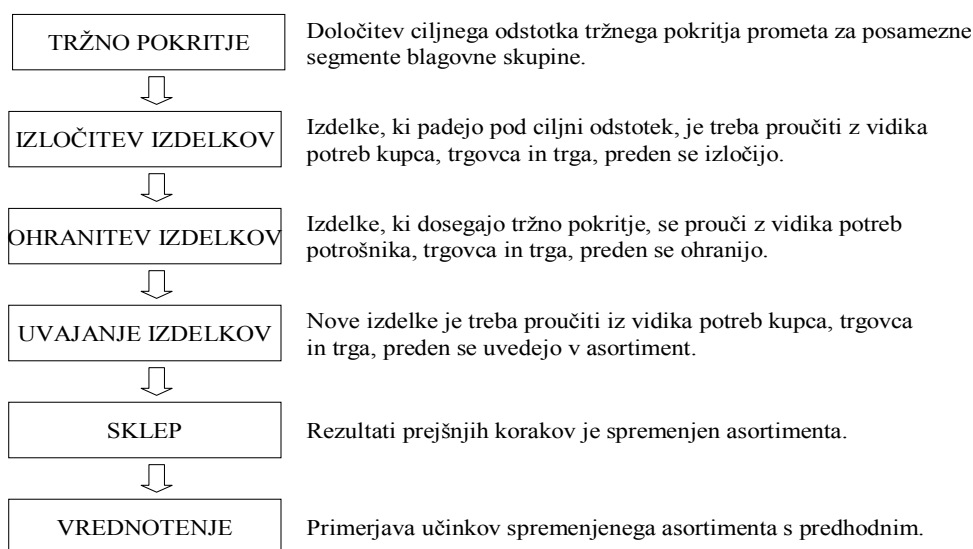
Najprej se določi ciljni odstotek tržnega pokritja prometa za posamezne segmente blagovnih skupin: 90 % tržnega pokritja na primer pomeni, da trgovec obdrži vse izdelke, ki zagotavljajo 90 % prometa blagovne skupine. Druge izdelke, ki zagotavljajo preostali promet, pa ponovno ovrednoti. Višina tržnega pokritja izhaja predvsem iz vloge, ki jo ima določena blagovna skupina za trgovca. Za ciljne, sezonske in imidž blagovne skupine je odstotek pokritja višji kot za običajne in rutinske blagovne skupine. Pri oblikovanju višine tržnega pokritja se tudi upošteva, kakšna je strategija blagovne skupine, pri kateri je lahko za določen

segment strategija »ustvarjanja prometa« ali »ustvarjanje dobička«. Bolj kot je blagovna skupina pomembna za potrošnike, večjo izbiro pričakujejo in višje mora biti tržno pokritje. Pri oblikovanju tržnega pokritja prometa je za trgovca sodelovanje z dobavitelji lahko zelo koristno.

Pri končni odločitvi glede oblikovanja odstotka tržnega pokritja je treba upoštevati še (Grossi in Hariss 1998):

- Paretovo pravilo (80/20), ki pravi, da nekaj najbolj prodajanih izdelkov (okoli 20 %) ustvari večino prometa blagovne skupine (okoli 80 %). Vsi drugi izdelki predstavljajo pestrost in raznolikost ponudbe.
- Višino tržnega pokritja na nivoju blagovne skupine in ločeno na nivoju posameznega segmenta, ki lahko zadovoljuje specifično potrebo manjšega segmenta potrošnikov.
- Raznolikosti ponudbe posamezne blagovne skupine, pri kateri se pogledajo izdelki pod in nad odstotkom tržnega pokritja s strateškega vidika glede pestrosti ponudbe v okviru posamezne blagovne skupine.
- Tržno usmerjenost trgovine, pri kateri se v analizo blagovne skupine vključijo vsi izdelki te blagovne skupine, ki so na celotnem tržišču, in ne samo tisti, ki jih ima trgovec trenutno v svojem asortimentu.

Slika 5.5: Metodologija za oblikovanje učinkovitega asortimenta



Vir: Grossi in Hariss 1998

V naslednjih korakih se na podlagi upoštevanih izhodišč izdelki združujejo v tiste, ki se izločijo, oziroma na tiste, ki se ohranijo. Za končno odločitev o izločanju oziroma ohranjanju teh izdelkov se izdelki proučijo z vidika potreb potrošnikov, trgovca, dobaviteljev in trga. Naslednji korak pri oblikovanju učinkovitega asortimenta je uvrščanje novih izdelkov, ki jih je treba prav tako proučiti z vidika potreb potrošnikov, trgovca in trga. Rezultat analize je predlog novega asortimenta. V zadnjem koraku se naredita primerjava in ovrednotenje izhodiščnega asortimenta z novim predlaganim asortimentom.

5.3.3. Taktika oblikovanja cen

Taktika oblikovanja cen predstavlja odločilni dejavnik v nakupnem odločanju, ker mora predstavljati znesek, ki so ga potrošniki pripravljeni plačati za določen izdelek. Če potrošniki zaznavajo cene določenega trgovskega podjetja višje od konkurence, obstaja verjetnost, da bo to podjetje izgubilo tržni delež v blagovni skupni, razen če ni močnejše v drugih dimenzija zaznane vrednosti za potrošnika (Muller in Singh 2006, 201).

Oblikovanje cen za blagovno skupino in posamezne izdelke je zahtevna in spremenljiva sestavina. Jasno opredeljena vloga blagovne skupine pripomore h kakovostnejši odločitvi glede taktike oblikovanja cen. Pri oblikovanju cen trgovina upošteva nekatera bistvena vprašanja, kot so: kakšna je obstoječa cenovna podoba trgovca, kako se želi razlikovati od konkurence, kakšno vlogo igra blagovna skupina za trgovca, kako sledi oblikovanje cen trženjski strategiji in kakšne prednosti prinašajo različni nivoji cen (ACNielsen 2006; ecrnet.org 2007).

Nekatere temeljne taktike za oblikovanje cen so: ohranjanje cene, zviševanje/zniževanje cen za vse ali samo za izbrane izdelke oziroma oblikovanje enotnih/različnih cen za določeno skupino trgovin. Pri tem je pomembna tudi izbrana taktika za oblikovanje cen trgovske znamke (Anderson consulting 2000).

Cene vplivajo na zaznavanje potrošnikove cenovne podobe trgovine. Vendar potrošniki različno zaznavajo ceno. Lahko se nivoja cen zavedajo, lahko so cene sposobni primerjati z neko referenco ali pa samo reagirajo na spremembo cene. Cena kot referenčna točka je informacija na prodajnem mestu, kjer potrošniki primerjajo cene s konkurenco ali pa med seboj primerjajo redne in akcijske cene (Muller in Singh 2006, 202).

5.3.4. Taktika aktivnosti za pospeševanje prodaje

Taktika pospeševanja prodaje igra pomembno vlogo v poslovnem procesu UBS, ker predstavlja glavni vir kreativnih prodajnih idej. Predstavlja sestavo različnih dejavnikov, ki se uporabljajo pri opredelitvi, organiziranju in planiranju promocijskih aktivnosti (PricewaterhouseCoopers 1999). Oblikovana mora biti v skladu z drugimi sestavinami procesa UBS, predvsem s sprejeto trženjsko strategijo za blagovno skupino. Trgovci običajno vključijo tržnega vodja blagovne skupine za analizo aktivnosti za pospeševanje prodaje (AcNielsen 2006, 146). Tržni vodja je običajno tudi inovator pri oblikovanju taktik pospeševanja prodaje.

Taktika pospeševanja prodaje se izvaja z različnimi promocijskimi orodji, kot so: cenovne akcije, oglaševanje na prodajnem mestu, kuponi, vzorčenje, dodatna stojala, oznake na policah, letaki. Pri tem promocijska orodja dosežejo večji učinek, če jih je več hkrati, na primer letaki in stojala. Sinergija, ki je v skladu z integriranim tržnim komuniciranjem uporabljenih orodji, prinaša večje učinke (ACNielsen 2006, 144).

Pri oblikovanju taktike pospeševanja prodaje se priporoča upoštevanje naslednjega: kakšna je vrsta aktivnosti za pospeševanje prodaje, katera promocijska orodja so uporabljena, katere vrste izdelkov so v akciji, čas in pogostost trajanja akcije, lokacija v trgovini ter usklajenost z drugimi trženjskimi orodji (ACNielsen 2006, 146). Pomembno je tudi vedeti, kako promocija komunicira s ciljno skupino potrošnikov, kako se predstavi na prodajnem mestu in kašen je njen časovni okvir (PricewaterhouseCoopers 1999).

Taktika pospeševanja prodaje določa kriterije za oblikovanje promocijskih aktivnosti, ki se izvajajo za posamezno blagovno skupino. Postavlja merila, ki jih trgovec uporablja za pospeševanje prodaje posameznih sestavin blagovne skupine, kot so segmenti blagovne skupine, blagovna znamka oziroma izdelki. Taktika tudi opredeljuje kriterije, po katerih se uporabljajo posamezna promocijska orodja (ACNielsen 2006, 143).

Namen taktik za pospeševanje prodaje je spodbuditi določeno nakupno vedenje in ga nagraditi z raznimi promocijskimi orodji. Aktivnosti zvišujejo frekvenco obiskov, povečujejo prodajo in izpolnjujejo trženjske cilje. Dolgoročno izvajanje vpliva na podobo trgovine in njeno dolgoročno cenovno skladnost. Pri tem obstaja možnost, da trgovina, ki je bolj usmerjena v promocijo prodaje kot pa v ohranjanje svoje vrednosti, izgublja sposobnost cenovnega upravljanja blagovne skupine (ACNielsen 2006, 143).

5.3.5. Taktika merchandisinga

Taktika merchandisinga³² se ukvarja z razporejanjem blagovnih skupin v prodajnem prostoru in z razmeščanjem izdelkov na prodajnih policah. Predstavlja ključni dejavnik pri upravljanju blagovne skupine, ker je izvajanje vezano in omejeno na končno velikost prodajnega prostora. Prodajni prostor se v poslovnem procesu UBS upravlja v skladu s potrošnikovo logiko in njegovim nakupnim vedenjem ter trženjskimi cilji blagovne skupine (categorymanagement.com, ecnnet.org 2007).

Merchandising pomeni predstavitev procesa UBS na nivoju izdelka potrošniku, ki je v fazi nakupnega odločanja pred prodajnimi policami. Taktika merchandisinga opredeljuje, kako je posamezna blagovna skupina predstavljena potrošniku na prodajnem mestu. Pri tem sta pomembna dva vidika: predstavitev celotne blagovne skupine na prodajnem mestu in razvrstitev posameznih izdelkov v okviru blagovne skupine na prodajni polici (ACNielsen 2006, 148). Zato je za uspešno izvedbo procesa UBS pomembna vsaka podrobnost uporabe prodajnega prostora in prodajnih polic.

Taktika merchandisinga določa merila za upravljanje prodajnega prostora, ki ga zasedajo posamezna blagovna skupina, podskupina in posamezen izdelek. Pri tem se določijo optimalne prodajne površine za posamezne blagovne skupine in opredeli ustrezna zaloga blagovne skupine (ACNielsen 2006, 147). Pomeni nekatere temeljne taktične odločitve, ki urejajo lokacije blagovne skupine v prodajalni, razporeditev prodajnega prostora med posamezne blagovne skupine in nato v tem okviru razvrščanje podskupin, blagovnih znamk in izdelkov na prodajnih policah ter prilagoditev tega posamezni skupini prodajaln (ecnnet.org 2007).

Kriteriji za razporeditev prodajnega prostora blagovne skupine so: kakšno frekvenco prodaje imajo izdelki, kakšna je bruto marža in dobičkonosnost izdelkov glede na velikost prostora, ki ga zasedajo. Eden od ciljev taktike merchandisinga je doseči maksimalne prodajne vrednosti po enoti prostora za blagovno skupino (Muller in Singh 2006).

Pri oblikovanju posameznih taktik merchandisinga na prodajnem mestu je treba upoštevati še nekatere vidike, kot so: ali taktike zadovoljujejo ciljne potrošnike, ali se razlikujejo od

³² Merchandising je tu mišljen v ožjem pomenu kot razporejanje blagovnih skupin in razvrščanje izdelkov.

konkurence, ali so taktike v skladu s trženjskimi strategijami posamezne blagovne skupine in kako različnost taktik vpliva na dobičkonosnost blagovne skupine (ACNielsen 2006, 152).

Rezultat taktike merchandisinga je najočitnejši vizualni del celotnega procesa UBS, ki ga potrošniki vsakodnevno doživljajo in vpliva na potrošnikovo podobo o trgovini, na nakupno izkušnjo in na potrošnikov proces odločanja na mestu prodaje (ACNielsen 2006).

5.3.6. Taktika oskrbovanja

Trženjska taktika oskrbovanja se ukvarja z oskrbovanjem trgovine z izdelki. Uspešna izvedba procesa UBS zahteva učinkovito upravljanje oskrbe z izdelki od proizvajalcev do trgovine, kajti brez tega vidika je proces izvedbe zelo oviran. Cilj taktike oskrbovanja je pospešiti distribucijo izdelkov in zmanjšati stroške na poti od proizvajalca do potrošnika (ACNielsen 2006).

Taktika oskrbe pomeni aktivnosti, ki so usmerjene k zniževanju stroškov oskrbe z izdelki od stroškov naročanja, ravnanja z izdelki do stroškov skladiščenja v centralnih skladiščih in v prodajalnah. Taktika oskrbe vključuje vrsto odločitev, utemeljenih na podlagi številnih analiz, glede iskanja virov oskrbe, nakupne prakse, transakcij naročanja in plačevanja, upravljanja izdelkov in zalog ter glede transporta (ACNielsen 2006).

Za izbiro primerne taktike oskrbovanja so ključni razmisleki, katere taktike oskrbe so v skladu s strategijami korporacije oziroma trženjskimi strategijami posamezne blagovne skupine in kakšne stroškovne oziroma koristne prednosti prinašajo posamezne taktike oskrbovanja (ACNielsen 2006).

Taktika oskrbovanja je lahko v sodelovanju s proizvajalci eden od virov zniževanja stroškov. V prvi fazi lahko proizvajalec prevzame avtomatično zajemanje stanja zalog v skladišču pri trgovcu. V drugi fazi lahko skladišče trgovca avtomatično oskrbuje posamezno trgovino na podlagi prodajnih podatkov posamezne trgovine. V tretji fazi, v kateri se sestavita obe predhodni fazi, lahko proizvajalec oskrbuje skladišče trgovca in hkrati neposredno posamezne trgovine glede na prodajne podatke (Kahn 1997, 69).

6. PREVERITEV DELOVANJA TRŽNEGA VODJA

6.1. Uvod v empirični del

V empiričnem delu je predstavljen potek raziskav, rezultati in njihova razlaga v povezavi s predstavljenimi teoretskimi izhodišči v predhodnih poglavjih. Najprej so se preverjali trženjski vzroki za pojav zmede na prodajnih mestih. Zato je bil raziskan pojav informacijske zasičenosti na prodajnem prostoru v trgovini, pred policami izdelkov široke potrošnje, nato pa je bila raziskana možnost dejavnejšega sodelovanja proizvajalca pri zmanjšanju trženjskih vzrokov informacijske zasičenosti. Zato sta sledili analiza in evalvacija proizvajalca izdelkov hitre porabe v vlogi tržnega vodja v okviru procesa UBS in pri uporabi trženjskih taktik v okviru procesa UBS s poudarkom na vizualnem merchandisingu na prodajnih policah.

Postavljena je bila izhodiščna teza, da tesnejše in zaupnejše sodelovanje proizvajalca in trgovine na drobno usklajuje komunikacijske procese na prodajnem mestu in s tem zmanjšuje izvor informacijske zasičenosti.

Hipoteze naloge:

1. Potrošnikova zmeda zaradi informacijske zasičenosti povečuje neželene posledice.
2. Tesnejše in zaupnejše sodelovanje proizvajalca in trgovine na drobno bolje usklajuje trženjske procese na prodajnem mestu.
3. Trženjska taktika razvrščanja izdelkov v okviru procesa UBS prispeva k večji preglednosti blagovne skupine na prodajnem prostoru.

Najprej je bila narejena eksperimentalna raziskava pojava informacijske zasičenosti na prodajnem prostoru v trgovini pred policami izdelkov široke potrošnje, kjer se je preverila hipoteza 1.

Nato je sledila študija primera proizvajalca izdelkov hitre porabe:

- v vlogi tržnega vodja v okviru procesa UBS se je preverila hipoteza 2;
- pri izvajanju trženjskih taktik s poudarkom na vizualnem merchandisingu se je preverila hipoteza 3.

Metoda dela je temeljila na proučevanju teoretskih izhodišč in izkustvenih spoznanj. Raziskala sem tujo in domačo literaturo, vire podatkov in interno gradivo proizvajalca izdelkov hitre porabe. Pri tem sem si pomagala z znanjem, ki sem ga pridobila med študijem in praktičnim delom pri proizvajalcu izdelkov hitre porabe. Uporabljene so bile različne raziskovalne metodologije in instrumenti za zbiranje podatkov.

V sklepu empiričnega dela so povzete ključne ugotovitve raziskav z glavnimi spoznanji glede na načrtane cilje in namene raziskav.

6.2. Eksperimentalna raziskava informacijske zasičenosti na prodajnem mestu

Namen eksperimentalne raziskave je bil raziskati povezanost med zmedo potrošnika, ki nastane zaradi informacijske zasičenosti, in njenimi neželenimi posledicami. Pojmi so prikazani v teoretskem delu v Poglavju 3.3. Raziskava preverja prvo hipotezo, da zmeda zaradi informacijske zasičenosti povečuje neželene posledice.

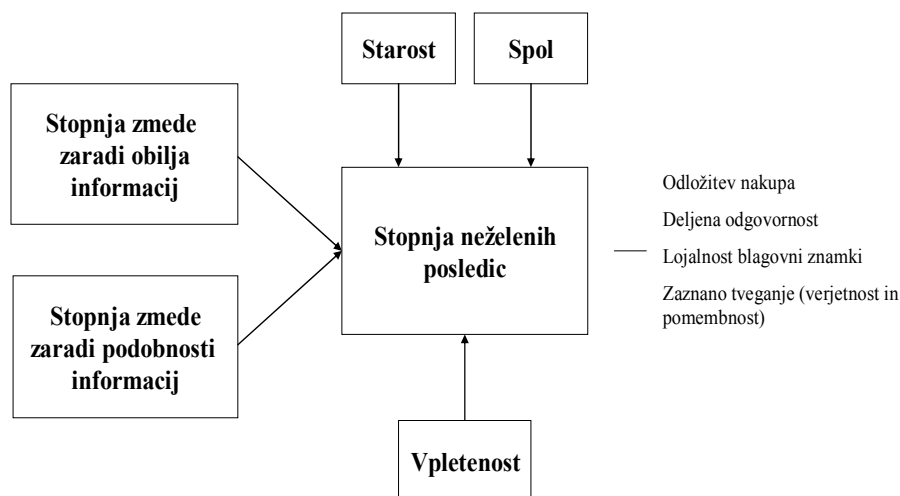
6.2.1. Metodološka izhodišča

Potrošnikova zmeda lahko nastane zaradi senzorne obremenitve tako imenovanih »predhodnikov«, ki predstavljajo preveč podobne, v preveliki količini ali nejasne dražljaje v danem okolju in prinašajo določene posledice. Posledice se lahko kažejo v obliki posameznikovega obnašanja, spoznanja ali njegovega počutja v dani nakupni situaciji. Neželene posledice so tiste, ki so za ponudnike izdelkov tržno manj želene, ker spodbujajo neugodne potrošnikove nakupne odločitve. Zato jih želijo ponudniki s svojimi tržnimi prijemi zmanjšati oziroma odpraviti.

Potrošnikova zmeda se kaže v treh oblikah: kot zmeda zaradi preobilja informacij, kot zmeda zaradi preveč podobnih informacij in zmeda zaradi nejasnosti informacij (Mitchell in drugi 2005, 143). V raziskavi sta upoštevani le prvi dve, ker tretja, zmeda zaradi nejasnosti, ki se razume kot pomanjkanje razumevanja v času, ko je potrošnik prisiljen preverjati obstoječa prepričanja in predpostavke o izdelku ali okolju, presega ovir raziskovalnega problema. Zmeda zaradi nejasnosti posega v potrošnikova prepričanja in predpostavke, na katere ponudniki izdelkov težje vplivajo v trgovini glede na omejeni čas, ki ga potrošnik tam prebije.

Narejen je bil poenostavljen model za ugotavljanje povezanosti med spremenljivkami in njihovega medsebojnega vpliva, kot so stopnje zmede s posledicami zmede (glej Sliko 6.1).

Slika 6.1: Poenostavitev teoretskega modela povezanosti odvisne spremenljivke nezaželene posledice z neodvisnimi spremenljivkami



Vir: Mitchell in drugi 2005, 146

Model vsebuje neodvisne spremenljivke, kot so stopnja zmede zaradi obilja informacij, stopnja zmede zaradi podobnosti informacij, spol, starost in vpletenost. Neodvisne spremenljivke vplivajo na odvisno spremenljivko, to je na stopnjo neželenih posledic (Mitchell in drugi 2005, 146).

6.2.2. Operacionalizacija

V operacionalizaciji so opisane neodvisne in odvisne spremenljivke. Indikatorji so razvidni iz Priloge 3. Indikatorji so izmerjeni z lestvico od 1 do 5. Vrednosti spremenljivk so bile izračunane kot povprečje vrednosti števil na podlagi odgovorov pri vključenih indikatorjih. Pri nekaterih indikatorjih je veljala obrnjena lestvica (Kuzma 2006).

Neodvisne spremenljivke:

Razne opredelitve opisujejo zmedo kot stanje mišljenja, ki nastane pred nakupno situacijo ali po njej ter ima kognitivne, emocionalne in vedenjske dimenzije (Mitchell in drugi 2005, 143). Za namen te naloge sta upoštevani dve opredelitvi zmede glede na tip dražljajev, ki jo lahko povzročijo tako imenovani »predhodniki«, kot sta zmeda zaradi podobnosti informacij in zmeda zaradi preobilja informacij (Mitchell in drugi 2005, 143).

1. Stopnja zmede zaradi podobnosti informacij

Zmeda zaradi podobnih blagovnih znamk se definira kot pomanjkanje razumevanja razlikovanja in zato morebitne spremembe prvotne odločitve glede izbire izdelka; ali pa kot napačna ocena blagovne znamke zaradi zaznane podobnosti izdelkov.

2. Stopnja zmede zaradi obilja informacij

Zmeda zaradi preobilja informacij je opredeljena kot pomanjkanje razumevanja, ker se potrošnik srečuje s preveč informacijsko bogatim okoljem in ga ne more primerno predelati do dobrega razumevanja in zaupanja v danem času, namenjenem nakupovanju.

3. Spremenljivka – moderatorja: spol in starost

- Spol: indikatorji 1-M / 2-Ž. Pri spolu višja vrednost pomeni ženski spol. Je nominalna spremenljivka.
- Starost: anketirani so navedli letnico rojstva.

4. Spremenljivka – mediator: vpletenost v nakup

Vpletenost v nakup je opredeljena kot raven osebne pomembnosti ali izražanje interesa za dražljaje v določeni situaciji (Antil v Ule in Kline 1996, 223).

Vpletenost v nakup je bila merjena s splošno mersko lestvico vpletenosti v nakup. Indikatorji spremenljivke imajo podlago v splošni lestvici vpletenosti (Taylor in Joseph 1984), ki pa je bila nekoliko prilagojena slovenskim razmeram.

Odvisna spremenljivka in njeni indikatorji:

Posledice zmede so lahko opredeljene s kognitivnega, vedenjskega in emocionalnega vidika. Neželene posledice so tiste oblike potrošnikove spoznave, vedenja ali emocionalnega počutja, ki so za ponudnika blaga tržno neugodne in spodbujajo slabše potrošnikove nakupne odločitve. Neželene posledice se kažejo v obliki posameznikovega obnašanja, spoznanja ali njegovega počutja v dani nakupni situaciji (Mitchell in drugi 2005, 144).

Stopnja nezaželenih posledic je opredeljena z indikatorji:

1 – 2. Verjetnost napačnega nakupa in pomembnost napačnega nakupa

Verjetnost napačnega nakupa je del posameznikovega zaznavanja tveganja, ki se pojavi kot občutek negotovosti in ga posameznik občuti, ko si ne more jasno razložiti dražljajev, s katerimi bi ocenil posledice nakupa izdelka oziroma njegove uporabe (Peter in Ryan v Mitchell 1999, 178). Tveganje, povezano z nakupi, je sestavljeno iz a) verjetnosti napačnega nakupa in b) pomembnosti napačnega nakupa (Peter in Ryan v Mitchell 1999, 178).

3. Odložitev nakupa

Odložitev nakupa nastane, ko potrošnik prekine svoj proces predelave informacij tako, da razdeli informacije po pomembnosti in s tem zmanjša število lastnosti, na katerih sloni odločitev oziroma se sploh ne odloči za nakup (Iyengar in Lepper v Mitchell in drugi 2005).

4. Deljena odgovornost

Deljena odgovornost pomeni, da potrošnik lahko vplete druge ljudi v svojo nakupno odločitev tako, da se mu drugi pridruži pri nakupu oziroma mu pomaga razumeti ponudbo okolja (Mitchell in drugi 2005). Potrošnik lahko deli nakupni proces s prijatelji.

5. Lojalnost

Lojalnost pomeni, da potrošnik nakupuje iz navade, ki se je oblikovala zaradi pogostih preteklih nakupov določenega izdelka. Potrošnik ve, kaj mora storiti, in ima izoblikovane preference glede razpoložljivih blagovnih znamk (Wilkie v Ule in Kline 1996).

6.2.3. Raziskovalne hipoteze

Na podlagi teoretskih izhodišč so bile narejene raziskovalne hipoteze:

H1: Višja kot je stopnja zmede zaradi podobnosti informacij, višja je stopnja neželenih posledic.

H2: Višja kot je stopnja zmede zaradi obilja informacij, višja je stopnja neželenih posledic.

H3: Višja kot je vpletenost, višja je stopnja neželenih posledic.

H4: Pri ženskah je zaradi vpletenosti v nakup nižja stopnja neželenih posledic.

6.2.4. Priprava in zbiranje podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo v samopostrežni trgovini trgovca z živili v Ljubljani. Enote so bile zajete tako, da so prišli v poštev vsi, ki so bili v bližini police z izdelki hitre porabe. Pri tem je bil zajet priložnostni vzorec. Anketiranje je potekalo septembra 2006, ob petkih, sobotah in ob največji prisotnosti kupcev v trgovini. Podatki so bili zbrani s pisno anketo in računalniško obdelani v podjetju Cati d.o.o (Priloga C).

Vzorčna enota: oseba pred prodajno polico v samopostrežni trgovini.

Velikost vzorca: 75 anket.

6.2.5. Rezultati raziskave in interpretacija

Zaradi kompleksnosti povezav modela s prisotnostjo morebitnih medsebojnih in posrednih vplivov je bila analiza izvedena z linearno strukturnim modelom v programu Lisrel. Proučene so bile vse v modelu predstavljene povezave in možne adaptacije modela. V prvem koraku analize je bil izveden test zanesljivosti merskega instrumenta. Za vsako izmed opisanih spremenljivk je konsistentnost izjav (indikatorjev) preverjena s Crombachovim testom alfa.

Pri obdelavi rezultatov se je pokazalo, da obstaja povezanost med obema neodvisnima spremenljivkama (stopnja zmede zaradi obilja informacij in stopnja zmede zaradi podobnosti informacij) s korelacijskim koeficientom 0,54 (Kuzma 2006).

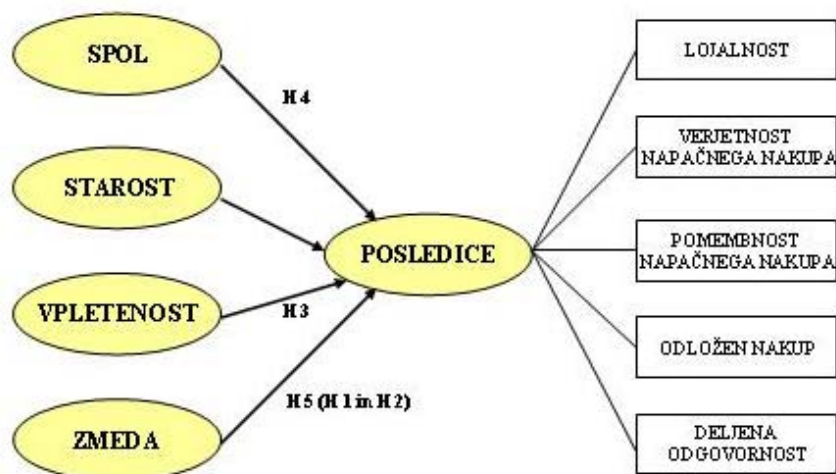
Zaradi povezave med obema neodvisnima spremenljivkama se je na podlagi teorije oblikovala nova spremenljivka: zmeda zaradi informacijske zasičenosti. Informacijska zasičenost pomeni pojav visoke informacijske obremenitve v določeni odločitveni situaciji z omejeno časovno kapaciteto predelave informacij, kar lahko povzroči nefunkcionalno vedenje. V enostavni obliki informacijska zasičenost pomeni pojav, ko posameznik prejema preveč informacij in preveč podobnih v dani časovni enoti. Raziskovalci v marketingu so se osredotočili na to, kako na posameznika deluje količina danih informacij v danem časovnem okviru (Jacoby 1984; Malhotra 1984). Stopnja zmede pri informacijski zasičenosti vključuje vse indikatorje prej navedenih spremenljivk: stopnja zmede zaradi obilja informacij in zmede zaradi podobnosti informacij.

Oblikovana je bila dodatna raziskovalna hipoteza:

H5: Višja kot je stopnja zmede zaradi informacijski zasičenosti, višja je stopnja neželenih posledic.

Povezave med spremenljivkami in postavljene hipoteze so prikazane v sliki 6.2.

Slika 6.2: Grafična predstavitev hipotez

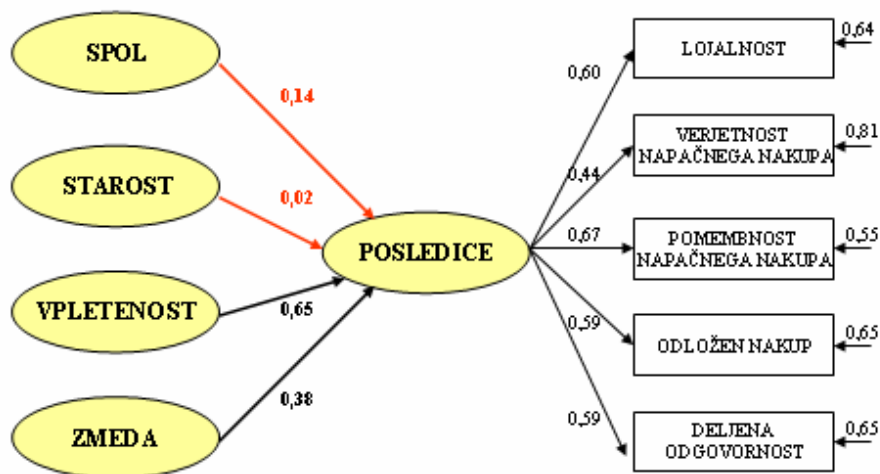


Vir: Kuzma 2006

Nato se je preverjala povezanost indikatorjev z odvisno spremenljivko, to je s stopnjo neželenih posledic. Merske enačbe so pokazale, da so vsi indikatorji močno povezani z latentno spremenljivko in imajo t-vrednosti nad 2. Tudi koeficienti variance (R^2) so za vse indikatorje precej visoki, razen za verjetnost napačnega nakupa, ki je prav na meji in je ostal v modelu (Priloga A 1). Izbrani indikatorji: lojalnost, verjetnost napačnega nakupa, pomembnost napačnega nakupa, odloženi nakup in deljena odgovornost so močno povezani s stopnjo neželenih posledic.

Zatem se je raziskava osredotočila na ugotavljanje vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko, to je s stopnjo neželenih posledic. Najprej je prikazana grafična ponazoritev tega, kako so posamezne spremenljivke medsebojno povezane v standardiziranih koeficientih vrednosti (glej Sliko 6.3), nato je podana še strukturna enačba vpliva neodvisnih spremenljivk na stopnjo neželenih posledic.

Slika 6.3: Grafična predstavitev vpliva neodvisnih spremenljivk na stopnjo neželene posledice



Vir: Kuzma 2006

Diagram poteka je grafična ponazoritev medsebojnih povezav elementov. Elipse prikazujejo latentne spremenljivke, pravokotniki merske spremenljivke – indikatorje, puščice pa odnos med njimi. V grafičnem prikazu so standardizirani regresijski koeficienti povezav med spremenljivkami (standardizirane vrednosti). Standardizirani koeficienti so v primerjavi z navadnimi regresijskimi koeficienti med seboj direktno primerljivi. Zavzemajo vrednosti na lestvici od 0 do 1 (oz. –1 če gre za negativno povezanost med spremenljivkama). Čim bolj je ta vrednost bližje 1 (oz. –1), tem bolj je neodvisna spremenljivka povezana z odvisno.

Odvisno spremenljivko stopnja neželenih posledic lahko statistično značilno pojasnimo samo z vpletenostjo (standardizirana vrednost 0,65) in s stopnjo zmedenosti pri informacijski zasičenosti (standardizirana vrednost 0,38). Spol in starost pa nista statistično značilna in ne moremo z njima pojasniti stopnje neželenih posledic (Priloga A 2).

Strukturna enačba vpliva neodvisnih spremenljivk na stopnjo neželenih posledic:

$$\text{Posledice} = 0.16 \cdot \text{spol} + 0.00136 \cdot \text{starost} + 0.47 \cdot \text{vpletenost} + 0.25 \cdot \text{zmede}, \text{Errorvar.} = 0.09, R^2 = 0.81$$

Strukturna enačba je pokazala, da je z vsemi pojasnjevalnimi spremenljivkami pojasnjeno kar 81 % linearnega vpliva na odvisno spremenljivko posledice. R^2 predstavlja odstotek pojasnjene variance in pomeni 81 % zaznane stopnje neželenih posledic, kar pojasnimo z

neodvisnimi spremenljivkami. Vsi t-testi so bili pozitivni in nad dve, razen spol in starost. Pomeni pa, da sta dve neodvisni spremenljivki – vpletenost in zmeda pri informacijski zasičenosti – močno in pozitivno povezani z odvisno spremenljivko. Drugi dve neodvisni spremenljivki – spol in starost – pa nista pokazali značilne povezanosti (Priloga B 1).

Stopnja neželenih posledic se poviša povprečno za 0,47, če se poviša vpletenost za enoto in se drugi elementi ne spremenijo.

Stopnja neželenih posledic se poviša povprečno za 0,25, če se poviša stopnja zmede za enoto in se drugi elementi ne spremenijo.

Na podlagi rezultatov se je ugotovilo, da se:

- zavrneta hipotezi H1 in H2, ker sta neodvisni spremenljivki stopnja zmede zaradi preobilja informacij in stopnja zmed zaradi prevelike podobnosti informacij med seboj preveč povezani;
- potrdi hipoteza H5, ker je ob višji stopnji zmede pri informacijski zasičenosti višja stopnja neželenih posledic;
- potrdi hipoteza H3, ker višja stopnja vpletenosti potrošnika poviša stopnjo nezaželenih posledic;
- zavrne hipoteza H4, ker se spol pokaže kot neznačilen in ne pojasnjuje odvisne spremenljivke.

Globalne statistike pa so pokazale težave pri ujemanju podatkov z modelom. P-vrednosti so bile premajhne in RMSEA je bil manjši od 0,05. Razlog za to bi lahko bila majhnost vzorca ali pa napačna specifikaciji modela. Večji vzorec bi prispeval k večji jasnosti glede tega. To je nakazal tudi q-q diagram, kjer je mogoče zaslediti odstopanja od diagonalne linije. Diagram prikazuje standardizirane rezidualne³³ nasproti kvantilom normalne porazdelitve. Model bi se izboljšal, če bi napake (errors) nekaterih indikatorjev povezali med seboj. Možna je povezava npr. lojalnost in verjetnost napačnega nakupa, ker ima ta povezava največji standardiziran rezidual (Priloga B 2). Za to povezavo pa bi morali imeti teoretično utemeljitev in presega namen te raziskave.

³³ Reziduali oz. ostanki modela so tisti ostanki, ki se dobijo, če se od vrednosti, ki bi se dobile ob popolnem prileganju teoretičnega modela z dejanskimi podatki, odštejejo vrednosti, ki se dobijo, če se v teoretični model vključijo raziskave podatkov, ki se seveda v celoti ne ujemajo z modelom).

6.2.6. Sklep

Rezultati eksperimentalne raziskave so potrdili, da obstaja močna povezanost med potrošnikovo zmedo, ki jo povzroča informacijska zasičenost, in njenimi neželenimi posledicami. Informacijska zasičenost povečuje potrošnikovo zmedo, ki se kaže v določenem vedenju, ki je manj željeno. Prav tako obstaja povezanost, da stopnja vpletenosti v nakupni proces povišuje stopnjo neželenih posledic. Bolj kot so potrošniki vpleteni v nakup, več je neželenega vedenja. Spol pa se v tem primeru ni pokazal za značilnega in ne pojasnjuje neželenih posledic.

Med raziskavo se je pokazalo, da ločitev potrošnikove zmede glede na vrste dražljajev, ki jo lahko povzročijo, ni bila upravičena. Tako je bila oblikovana na podlagi prvotnih dveh neodvisnih spremenljivk nova neodvisna spremenljivka: zmeda pri informacijski zasičenosti, ki kaže, kako na posameznika deluje količina danih informacij v danem časovnem okviru. Pokazalo se je, da je ob večji potrošnikovi zmede pri informacijski zasičenosti stopnja neželenih posledic višja. Nezaželene posledice so se kazale v obliki odloženega nakupa, zaznavanja tveganja, deljeni odgovornosti pri nakupu ali zmanjšanju lojalnosti blagovni znamki. Na tej podlagi se lahko potrdi prva hipoteza naloge (H1), da potrošnikova zmeda zaradi informacijske zasičenosti povečuje neželene posledice.

Raziskava je bila opravljena na majhnem vzorcu in bi veljalo povečati vzorec enot za prihodnje raziskave. Morda bi prišlo do večjega ujemanja modela in podatkov. Nova pot raziskav bi lahko šla v smer, da bi spreminjali stopnjo informacijske zasičenosti na policah v času in ugotavljali, če se potrošniki s časom drugače odzivajo in kažejo drugačne posledice.

6.3. Analiza in evalvacija vloge tržnega vodja blagovne skupine

V študiji primera proizvajalca izdelkov hitre porabe je naprej opisan položaj proizvajalca in njegovih tržnih poti, ki jih je uporabljal pri izvajanju svoje dejavnosti. Podana je analiza možnosti sodelovanja s trgovci v procesu UBS. Nato je prikazana evalvacija sodelovanja proizvajalca kot izbranega tržnega vodja blagovne skupine s trgovcem A. Študija primera izhaja iz predhodno podanih teoretskih izhodišč, kjer proizvajalec postane tržni vodja blagovne skupine v procesu UBS in s tem vzpostavi tesnejši odnos s trgovcem. Študija preverja drugo hipotezo naloge, da tesnejši odnos med proizvajalcem in trgovcem bolje usklajuje tržne komunikacijske procese na mestu prodaje.

6.3.1. Podjetje in tržne poti

Predmet študije je proizvajalec izdelkov hitre porabe, ki je vodilno mednarodno podjetje³⁴ z veliko trženjskih in proizvodnih izkušenj v raznih blagovnih skupinah. Pri svoje poslovanju nenehno spremlja in analizira trženjsko naravnost trgovskih podjetij na raznih trgih. Prav tako stalno proučuje nakupne navade potrošnikov po posameznih blagovnih skupinah v posameznih državah. S svojimi blagovnimi znamkami je že vrsto let prisotno tudi na slovenskem tržišču.

Podjetje Mariba je na slovenskem tržišču uporabljalo različne trženjske poti in imelo vzpostavljene različne oblike sodelovanja s trgovskimi podjetji. V zadnjih letih pa je zaradi sprememb v okolju želelo uvesti večjo usmeritev na marketinške odnose. Podjetje Mariba je v letu 2007 uporabljalo poslovni model, ki je opredeljeval oskrbovanje in sodelovanje s trgovino na drobno na dva načina, in sicer: neposredno in posredno prek distributerja.

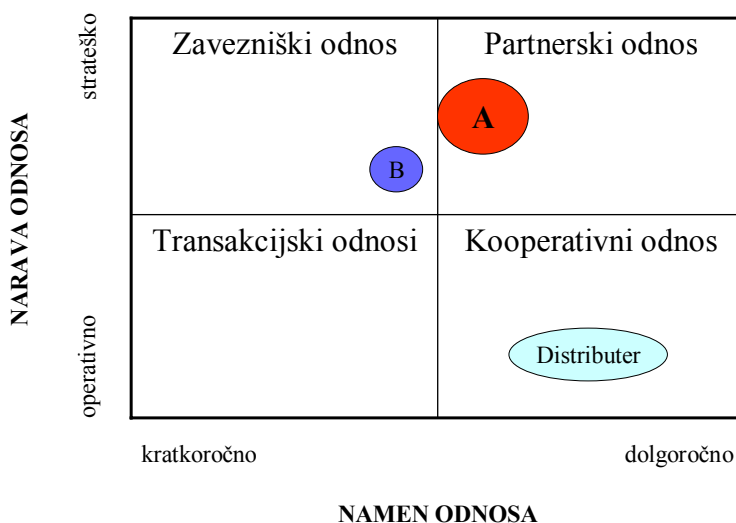
- Posredno sodelovanje s trgovci je slonelo na delovanju prek distributerja od leta 1995. Razvilo se je iz transakcijskega odnosa v dolgoročnejši, kooperativni odnos na operativni ravni.
- Neposredno sodelovanje z nekaterimi trgovskimi podjetji na drobno je bilo vzpostavljeno v letu 2004 z dolgoročnim ciljem zgraditi tesnejše odnose in razviti strateško partnerstvo.

Na podlagi tipologije marketinških odnosov se lahko marketinški odnosi opredelijo glede na namen (strateški ali operativni) in glede na naravo odnosa (ročnost). Na tej podlagi se lahko razvijejo a) strateški odnosi: zavezniški (kratkoročni) in partnerski (dolgoročni); b) operativni odnosi: transakcijski (kratkoročni) in kooperativni (dolgoročni). Partnerski odnosi zahtevajo komunikacijo, kooperacijo, zaupanje in zavezo med člani tržne poti (Stern in drugi 1996, 26).

Podjetje Mariba je imelo v letu 2007 z distributerjem vzpostavljen dolgoročen, a po naravi operativen, torej kooperativen odnos. Z nekaterimi trgovskimi podjetji na drobno (trгоvec A in trгоvec B) je podjetje Mariba vzpostavilo odnose, ki naj bi prešli iz zavezniške v partnersko naravnost. Bili naj bi dolgoročno in strateško naravnani (glej Sliko 6.4). Pri tem bi velikost kroga A in B odsevala tudi vrednost dobav podjetja Mariba trgovcu A in trgovcu B, kjer bi večji krog pomenil večje vrednosti dobav.

³⁴ Podjetje ne želi biti omenjeno in je označeno kot izmišljeno podjetje Mariba.

Slika 6.4: Tipologija marketinških odnosov glede na namen in naravo odnosa



Vir: Stern in drugi 1996, 26

Podjetju Mariba je vzpostavitev neposrednih stikov s trgovino na drobno pomenilo izhodišče za vzpostavitev tesnejšega sodelovanja in oblikovanje možnih dolgoročnih strateških partnerstev. Prav proces UBS pa je predstavljal eno od ključnih možnosti za vzpostavitev bolj poglobljenih in tesnejših odnosov.

6.3.2. Analiza o možnih vlogah tržnega vodja blagovne skupine

Podjetje Mariba je v letu 2007 moralo sprejeti strateško odločitev glede usmeritve svojih sredstev in virov za izvajanje procesa UBS na slovenskem tržišču. Glavni problem je bil, s katerim trgovcem na drobno vzpostaviti s procesom UBS tesnejši in zaupnejši odnos. Zato je bila narejena strateška ocena možnosti izvajanja procesa UBS v eni blagovni skupini³⁵, kjer je imelo podjetje Mariba vodilni tržni delež.

Cilj analize je bil oceniti možnosti sodelovanja s posameznim trgovcem z vključitvijo v izvajanje procesa UBS, ki bi prinašal podjetju dolgoročno največje koristi. Raziskovanje problema je pomenilo ugotavljanje stanja ravni kakovosti in količine določenih dejavnikov z uporabo opisne metode. Ti dejavniki so bili izbrani na podlagi priporočil Združenja ECR in so bili: trg izbrane blagovne skupine, notranji viri podjetja, razpoložljivost zunanjih virov na

³⁵ Blagovna skupina predstavlja izdelke hitre porabe.

slovenskem trgu in zavezanost posameznega trgovca izvajanju procesa UBS (interno gradivo podjetja Mariba 2007).

Podjetje Mariba je razpolagalo s primarnimi in sekundarnimi viri. Primarne vire je zbralo s prodajno mrežo podjetja, proučevanjem medijev in iz neposrednih stikov s trgovci. Za sekundarne vire pa so uporabili notranje in zunanje vire. Pri tem so bili uporabljeni instrumenti poglobljenih intervjujev in analize javno dostopnih podatkov.

1. Tržišče izbrane blagovne skupine

Podjetje Mariba je imelo s svojo blagovno znamko vodilni tržni delež v blagovni skupini (glej Sliko 6.5). Prvi konkurent je bilo domače podjetje, vendar je bilo ključno le za en segment v okviru blagovne skupine. Drugi in tretji konkurent sta bili tuji podjetji. Tretji konkurent, mednarodno podjetje z dvema blagovnima znamkama v okviru blagovne skupine, je imel po oceni proizvajalca podjetja Mariba zadostne mednarodne izkušnje s procesom UBS. Obstajala je možnost, da bi trgovec lahko za tržnega vodja blagovne skupine izbral podjetje Mariba ali pa tretjega konkurenta.

Slika 6.5: Tržni deleži proizvajalcev v blagovni skupini

Proizvajalci	Tržni deleži v %	
	količinski	vrednostni
Podjetje Mariba	12,6	15,3
Prvi konkurent	13,3	14,9
Drugi konkurent	8,3	10,3
Tretji konkurent	12,0	9,0

Vir. Panel blagovne skupine (oktober–november), ACNielsen 2006a

2. Razpoložljivi notranji viri

Vodilno mesto v tej blagovni skupini je bilo za podjetje Mariba strateškega pomena, ker je prodaja teh izdelkov predstavljala pomemben vir dobička podjetja. Zato je bilo podjetje Mariba v tej blagovni skupini strateško usmerjeno na rast in inovacije.

Podjetje Mariba je imelo pri izvajanju procesa UBS veliko mednarodnih izkušenj, ker je uspešno izpeljalo procese UBS v drugih državah na različnih nivojih. V podjetju so imeli

dovolj mednarodnih izkušenj, ki bi jih lahko primerno uporabili na slovenskem tržišču. Podjetje Mariba je sodelovalo z Združenjem ECR od leta 1995.

V podjetju Mariba so tudi ocenili, da na slovenskem tržišču razpolagajo z omejenimi finančnimi viri in znanjem za podporo procesa UBS, ker so bili vezani na obseg prodaje in potencialno rast. Vendar so ocenili, da lahko na lokalnem nivoju razširijo znanje o procesu UBS z vključitvijo mednarodnih izkušenj in virov. Pri tem lahko začasno prilagodijo lokalno organizacijsko strukturo in trženjske funkcije potrebam izvajanja procesa UBS z oblikovanjem tima lokalnih in mednarodnih sodelavcev.

3. Razpoložljivi zunanji viri

Podjetje Mariba je že vrsto let okvirno spremljalo trende in nakupne navade potrošnikov v izbrani blagovni skupini na slovenskem tržišču ter jih primerjalo z ugotovitvami z mednarodnih tržišč.

Podjetje je ocenilo razpoložljivost zunanjih podatkov in raziskav, ki so bili na razpolago na trgu. Presodilo je, da bi si zlasti pri proučevanju potrošnikovih navad na prodajnem mestu in segmentaciji blagovne skupine lahko pomagalo z obstoječimi raziskavami, narejenimi na drugih primerljivih tržiščih, ter jih primerno prilagodilo procesu UBS. Za proučevanje prodajnih trendov blagovne skupine in njenih izdelkov (obseg prodaje, tržni deleži, distribucija) pa bi uporabilo standardizirane lokalne raziskave, kot je na primer panel trgovin. Združitev primerljivih raziskav iz mednarodnih in lokalnih virov bi zagotovila kakovostno izvajanje procesa in hkrati ekonomičnost izvajanja procesa UBS.

4. Zavezanost trgovskih podjetij na drobno procesu UBS

Podjetje Mariba je analiziralo tri vodilna trgovska podjetja na drobno. Pri tem je upoštevalo relativni obseg medsebojnega poslovanja, tržni delež trgovskega podjetja, vrsto oskrbovalne poti, strateško usmeritev trgovca v proces UBS in njegovo naklonjenost vključitvi tržnega vodja v proces.

Analiza je bila narejena po priporočeni interni metodi kvantitativnega in kvalitativnega ocenjevanja trgovskih podjetij (interno gradivo podjetja Mariba 2007). Pri kvantitativnem ocenjevanju so bile upoštevane razpoložljive uradne raziskave in notranji podatki podjetja Mariba. Pri kvalitativnem ocenjevanju pa so bile informacije zbrane s primarnimi in sekundarnimi viri.

a. Kvantitativna ocena trgovskih podjetij

Na tržišču je bila visoka stopnja koncentracije trgovine na drobno, kjer so imeli prvi trije trgovci na drobno, poimenovani A, B in C, več kot 82 % tržnega deleža (GFK 2006). Prevladujoči položaj na tržišču je imel trgovec A. Trgovca B in C sta imela manjša tržna deleža. Podjetje je imelo z dvema trgovcema vzpostavljeno neposredno oskrbovalno pot, to sta bila trgovec A in trgovec C. Trgovca B pa je oskrboval distributer. Velikost letne prodaje za izbrano blagovno skupino za tri vodilne trgovce na drobno je bila izmerjena z lestvico od 1 do 3, pri čemer je 1 predstavljala manjši in 3 večji obseg prodaje. Trgovec A je imel največjo in trgovec C najmanjšo letno prodajo izbrane blagovne skupine podjetja Mariba (interno gradivo podjetja Mariba 2007) (glej Sliko 6.6).

b. Kvalitativna ocena trgovskih podjetij

Kvalitativna ocena trgovskih podjetij je slonela na ugotavljanju strateške usmeritve trgovcev in njihove stopnje naklonjenosti procesom UBS.

Stopnja naklonjenosti UBS je bila narejena na podlagi nekaterih kriterijev za presojo (glej Prilogo 4). Kriteriji so ocenjeni po lestvici od 0 do 2, pri čemer je 0 manjša in 2 največja vrednost. Pri tem so kriterij A1, A2 in B1 (zavezanost UBS, razpoložljivost podatkov in združljivost ciljev ter strategij) osnovni kriterij, brez katerega ne more priti do izvajanja procesa in morajo imeti vrednost več kot 0. Kriteriji imajo tudi različno težo (stopnjo pomembnosti) z vidika podjetja. Lestvica je od 1 do 3, pri čemer pomeni 1 manjšo in 3 večjo pomembnost. Največjo težo imata A2 in C3 (razpoložljivost prodajnih podatkov po posameznem artiklu na posameznem prodajnem mestu in učinkovitost izvajanja procesa na prodajnem mestu). Stopnja naklonjenosti je izračunana po formuli³⁶ in je na lestvici od 0 do 100 (Priloga Č) (interni vir podjetja Mariba 2007).

Trgovec A je začel uvajati proces UBS za nekatere blagovne skupine. Uporaba procesa UBS je postala ena od njegovih strateških usmeritev. Pri izvajanju procesa UBS je tudi predpostavljala možnost sodelovanja s proizvajalci (Kocmut 2004). Trgovec B je že uporabljal

³⁶ Formula: $je = IF(OR(A1=0,A2=0,B1=0),0,A1*2+A2*3+A3*2+A4+B1*2+B2+B3+B4*2+B5*2+C1+C2+C3*3)/42*100$ (interni vir podjetja Mariba 2007).

posamezne metode procesa UBS, vendar brez večjega vključevanja proizvajalcev. Trгоvec C pa je začel vzpostavljati procese UBS, vendar po oceni podjetja predvsem v obliki uporabe posameznih metod za učinkovitejše urejanje prodajnih polic in asortimenta z delnim vključevanjem vodilnih proizvajalcev. Trгоvca B in C sta imela organizacijsko strukturo delno prilagojeno procesu UBS oziroma posameznim metodam. Ocena je pokazala, da so trgovci dosegli različne vrednosti stopnje naklonjenosti procesom UBS in da je trgovec A dosegel najvišjo stopnjo naklonjenosti (71,4 %), trgovec B 66,7 % in trgovec C najmanjšo s 54,8 % (interni vir podjetja Mariba 2007).

Iz dosedanjih ugotovitev je bila narejena skupna ocena trgovcev glede na stopnjo naklonjenosti UBS, velikost letnega prometa izbrane blagovne skupine, tržnega deleža trgovca na trgu in načina tržne poti (glej Sliko 6.6).

Slika 6.6: Skupna ocena trgovskih podjetji

Trгоvec	Tržni delež trgovca *	Tržna pot**	Velikost prometa proizvajalca pri trgovcu***	Stopnja naklonjenosti UBS
A	45	neposredna	3	71,4
B	20	posredna	2	66,7
C	15	neposredna	1	54,8

* Vir: GFK.Slovenska trgovina.November 2006

** Vir: interni podatki podjetja Mariba

*** Velikost prometa je izmerjena z lestvico od 1 do 3, kje pomeni 1 najmanjši in 3 največji. Vir: interni podatki podjetja Mariba

Vir: Interni podatki podjetja Mariba 2007

Sklepne ugotovitve skupne ocene so bile:

- podjetje je imelo vodilni tržni delež v izbrani blagovni skupini, kar mu omogoča vlogo tržnega vodja blagovne skupine;
- podjetje je imelo dovolj virov, sredstev, mednarodnih izkušenj in sposobnosti, ki bi jih lahko učinkovito uporabilo na slovenskem tržišču;

- sodelovanje s trgovci bi se lahko razlikovalo zaradi strateške usmeritev podjetja in glede na strateško usmeritev trgovca ter njegovo zavezanost izvajanju procesa UBS;
- za implementacijo nekaterih nalog in funkcij v okviru procesa bi podjetje potrebovalo zunanje domače in tuje razpoložljive vire;
- vsi trije trgovci so bili usmerjeni k procesu UBS, vendar z različno stopnjo naklonjenosti; najvišjo je imel trgovec A;
- za podjetje Mariba je obstajala možnost dejavnega vstopa v proces UBS predvsem pri dveh trgovcih, in sicer A in C, ker sta bila naklonjena sodelovanju s proizvajalci.

Podjetje Mariba je na tej podlagi oblikovalo dolgoročno strateško odločitev, da želi s trgovci na drobno, s katerimi sodeluje neposredno (trgovca A in C), oblikovati tesnejše strateške in partnerske odnose tudi z izvajanjem procesa UBS. Pri tem je sodelovanje v procesu UBS s trgovskim podjetjem A prednostno, ker je njegova stopnja naklonjenosti najvišja. Pri končni realizaciji bi podjetje upoštevalo strateško usmeritev in zavezanost posameznega trgovca na drobno procesu UBS ter realne časovne okvire za izvajanje procesa. Podjetje bi lahko po dogovoru s posameznim trgovcem prevzelo vlogo tržnega vodja blagovne skupine ali le vlogo svetovalca določene blagovne skupine.

6.3.3. Evalvacija v posameznih korakih procesa UBS s trgovcem A

V evalvaciji je opisano sodelovanje podjetja Mariba s trgovcem A v procesu UBS. Prikazana je evalvacija vloge tržnega vodja blagovne skupine v posameznih korakih procesa UBS. S tem se je preverilo, kako lahko tesnejši in zaupnejši odnos med podjetjem Mariba in trgovcem A prispeva k bolj usklajenim trženjskim procesom na mestu prodaje. Glavni problem evalvacije je bil preveriti, kako podjetje Mariba sodeluje v procesu UBS pri trgovcu A.

Cilj evalvacije je bil ugotoviti, v katerih korakih metodologije procesa UBS je sodelovanje proizvajalca Mariba s trgovcem A tesnejše. Podjetje Mariba je razpolagalo s primarnimi in sekundarnimi viri. Podatki so se zbrali iz primarnih virov na podlagi razgovora z vodjem blagovne skupine in s strokovnimi sodelavci službe za merchandising pri trgovcu Mariba. Opravljeni so bili tudi razgovori z odgovornim za proces UBS in s prodajnim osebjem podjetja. Sekundarni vir sta predstavljali interna literatura o izvajanju procesa UBS podjetja in strokovna literatura. Pri tem je bila uporabljena predvsem metoda poglobljenega intervjuja in analiza javno dostopnih podatkov.

Podjetju Mariba so se ob koncu leta 2007 pokazale možnosti tesnejšega sodelovanja s trgovcem v okvirih procesa UBS za izbrano blagovno skupino. Trgovec A je omogočil podjetju Mariba v letu 2008 vključitev v proces UBS v izbrani blagovni skupini. Skupno je bil ugotovljen interes tesnejšega sodelovanja in vzpostavitve zaupljivejšega odnosa z izbiro podjetja Mariba za tržnega vodja blagovne skupine.

Osnovni namen sodelovanja podjetja Mariba s trgovcem A je bil:

- vzpostaviti tesnejši odnos s trgovcem A;
- približati se potrošniku na mestu prodaje;
- razumeti strateški pogled trgovca A na blagovno skupino;
- razumeti metodologijo izvajanja procesov UBS pri trgovcu A.

Temeljni cilji sodelovanja podjetja s trgovcem A so bili:

- povečati prodajo in razliko v ceni za blagovno skupino;
- ugotoviti nove možnosti in priložnosti v blagovni skupini;
- blagovni znamki podjetja pridobiti primerni tržni delež³⁷ na polici;
- izdelati planograme za določene trgovine;
- proučiti rezultate priporočenih trženjskih taktik v praksi.

Trgovec A je aktivno že izvajal procese UBS v določenih blagovnih znamkah, bil je v celoti zavezan procesu UBS in je vodil implementacijo z upoštevanjem celotnih priporočil ter metodologije Združenja ECR.

V nadaljevanju je prikazano, kako se je podjetje Mariba vključilo v proces UBS pri izbrani blagovni skupini v posameznih korakih metodologije pri trgovcu A.

1. korak: opredelitev blagovne skupine

Podjetje Mariba je imelo mednarodno primerljiv vpogled v blagovno skupino, nakupne navade potrošnikov in njihov življenjski slog. Trgovcu A je priskrbelo širše informacije in analize blagovne skupine o blagovnih znamkah in izdelkih glede na nakupno vedenje potrošnikov in njihov življenjski slog.

³⁷ Primeren tržni delež police je običajno primerljiv s tržnim deležem na trgu.

Trgovec A je že imel strateško opredeljeno blagovno skupino in okvirno segmentacijo. Z opredelitvijo se je podjetje strinjalo na podlagi mednarodno³⁸ primerljivih raziskav. Segmentacijo blagovne znamke pa je dopolnilo in poglobilo na podlagi lokalnih raziskav ter pridobljenih izkušenj na slovenskem trgu (interni vir podjetja Mariba 2007; Cati 2006).

2. korak: vloga blagovne skupine

Trgovec A je opredelil blagovno skupino kot rutinsko, kar je v skladu z opredelitvijo, ki jo podjetje pozna iz drugih primerljivih evropskih trgov (interni vir podjetja Mariba 2007).

3. korak: ocena blagovne skupine

Podjetje Mariba je prispevalo razpoložljive zunanje podatke in informacije iz raziskav na lokalnem trgu in iz mednarodnih primerljivih raziskav o nakupnem vedenju potrošnikov (ACNielsen 2006; Cati 2006).

Trgovec A je zagotovil podatke o količini in vrednosti prodaje, razlike v ceni za izbrano blagovno skupino v določenem časovnem obdobju za določene trgovine. Prodajni podatki so bili zajeti za leto 2007 in za tekoče obdobje od januarja do marca 2008 in so pomenili tudi podlago za obdelavo podatkov. Prav tako je zagotovil podatke o razpoložljivosti prodajnega prostora, namenjeni blagovni skupini po posameznih prodajnih mestih.

Podjetje Mariba in trgovec A sta zaradi omejenega časovnega okvira naredila okvirno oceno blagovne skupine z vidika trga, trgovcev in dobaviteljev. Ocena trga je bila narejena na podlagi analize panel raziskav, ki jim je podjetje sledilo že vrsto let. Nato je podjetje analiziralo podatke trgovca A, in sicer prodajno vrednost, razliko v ceni in prodane količine blagovne skupine v določenem obdobju glede na njeno strukturo po segmentih, blagovnih znamkah in posameznih izdelkih. Ocena konkurence je bila narejena na podlagi opazovanja in analizi polic blagovne skupine pri konkurenčnih trgovskih podjetjih, pri tem je podjetje raziskalo število izdelkov, cene in velikost prostora, ki so namenjeni tej blagovni skupini. Ocena blagovne skupine z vidika potrošnika je bila narejena v naslednji fazi in je zajela nakupne navade uporabnikov blagovne skupine, ki jo je podjetje naredilo na podlagi PGM-ja in dopolnilo z mednarodnimi raziskavami (interni vir podjetja Mariba 2007). Podjetje je

³⁸ Primerljive raziskave iz nemškega in francoskega tržišča (interno gradivo podjetja Mariba 2002).

uporabilo tudi raziskavo nakupnega odločanja pred polico, narejeno na slovenskem trgu (Cati 2006).

4. korak: merila učinkovitosti

Postavljena so bila izhodiščna merila učinkovitosti:

- ohraniti mesečne prodajne količine blagovne skupine kot v primerljivem obdobju preteklega leta;
- povečati mesečno prodajno vrednost za najmanj 8 %;
- povečati mesečne prodajne količine trgovske prodajne znamke za najmanj 10 %.

5. korak: strategija blagovne skupine

Skupno je bila oblikovana usmeritev na trženjske strategije ustvarjanja prometa in dobička ter ustvarjanje večje privlačnosti prodajnih polic.

6. korak: taktike trženja

Partnerja sta se odločila za postopno izvajanje trženjski taktik za povečanje učinkovitosti na prodajnem mestu. Izbrani sta bili dve trženjski taktiki, in sicer taktika učinkovitega asortimenta in taktika merchandisinga v omejeni obliki, to je razvrščanje izdelkov na prodajnih policah. V drugi fazi pa bi se začele uporabljati tudi trženjske taktike pospeševanja prodaje, ki bi jih kontroliral proces UBS. Več o izvedbi je zapisano v naslednjem poglavju o analizi trženjskih taktik in evalvaciji vizualnega merchandisinga.

7. korak: načrt izvedbe

Trgovec A je imel narejen poslovni načrt realizacije začetnih faz procesa UBS. S podjetjem je bil oblikovan prirejen načrt za vključitev v proces UBS za izvedbo analiz in dogovorjenih trženjskih taktik. Podjetje Mariba se je le priključilo izvedbi procesa v danih časovnih terminih. Glavni odgovornosti za načrtovane začetne aktivnosti sta bili obdelava podatkov in izdelava trženjskih taktik, kar naj bi opravilo podjetje Mariba, trgovec A bi pa pripravil vhodne podatke in izvedbo planogramov v izbranih trgovinah. Terminski plan je predvidel implementacijo planogramov s 1. 5. 2008.

Podjetje Mariba se je vključilo pri zagotavljanju in analizi podatkov ter oblikovalo priporočila za dogovorjene trženjske taktike. Načrtovan je bil učinkovitejši asortiment in podjetje je

predlagalo nekatere spremembe pri uvrščanju števila izdelkov na polico te blagovne skupine. Predlagane so bile tudi nekatere spremembe glede razvrščanja izdelkov in posameznih blagovnih znamk po prodajnih policah.

Izvedene so bile naslednje aktivnosti za blagovno skupino:

- oblikovana sta bila asortiment in segmentacija za izbrane trgovine;
- določen je bil časovni okvir in trgovine za izvedbo planogramov;
- narejeni so bili planogrami za izbrane trgovine.

8. korak: pregled blagovne skupine

Po določenem obdobju je bila narejena prva primerjava mesečnih prodajnih podatkov blagovne skupine na izbranih prodajnih mestih. Primerjali so se povprečni mesečni podatki iz obdobja pred uveljavitvijo UBS (od januarja do marca 2008) z obdobjem po implementaciji UBS (od maja do avgusta 2008) (glej Sliko 6.7).

Slika 6.7: Sprememba povprečnih mesečnih prodajnih podatkov

Povprečni mesečni podatek blagovne skupine	Merilo učinkovitosti	Povečanje glede na preteklo obdobje
količine	ohraniti	30,30%
vrednost	povečati za najmanj 8%	41,20%
količine trgovske znamke	povečati za najmanj 10%	12,20%

Vir. Interni vir podjetja Mariba 2008

Na podlagi primerjave povprečnih mesečnih prodajnih podatkov z načrtanimi merili učinkovitosti se je ugotovilo, da so bila vsa merila presežena, in sicer so se povprečne mesečne prodajne količine povečale za več kot 30 %, prodajna vrednost za več kot 41 % in prodajne količine trgovske znamke za več kot 12 %. Vendar to povečanje samo nakazuje pozitivne učinke procesa UBS, ker je treba še upoštevati druge aktivnosti za pospeševanje prodaje in časovno omejenost podatkov. Pri dodatni primerjavi povprečnih mesečnih prodajnih podatkov iz leta 2007 s podatki obdobja po uvedbi procesa UBS (od maja do avgusta) pa kažejo povprečno povečanje mesečne prodajne količine za 11,6 % in vrednosti za

17 %, vendar pa zmanjšanje povprečne mesečne prodajne količine trgovske znamke (interni vir podjetja 2008). Realnejši podatki bi bili vidnejši šele v poznejših analizah.

Podjetje Mariba je ugotovilo, da je bilo sodelovanje v posameznih korakih s trgovcem A učinkovito in uspešno, ker je bil uresničen namen sodelovanja in so bili doseženi načrtani cilji. Opredeljena je bila blagovna skupina, določena njena strateška vloga in ocenjen tržni potencial. Načrtana so bila merila učinkovitosti in oblikovane nekatere trženjske taktike. Na podlagi izvajanja korakov se je oblikoval učinkovitejši asortiment in naredili so se tipski planogrami za skupine trgovin. Poenotila sta se asortiment in urejenost blagovne skupine. Z novimi planogrami so bili izdelki drugače razvrščeni po polici in so zagotovili primeren delež police tudi za blagovno znamko podjetja. Z drugačno razvrstitvijo izdelkov in blagovnih znamk po prodajnih policah se je povečala orientiranost potrošnika pred polico. Sodelovanje podjetja Mariba s trgovcem A je bilo v nekaterih korakih intenzivnejše kot v drugih, vendar je bilo v celoti tesnejše kot pred uvajanjem procesa UBS.

V fazi implementacije planogramov v trgovinah se je pokazalo, da so bili nekateri podatki o dimenzijah prodajnega prostora napačni. Nekatere trgovine so imele več polic, kot je bilo posredovano v prvotnem načrtu, ali pa je bil tej blagovni skupini namenjen večji prostor. Zato je moralo tudi podjetje Mariba izvesti potrebno dodatno kontrolo prodajnega prostora v trgovinah in je za to uporabilo svojo službo za pospeševanje prodaje. V prvotnem načrtu izvajanja to ni bilo predvideno.

6.3.4. Sklep analize in evalvacije vloge tržnega vodja blagovne skupine

V študiji primera se je pokazalo, da je podjetje Mariba naredilo oceno svojih možnosti izvajanja procesa UBS na slovenskem tržišču, ker je potrebovalo novo strateško usmeritev glede na sodobne trende v slovenski trgovini. Izhajalo je iz dejstva, da je imelo vodilni tržni delež v izbrani blagovni skupini ter znanje in vire za izvajanje procesa UBS. Način izvedbe pa je moralo prilagoditi nivoju sodelovanja s trgovci in njihovi zavezanosti procesu UBS. Trgovci so imeli različno naravnost in zavezanost do izvedbe celotnega procesa UBS oziroma do posameznih trženjskih metod za povečevanje učinkovitosti in s tem tudi do vključevanja proizvajalcev.

V letu 2008 se je pokazala možnost sodelovanja s trgovcem A. Trgovec A je izvajal proces UBS že pri nekaterih drugih blagovnih skupinah in je pri tem uporabljal priporočeno metodologijo Združenja ECR. V že načrtani proces izvajanja UBS za izbrano blagovno

skupino je povabil vodilnega v blagovni skupini. Podjetje Mariba je postalo izbrani tržni vodja blagovne skupine. Sodelovanje je potekalo pri posameznih korakih procesa, kjer je prišlo tudi do medsebojne izmenjave podatkov za analizo. Med trgovcem A in podjetjem Mariba se je razvil tesnejši odnos kot pred tem sodelovanjem. Temeljlil je na zaupanju in dolgoročnosti za dosego načrtanih ciljev.

Podjetje Mariba je ocenilo, da je z vstopom v proces UBS vzpostavilo in poglobilo odnos s trgovcem A. Sodelovanje mu je omogočilo strateški vpogled v blagovno skupino s stališča trgovca in povečalo razumevanje nakupnega vedenja potrošnikov na prodajnem mestu. Sodelovanje v procesu UBS mu je povečalo razumevanje izvajanja poslovnih procesov pri trgovskem podjetju A in njegov način uporabe nekaterih trženjskih orodij. Podjetje Mariba je dobilo večjo možnost za soustvarjanje usklajenih trženjskih taktik na mestu prodaje pri trgovcu A. Seznanilo se je z metodologijo izvajanja poslovnega procesa UBS v praksi pri trgovcu A. Za podjetje Mariba je dolgoročno sodelovanje s trgovcem A v skladu s strateško oceno delovanja v procesih UBS na slovenskem trgu. Te izkušnje in razširjeno znanje mu lahko koristijo pri širitvi poslovnih procesov na druga tržišča južne Evrope. Pri fazi implementacije pa je podjetje Mariba pridobilo izkušnjo, da je potrebno večje preverjanje verodostojnosti podatkov, ki jih je posredoval trgovec A.

Na tej podlagi se ugotovi, da se proizvajalcu (v primeru podjetje Mariba) s tem, ko prevzame vlogo tržnega vodja blagovne skupine, vzpostavi mehanizem za tesnejše sodelovanje s trgovcem (v primeru trgovec A). Podjetje Mariba in trgovec A sta vzpostavila tesnejši odnos in zaupljivejše sodelovanje, kot je bilo pred začetkom tega sodelovanja. Partnerja sta izmenjala nekatere ključne podatke in informacije, kar je zahtevalo večje medsebojno zaupanje. Oblikovala sta nekatere trženjske taktike učinkovitejšega asortimenta in razvrščanja izdelkov na prodajnem mestu. Potrdi se lahko druga hipoteza naloge, da tesnejše in zaupnejše sodelovanje proizvajalca in trgovine na drobno bolje usklajuje trženjske procese na prodajnem mestu.

6.4. Analiza trženjskih taktik in evalvacija vizualnega merchandisinga

V drugem delu študije primera podjetja Mariba je podana analiza izvedbenih trženjskih taktik in evalvacija vizualnega merchandisinga pri trgovcu A. Študija primera izhaja iz predhodno podanih teoretskih izhodišč, kjer je proizvajalec Mariba postal tržni vodja blagovne skupine v procesu UBS in s tem postane vpleten v izvajanje nekaterih trženjskih taktik.

Trženjske taktike so najvidnejši del procesa UBS in predstavljajo šesti korak metodologije za izvedbo procesa UBS. Potrošniki jih dnevno doživljajo na prodajnem mestu v obliki ponudbe izdelkov in v obliki akcij za pospeševanje prodaje. Z izbranimi trženjskimi taktikami se lahko vpliva na kakovost informacij pri potrošnikovem procesu iskanja izdelkov na mestu prodaje.

Najprej je bila narejena analiza trženjskih taktik: učinkovitega asortimenta in v okviru merchandisinga razvrščanje izdelkov za izbrano blagovno skupino. Nato je sledila še evalvacija vizualnega merchandisinga. Študija primera je bila podlaga za preverjanje zadnje hipoteze naloge, kako skupno izvajanje dogovorjenih tržnih taktik na podlagi tesnejših odnosov podjetja Mariba s trgovcem A prispeva k večji preglednosti prodajnih polic izbrane blagovne skupine.

6.4.1. Uvodna izhodišča

Podjetje Mariba se je odločilo, da zaradi svoje strateške usmeritve sodeluje s trgovcem A pri taktikah oblikovanja asortimenta in taktikah merchandisinga. Druge trženjske taktike pa izvaja trgovec A sam.

6.4.2. Analiza trženjskih taktik trgovca A

Za podporo izbrane trženjske strategije sta bili izbrani dve trženjski taktiki: taktika učinkovitega asortimenta in taktika učinkovitega razmeščanja izdelkov po policah. Najprej sta bila analizirana obstoječi asortiment in razvrstitev izdelkov po policah. Tržni vodja blagovne skupine je predlagal nekatere spremembe asortimenta in razvrščanja izdelkov po policah zaradi povečanja učinkovitosti blagovne skupine. Potrošniki naj bi z novim asortimentom in jasnejšim razporedom učinkoviteje izvedli nakupni proces. Pri tem je bila posvečena posebna pozornost trgovski blagovni znamki trgovca A. Nato je trgovec A na podlagi usklajenih sprememb uvedel spremenjeni asortiment in drugačno razporeditev izdelkov po policah za izbrane trgovine.

6.4.2.1. Analiza taktike učinkovitega asortimenta

Taktika učinkovitega asortimenta se je uporabila kot ključna izhodiščna taktika za oblikovanje optimalne ponudbe za potrošnika. Partnerja sta se odločila, da se oblikuje širok in globok asortiment izbrane blagovne skupine, kjer se upoštevata trenutni asortiment in strateška pomembnost trgovske blagovne znamke trgovca A. Obstoječi asortiment je podjetje Mariba analiziralo in na podlagi prodajnih podatkov (količina, vrednost in razlika v ceni) izbranih trgovin v določenem obdobju primerjalo z dogovorjenimi primerljivimi podatki celotnega trga

blagovne skupine (interni vir podjetja Mariba 2007). Analizo obstoječega asortimenta je podjetje zaradi tesnega časovnega okvira opravilo na podlagi poenostavljene metode oblikovanja učinkovitega asortimenta z upoštevanjem že obstoječega odstotka tržnega pokritja.

Podjetje je predlagalo, da nekateri izdelki potrebujejo ponovno ovrednotenje upravičenosti prisotnosti na prodajnih mestih. Izdelke, ki so bili predlagani za izločitev, trgovec še enkrat preveri z vidika raznovrstnosti ponudbe in svoje strateške naravnosti. Tržni vodja je predlagal tudi uvrstitev nekaterih novih izdelkov na podlagi analize celotnega trga blagovne skupine in potreb potrošnikov, ki bi prispevali k povečanju raznovrstnosti ponudbe. Narejen je bil predlog spremenjenega asortimenta za dve velikosti trgovin: A – večji in B – manjši format (glej Sliko 6.8).

Slika 6.8: Pregled asortimenta pred uporabo taktike asortimenta in po njej

Izdelki	Format trgovine: A	Format trgovine: B
Izhodiščno število	156	156
Izločitev	61	68
Uvrstitev	6	4
Končno število	101	92
Blagovne znamke		
Izhodiščno število	22	22
Izločitev	5	5
Uvrstitev	1	0
Končno število	18	17

Vir: Interni vir podjetja Mariba 2007

Ugotovitve so bile naslednje:

- obstoječi asortiment je bil precej širok glede na razpoložljivost danega prodajnega prostora, zato je bila potrebna natančna presoja asortimenta;
- trgovska blagovna znamka trgovca A je del strateškega asortimenta;
- asortiment v posamezni trgovini je bil prepuščen interesom poslovodij;
- uvrstijo se novi izdelki za povečanje izbire in raznolikosti ponudbe;
- spremenjen asortiment se je prilagodil za dva formata trgovin;

- zahtevnejši šeststopenjski proces za oblikovanje učinkovitega asortimenta se uporabi pri naslednji fazi preverjanja asortimenta.

Osnovna baza izdelkov je vsebovala po vsebini različne izdelke in se je asortiment za blagovno skupino oblikoval tako, da je bil v skladu z novo strateško opredelitvijo blagovne skupine. Izhodiščni asortiment se je spremenil z izločitvijo in uvrstitvijo novih izdelkov. Spremenjeni asortiment je bil prilagojen dvema formatoma trgovin. Večji format trgovine (A) je imel vse izdelke novoopredeljene blagovne skupine. Manjši format trgovine (B) pa je imel število izdelkov prilagojeno manjšemu prostoru. Spremenjeni asortiment je imel tudi manjše število blagovnih znamk (interni vir podjetja Mariba 2007).

Omejitev asortimenta, ki je vezan na oblikovanje v procesu UBS, pa je v tem, da je njegova sprememba možna le v dogovorjenih časovnih okvirih, kar pomeni, da trgovec A lahko uvaja novosti le ob osvežitvah procesa UBS. To lahko predstavlja dodatno oviro, če drugi trgovci uvajajo novosti hitreje. Vsi proizvajalci pa morajo planirati uvajanje novih izdelkov pri trgovcu A glede na dani časovni okvir obnavljanja procesa UBS, kar lahko pomeni oviro ali pa tudi prednost glede na prodajno uspešnost posameznega izdelka.

6.4.2.2. Analiza taktike razvrščanja izdelkov po policah

V okviru taktike merchandisinga se je uporabila taktika razvrščanje izdelkov po policah. Izbrana taktika je omogočila večjo preglednost blagovne skupine in olajšala potrošnikov proces iskanja.

Tržni vodja je ocenil preglednost in razvrščanje segmentov, blagovnih znamk in posameznega izdelka na obstoječih policah. Na podlagi ocene blagovne skupine je predlagal nekatere spremembe. Pri predlogu je izhajal iz narejenih mednarodnih in lokalnih raziskav, kako naj bi bila videti idealna razporeditev blagovnih skupin po policah (Priloga D; interni vir podjetja Mariba 2006; Cati 2006).

Glavni problem blagovne skupine je bilo pomanjkanje strateške opredelitve in enotnih pravil za ureditev polic ter razvrščanje izdelkov po policah. Blagovna skupina ni bila jasno opredeljena in je bila prepuščena stihijskim odločitvam posameznega poslovodje. Na razporeditev so velikokrat vplivale zaloge, polnilci polic in aktivnosti pospeševalnih služb posameznih dobaviteljev. Blagovne znamke in izdelki so bil v posamezni trgovini razvrščeni po policah različno in večinoma manj pregledno. Površina, namenjena posamezni blagovni znamki, ni bila ustrezna, ker deleži prostora niso bili v skladu s tržnimi deleži blagovnih

znamk na trgu. Razporeditev izdelkov v eni blagovni skupini ni ustrezala deležem prodaje tega izdelka. Izdelki trgovske blagovne znamke niso imeli dovolj strateškega prostora. Velikokrat so na policah poleg izdelkov manjkali tudi označevalniki cen in projektov, ki potrošniku predstavljajo lažjo orientacijo. Glavni problemi so slikovno prikazani v naslednjem poglavju pri evalvaciji vizualnega merchandisinga.

Na podlagi ugotovitev se je določila nova razporeditev izdelkov po segmentih na podlagi pregleda prodajnih podatkov. Pri tem se je upošteval še potrošnikov način iskanja izdelka na policah.

Dogovorjena so bila naslednja pravila za razvrščanje izdelkov po prodajnih policah (interni vir podjetja Mariba 2007):

- razporeditev izdelkov za izbrane trgovine se poenoti;
- razporeditev po segmentu – vrsta embalaže se naredi tako, da so izdelki enakega tipa embalaže razvrščeni skupaj in cenejši tip embalaže na nižjih policah;
- izdelki ene blagovne znamke se razvrstijo skupaj, po možnosti v obliki bloka;
- trgovska blagovna znamka ima prednostno razporeditev blizu vodilne blagovne znamke v bloku in v višini oči;
- specifični izdelki in kakovostno zahtevnejši in manjši so na višjih policah;
- dražje blagovne znamke se razmestijo višje in skupaj;
- v okviru blagovne znamke se izdelki s podobno ceno razporedijo skupaj;
- dražji izdelki se razmestijo v okviru blagovne znamke višje;
- delež prostora posamezne blagovne znamke naj odraža delež na trgu in tržni trend;
- vsi izdelki morajo imeti stalne oznake za cene in promocijske projekte na vidnem mestu;
- količine posameznega izdelka na polici morajo zadostiti minimalnemu kriteriju dnevnega obračanja zalog.

Na podlagi ugotovitev in dogovorjenih pravil sta bila narejena planograma za dva formata trgovin (Priloga E).

6.4.2.3. Evalvacija vizualnega merchandisinga

Z evalvacijo se je preverilo, ali sta urejenost in preglednost blagovnih znamk police boljši po upoštevanju dogovorjenih kriterijev za razvrščanje izdelkov po policah. Cilj evalvacije je bil ugotoviti, ali nova razvrstitev izdelkov omogoča večjo preglednost prodajne police in ali hkrati zagotavlja tudi primerno izpostavljenost trgovske blagovne znamke.

Podatki so bili zbrani iz primarnih virov na podlagi razgovora z vodjem blagovne skupine in s strokovnimi sodelavci službe za merchandising pri trgovcu. Opravljeni so bili tudi razgovori z vodjem projekta UBS in s prodajnim osebjem podjetja Mariba. Sekundarni vir je predstavljala interna literatura o merchandisingu in izvajanju procesa UBS podjetja Mariba ter strokovna literatura.

Za neposreden vpogled v stanje v trgovinah je bila uporabljena »raziskava na terenu«. Uporabljene so bile predvsem metode raziskovanja: opazovanje, globinski intervju in primerjava. Najprej so bile opazovane prodajne police v nekaterih trgovinah delno na mestu samem, delno s fotografijami. Nato so se z intervjuji zbrale nekatere ugotovitve, ki so pomenile izhodišče za nadaljnje postopke. Po realizaciji planogramov se je opazovanje ponovilo na enak način. Nato je bila narejena primerjava med stanjem pred spremembo in stanjem po uvedbi planogramov.

Za opazovanje je bil izbran vzorec trgovin trgovca A, ki imajo za blagovno skupino namenjeno enako veliko prodajnega prostora in enotno razporeditev polic. Izbran je bil format trgovin, kjer je bila prodajna oprema sestavljena iz sedmih polic v višino in širino 2,6 metra. Vzorec trgovin je zajemal pet večjih prodajaln od skupno petnajstih, ki so uvedle planograme.

Stanje pred uvedbo planogramov

Ključne ugotovitve ureditve prostora pred uvedbo planogramov so bile naslednje in nekaj jih je prikazanih na slikah (glej Sliko 6.9):

- tri vrste embalaže so bile v prodajalnah različno razvrščene;
- izdelki vodilnih blagovnih znamk so bili na spodnjih policah;
- prostor posamezne blagovne znamke je bil odvisen od razpoložljivih zalog in od polnilcev polic;
- cenovni razredi pri razporeditvi izdelkov v glavnem niso bili upoštevani;

- izdelki blagovne znamke podjetja Mariba niso bili enotno postavljeni na policah niti skupaj v blok in niso bili upoštevani cenovni razredi;
- označevalci cen in projektov za pospeševanje prodaje so bili ob policah večinoma prisotni, vendar pomanjkljivo;
- izdelki trgovske blagovne znamke niso bili izpostavljeni primerno.

Slika 6.9: Nekatera kritična stanja na policah v izbranih prodajalnah



Nejasna blagovna skupina

Vodilne blagovne znamke na spodnji polici



Pomanjkanje zalog



Postavitev izdelkov cenejšega tipa na zgornje police

Vir: Interni vir podjetja Mariba 2007

V Prilogi F je prikazano več primerov kritičnih stanj na policah v izbranih trgovinah (interni vir podjetja Mariba 2007).

Stanje po uvedbi planogramov

Po uvedbi planogramov se je odločanje o urejenosti police preložilo na vodja blagovne skupine in odgovorne službe za merchandising. Izdelki so bili razporejeni na podlagi pravil in po planogramih, ki so nastali v skupnem procesu trgovca in tržnega vodja. Terenska služba za merchandising, poslovodje in polnilci polic so morali upoštevati zahteve, ki so izhajale iz planogramov. Posamezne pospeševalne službe dobaviteljev niso imele več bistvenega vpliva v sami trgovini na razvrščanje izdelkov po policah (interni vir podjetja Mariba in trgovca A 2008). V nadaljevanju so ocenjena stanja po uvedbi planogramov. Nekaj jih je slikovno prikazanih ob besedilu, drugi prikazi so v Prilogi G.

1. Razporeditev segmenta – vrsta embalaže

Določeni sta bili stalna velikost in lokacija prostora na policah za tri vrste embalaže. Police so bile razdeljene na tri večje bloke. Spodnji blok enega tipa embalaže (spodnji dve polici) je ustvaril enotno vodoravno linijo, kar daje občutek širine in natančnosti. Zgornji blok druge vrste embalaže (zgornjih pet polic) je bil navpičen, kjer so bili izdelki razporejeni od leve proti desni, od zgoraj navzdol in manjša velikost embalaže višje. Del polic zgornjega bloka je bil namenjen tretji vrsti embalaže, ki je prav tako tvorila navpični stolpec (glej Sliko 6.10).

Slika 6.10: Primer razporeditve treh tipov embalaže v smiselne bloke

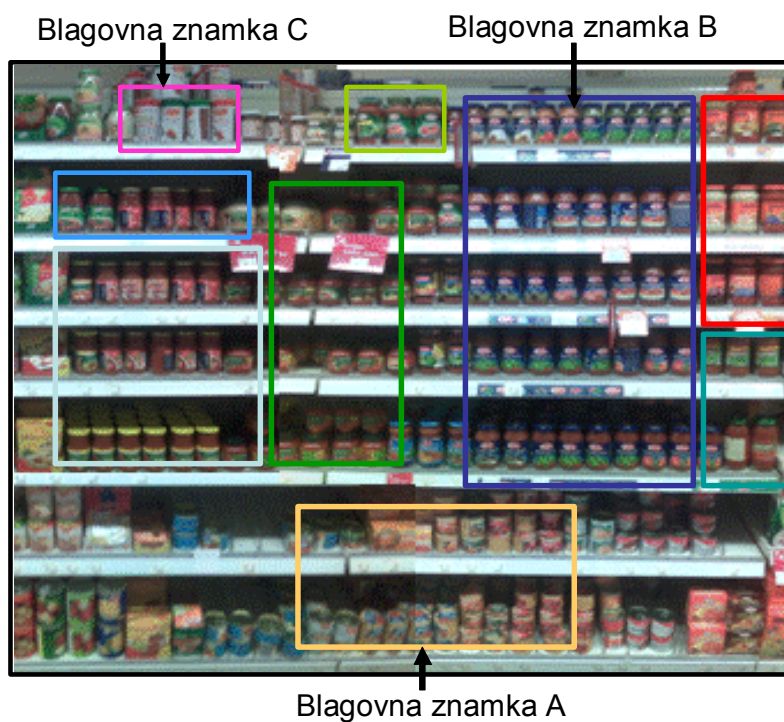


Vir: Interni vir podjetja Mariba 2008

2. Razporeditev blagovnih znamk in njihov prostor

Določeni sta bili stalna površina in lokacija prostora na policah za posamezno blagovno znamko. Bloki blagovnih znamk so bili postavljeni kot stolpci v okviru bloka posamezne vrste embalaže. Deleži police za posamezne blagovne znamke so odsevali velikost tržnega deleža. Bloki izdelkov posameznih blagovnih znamk so bili enotni po barvah, kar je dalo policam bolj urejen videz. Izdelki trgovske blagovne znamke so bili umeščeni na osrednji del polic blizu izdelkov vodilnih blagovnih znamk, kjer so imeli strateško površino in centralno pozicijo (glej Sliko 6.11).

Slika 6.11: Primer razporeditve blagovnih znamk v smiselne bloke



Vir: Interni vir podjetja Mariba 2008

3. Razporeditev cenovnih razredov

Spodnji blok ene vrste embalaže je zajemal izdelke nižjega cenovnega razreda, zgornji blok druge vrste embalaže pa višji cenovni razred. V okviru zgornjega bloka so bili dražji izdelki umeščeni na višjih policah. Izdelki trgovske blagovne znamke so bili pri tem izjema, ker so bili kljub nižjemu cenovnem razredu postavljeni višje.

4. Razporeditev izdelkov blagovne znamke podjetje Mariba

Izdelki blagovne znamke podjetja Mariba so bili razvrščeni v zgornji blok druge vrste embalaže z osrednjo postavitvijo, kjer je površina odsevala tržni delež blagovne znamke na trgu. Izdelki v stolpcu blagovne znamke podjetja so bili vsebinsko razporejeni tako, da so bile enote istega izdelka skupaj, cenejši izdelki na nižjih policah in dražji na višjih policah.

5. Prisotnost označevalcev

Izdelki so imeli dovolj jasno postavljene označevalnike za ceno in za različne tipe promocijskih akcij pri pravem izdelku.

Sklepna ugotovitev je bila, da se je razporeditev izdelkov po policah v posamezni trgovini po uvedbi planogramov izboljšala v primerno velike bloke in barvno skladnost. Prodajne police so na podlagi urejenosti po vrsti embalaže in po posamezni blagovni znamki delovale privlačneje in pregledneje. S tem je bil potrošniku olajšan proces iskanja pred polico. Izdelki trgovske znamke so imeli primerno površino in lokacijo ter zagotovljeno boljšo izpostavljenost kot pred tem.

6.4.3. Sklep analize in evalvacije trženjskih taktik

Podana je bila študija primera trženjskih taktik pri trgovcu A za izbrano blagovno skupino v okviru procesa UBS. Za izvedbo taktik je bil odgovoren trgovec A in njegova služba za merchandising z nadzorom vodja blagovne skupine pri trgovcu A.

Podjetje Mariba je sodelovalo pri oblikovanju dveh trženjskih taktik, to sta bili izboljšava asortimenta in urejenost prodajnih polic za dva formata trgovin. Poenotil se je videz izbranih trgovin glede asortimenta in urejenosti prodajnih polic. Zagotovljeni so bili primerni tržni deleži na polici trgovski blagovni znamki in drugim blagovnim znamkam, vključno z blagovno znamko podjetja Mariba. Novi asortiment in nova razvrstitev izdelkov po policah sta postala skladnejša s strateško usmeritvijo trgovca A in bližje potrošnikovemu načinu izbiranja.

Pokazalo se je, da se učinkovit asortiment oblikuje šele, če gre skozi posamezne faze procesa UBS oziroma z izvajanjem trženjske taktike – oblikovanja asortimenta. Pregledno razvrščanje izdelkov je bilo doseženo z vzpostavitvijo določenih pravil za razvrščanje izdelkov in vizualno ob podpori računalniškega programa. S planogrami je bila vzpostavljena večja

stalnost razmestitve izdelkov. Dosežen je bil tudi manjši vpliv posameznih poslovodji ali prodajnega osebja na sam videz prodajnega mesta. Povečalo se je zavedanje, da urejanje asortimenta s procesom UBS prinaša predvsem prednosti, hkrati pa tudi nekatere omejitve. Trгоvec A in proizvajalci so pri uvajanju sprememb asortimenta vezani na dane časovne okvire obnavljanja planogramov.

Podjetje Mariba je pridobilo dragocene izkušnje o položaju izbrane blagovne skupine pri trgovcu A. Izboljšalo je vedenje o potrošnikovem procesu iskanja pred policami. Za svojo blagovno znamko pa je zagotovilo, da so tržni deleži na polici v skladu s trenutnimi tržnim deležem na trgu.

Uspešne trženjske taktike so slonele na dobrem sodelovanju tržnega vodja in trgovca A, pri katerem so bile pomembne predvsem:

- vpletenost in odgovornost služb pri obeh partnerjih;
- strateška opredelitev širine in globine asortimenta blagovne skupine;
- izmenjava informacij in urejenost vhodnih podatkov;
- implementacija planogramov po dogovorjenih kriterijih.

S tem se je pokazalo, da je tesnejši in zaupljivejši odnos omogočil hitrejšo realizacijo trženjskih taktik. Dodatno se potrди druga hipoteza naloge, ki je bila navedena v poglavju o evalvaciji vloge tržnega vodja, da tesnejši in zaupljivejši odnos omogoča proizvajalcu in trgovcu boljše usklajevanje trženjskih procesov na mestu prodaje.

Narejena je bila tudi vizualna evalvacija prodajnih polic, kjer je prišlo z novo razvrstitvijo izdelkov do večje preglednosti in urejenosti blagovne skupine. Za potrošnike so postale prodajne police bolj urejene v vertikalne in navpične bloke ter barvno usklajene. Polica je bila najprej razdeljena na posamezni vrsti embalaže. Nato pa so bile blagovne znamke v tem bloku postavljene navpično – v stolpce – kar je olajšalo »branje« police. Posamezni izdelki v bloku blagovne znamke pa so bili razporejeni glede na svojo cenovno pozicijo. Zagotovljena je bila tudi označenost posamezne trženjske aktivnosti.

Videz prodajnih polic je postal privlačnejši in preglednejši, kot je bil pred uvedbo taktik, ter omogočil lažji nakupni proces odločanja pred polico. S tem se lahko potrди zadnja hipoteza naloge, da skupno dogovorjene trženjske taktike razvrščanja izdelkov prispevajo k večji preglednosti izbrane blagovne skupine na prodajnih policah.

6.5. Sklep empiričnega dela

V empiričnem delu je bil najprej raziskan pojav informacijske zasičenosti na prodajnem prostoru v trgovini pred policami izdelkov široke potrošnje, kjer se je želelo preveriti, ali potrošnikova zmeda zaradi informacijske zasičenosti povečuje neželene posledice. Eksperimentalna raziskava je potrdila, da obstaja močna povezanost med obema spremenljivkama. Pokazalo se je, da so ob večji potrošnikovi zmedi pri informacijski zasičenosti, ki so jo v tem primeru sprožile trženjske informacije pred polico, nezaželene posledice večje. Kažejo se z vedenjem potrošnikov, ki je pri ponudnikih izdelkov manj zaželeno (odložitev nakupa, sprememba lojalnosti, povečano tveganje). Tako se je potrdila prva hipoteza naloge, da zmeda pri informacijski zasičenosti povečuje nezaželene vedenjske posledice potrošnikov.

Vir informacijske zasičenosti so lahko trženjske komunikacije prodajnega mesta. Na te imajo proizvajalci, še zlasti v okviru integriranega trženjskega komuniciranja, neposredno manjši vpliv. Zato se želijo povezati s trgovci pri oblikovanju trženjskih taktik in proces UBS predstavlja možno obliko sodelovanja.

Zato se je izvedla študija primera proizvajalca Mariba v vlogi tržnega vodja blagovne skupine in pri uporabi trženjskih taktik v okviru procesa UBS s poudarkom na vizualnem merchandisingu na prodajnih policah. Želelo se je preveriti, ali tesnejše in zaupnejše sodelovanje proizvajalca in trgovine na drobno bolje usklajuje komunikacijske proces prodajnega mesta.

Pokazalo se je, da je podjetje Mariba s sodelovanjem v procesu UBS vzpostavilo in poglobilo odnos s trgovcem A. Sodelovanje mu je omogočilo strateški vpogled v blagovno skupino s pogledom trgovca in povečalo razumevanje nakupnega vedenja potrošnikov na prodajnem mestu. Podjetje Mariba in trgovec A sta vzpostavila tesnejši odnos in zaupljivejše sodelovanje kot pred začetkom tega sodelovanja. Podjetje je dobilo tudi večjo možnost za soustvarjanje usklajenih trženjskih taktik na mestu prodaje pri trgovcu A. Oblikovani sta bili dogovorjeni trženjski taktiki učinkovitejšega asortimenta in razvrščanja izdelkov na prodajnem mestu. Potrdila se je druga hipoteza naloge, da tesnejše in zaupnejše sodelovanje proizvajalca in trgovine na drobno bolje usklajuje trženjske procese na prodajnem mestu.

Z evalvacijo vizualnega merchandisinga se je pokazalo, da je bila z uvedbo taktike razvrščanja izdelkov vzpostavljena večja stalnost razmestitve izdelkov in izboljššan videz

prodajnega mesta. Prodajne police so postale bolj urejene in barvno usklajene. Videz prodajnih polic je postal privlačnejši in preglednejši, kot je bil pred uvedbo taktik. Omogočil je lažji nakupni proces odločanja pred polico. S tem se je potrdila zadnja hipoteza naloge, da skupno dogovorjene trženjske taktike razvrščanja izdelkov prispevajo k večji preglednosti izbrane blagovne skupine na prodajnih policah.

Med študijem primera so se pokazale tudi nekatere omejitve pri izvajanju procesa UBS. Izkazalo se je, da je potrebna večja kontrola vhodnih podatkov (v primeru: velikost prodajnega prostora), ki jih posreduje trgovec A. Prav tako oblikovanje asortimenta s procesom UBS pomeni delno omejitev glede uvajanja novosti, ker je vezan na časovne okvire obnavljanja procesa UBS.

7. SKLEP

Spremenjeno nakupno vedenje potrošnikov, povečana potreba po konkurenčnosti in razvoj informacijske tehnologije zahtevajo, da se ponudniki izdelkov hitre porabe prilagajajo novim tržnim razmeram. Sodobna potrošniška družba spreminja vloge udeležencev trženjske poti.

Eden od sodobnih pojavov je, da se potrošnik kot osrednji nukleus trženja vsakodnevno srečuje s poplavo informacij v nakupnem procesu odločanja izdelkov hitre porabe. Dogaja se, da je potrošnik na mestu prodaje zasipan z raznimi tržnimi prijemi ponudnikov. Tržne komunikacije prodajnega mesta mu predstavljajo informacijske dražljaje, ki jih teže ovrednoti. Pri tem lahko občuti nejasnost, negotovost in zmedo zaradi preobilja informacij. Njegovo vedenje in ravnanje pri občutenju takega stanja pod vplivom informacijske zasičenosti lahko prinaša določene posledice – reakcije, ki so pri ponudnikih izdelkov hitre porabe manj zaželeni. Eden od namenov naloge je bil pojasniti pojem zmede pri informacijski zasičenosti in njene posledice v obliki vedenja posameznika na prodajnem mestu.

Eksperimentalna raziskava v empiričnem delu je pokazala, da potrošniki lahko zaznajo zmedo pri informacijski zasičenosti pred prodajnimi policami na podlagi tako imenovanih predhodnikov zmede, v obliki obilja informacij ali podobnosti informacij. Stanje zmede prinaša določene posledice, ki se kažejo v obliki vedenja pred polico: odloženi nakupi, preložitve odgovornosti za nakup na druge, zaznano tveganje pri nakupu, zmanjšanje lojalnosti blagovni znamki. Raziskava je pokazala, da je stopnja nezaželenih posledic tem višja, čim višja je stopnja potrošnikove zmede pri informacijski zasičenosti.

Ponudniki izdelkov hitre porabe – proizvajalci in trgovci na drobno – imajo trženjske vzvode za zmanjšanje vzrokov nastanka zmede zaradi informacijske zasičenosti. Ponudniki z upravljanjem tržnokomunikacijskih dražljajev pred polico lahko vplivajo na občutenje informacijske zasičenosti. Prav prodajno mesto je tista zadnja priložnost za vplivanje na nakupni proces, kjer se še vedno sprejme največ končnih odločitev o nakupu. Tržnokomunikacijski procesi naj bi bili na mestu prodaje čim bolj skladni in strateško usmerjeni. Trgovci naj bi pri oblikovanju tržnih komunikacij uporabili principe in orodja integriranega tržnega komuniciranja. Pri sestavljanju optimalnih tržnih komunikacij jim je lahko sodelovanje s proizvajalci v oporo. Tako izdelane tržne komunikacije so bolj v skladu s pričakovanji potrošnikov. Usklajeno delovanje trgovskih in proizvodnih strategij ter taktik

poveča orientiranost potrošnika na mestu prodaje in mu olajša proces odločanja. Pokazalo se je, da so tržni komunikacijski procesi na mestu prodaje skladnejši, če obstajajo tesnejši in zaupljivejši odnosi med proizvajalci in trgovci. Drugi namen naloge je bil proučiti trženjsko vlogo proizvajalca izdelkov hitre porabe, ki želi vzpostaviti tesnejši marketinški odnos s trgovcem, kar mu omogoča bolje vplivati na tržnokomunikacijske procese in vedenje potrošnikov na mestu prodaje.

Poslovni koncept, ki omogoča hitrejšo odzivanje na spremenjene tržne razmere, je tako imenovani proces učinkovitega odzivanja na potrebe potrošnikov (ECR) in v okviru tega proces UBS. Proces UBS predpostavlja večje sodelovanje vseh udeležencev tržnih poti. V poslovnem procesu UBS se povežeta trgovec in proizvajalec ter skupno oblikujeta trženjske strategije in taktike. Ključni proizvajalec je lahko izbran kot tržni vodja blagovne skupine. V tej vlogi so mu dane možnosti, da sooblikuje tržnokomunikacijske procese na mestu prodaje. S svojim znanjem in sposobnostmi lahko pripomore k usmerjanju dražljajev na mestu prodaje in s tem prispeva k zmanjševanju informacijske zasičenosti. Potrošniku je nakupni proces na podlagi tako urejenih tržnih dražljajev olajšan. Potrošnik občuti manj zmede na mestu prodaje, zato so njegove odločitve, vedenje ter ravnanje pri ponudnikih bolj zaželeni.

Študija primera proizvajalca Mariba v vlogi tržnega vodja blagovne skupine in pri uporabi trženjskih taktik v okviru procesa UBS pri trgovcu A je pokazala, da je proizvajalec, s tem ko je prevzel vlogo tržnega vodja, vzpostavil mehanizme za tesnejše in zaupnejše sodelovanje s trgovcem A. Tesnejši odnos je proizvajalca Mariba približal potrošnikovemu nakupnemu procesu odločanja pred policami in mu povečal znanje o možnosti tržnega vplivanja na potrošnikovo odločanje na mestu prodaje. Vstop v proces UBS je proizvajalcu Mariba omogočil razumevanje procesa UBS pri trgovcu A, ovrednotenje trgovske strateške vloge za blagovno skupino in bolj poglobljen vpogled v poslovne procese trgovca A. Proizvajalec Mariba je s tem povečal razumevanje svojih konkurenčnih prednosti in pridobil boljši strateški pogled na blagovno skupino pri trgovcu A.

Proizvajalec Mariba je kot tržni vodja blagovne skupine sooblikoval na podlagi poznavanja principov merchandisinga nekatere trženjske taktike (asortimenta in razvrščanja izdelkov), ki so bolje usklajevale tržnokomunikacijske procese na mestu prodaje kot pred tem sodelovanjem. Asortiment izdelkov je sledil dogovorjenim ciljem in razvrščanje izdelkov je bilo prilagojeno potrebam potrošnikov. Obe izbrani trženjski taktiki sta bili usklajeni z izbrano strategijo procesa UBS. Evalvacija vizualnega merchandisinga prodajnih polic je

pokazala, da je nova razporeditev izdelkov pripomogla k večji preglednosti in urejenosti blagovne skupine. Police pri trgovcu A so postale privlačnejše, preglednejše in so olajšale potrošnikovo orientacijo ter proces nakupnega odločanja pred polico.

V študiji primera so se pokazale tudi nekatere omejitve. Potrebno je bilo dvojno preverjanje vhodnih podatkov o izdelkih in prodajnem prostoru zaradi neusklajenosti delovanja službe merchandising pri trgovcu. Prav tako proces zahteva od trgovca in vseh proizvajalcev večjo discipliniranost pri zagotavljanju podatkov in spreminjanju asortimenta, kar je mogoče samo ob obnovi procesa. Trгоvec ima večji pregled nad dogajanjem v blagovni skupini, a hkrati časovno omejitev, da so spremembe možne le ob vsakokratni obnovi procesa.

Nadaljnja priporočila Združenja ECR pa se usmerjajo k primerjavi rezultatov, ki se izvaja za več obdobj in pri tem poskuša izločiti druge vplivne dejavnike. Nadaljnji koraki bi lahko šli v smer širitve procesa UBS z dveh formatov trgovin na druge formate trgovin. Sodelovanje bi se lahko razširilo na povišanje vpletenosti tržnega vodja še pri drugih trženjskih taktikah, kot je na primer oblikovanje aktivnosti za pospeševanje prodaje za blagovno skupino. Naslednja stopnja v procesu UBS bi lahko bila sooblikovanje skupnih komunikacijskih projektov za celotno blagovno skupino.

Študija primera je pokazala, da sta se trgovec A in proizvajalec Mariba v tem novem marketinškem odnosu bolje spoznala. Z izmenjavo znanja in kompetenc sta vzpostavila tesnejši, zaupnejši odnos. Pregled postavljenih ciljev in meril učinkovitosti procesa UBS je potrdil uspešnost sodelovanja in izvajanja trženjskih taktik. Zadnji korak metodologije procesa UBS, to je stalna primerjava načrtovanih trženjskih taktik z dejanskimi rezultati, je potrdil, da so bili načrtovani cilji preseženi. Lahko se povzame, da tako oblikovana strateška zveza med trgovcem in izbranim proizvajalcem, ki je temeljila na medsebojnem zaupanju, prejemanju in dajanju obvez, pripomore k učinkovitejšemu odzivanju na sodobne spremembe v potrošniški družbi.

Najnovejši trendi v povezovanju trgovine in proizvajalcev po priporočilu Združenja ECR kažejo oblikovanje sodobnega procesa skupno dogovorjene rasti, imenovanega Joint Agreed Growth (JAG). JAG je poslovni proces planiranja in pogajanja na podlagi usmeritve na kupca oziroma potrošnika. Temelji na poslovnih in tržnih dejstvih, njegov cilj pa je ustvariti skupni plan rasti na triletni osnovi z vsakoletnim pregledom in zavezo najvišjih odgovornih.

JAG deluje na principih (ecrnet.org 2008):

- rast trga izdelkov hitre porabe na dobičkonosen, konkurenčen in ohranjajoč način tako, da se zagotovi višje zadovoljstvo kupca in potrošnika;
- zagotoviti komercialne prednosti za vsakega sodelujočega;
- odprtost do vsakega podjetja, ki lahko prinese znanje in sposobnosti;
- vzpostaviti skupni proces izmenjave informacij, ki temelji na dejstvih in podatkih;
- zaveza vsakega udeleženca jasnim planom;
- zagotoviti potrebna sredstva za izvedbo planov v dogovorjenem času;
- redno preverjati proces JAG;
- upoštevati zaupnost dogovora;
- usklajenost z vsemi zakoni;
- vpletenost odgovornih za triletni okvir sodelovanja.

Do takega načina gledanja na skupno dogovorjeno rast med proizvajalci in trgovci je v slovenski trgovini še precej daleč, ker se običajno o transakcijskih odnosih in odnosih v okviru procesa UBS dogovarja za obdobje enega leta.

8. LITERATURA

1. Abdelmajid,A.Cadeuat,S.2003.Efficient retail assortment: aconsumer choice evaluation perspective. International Journal of Retail&Distribution management. Bradford.Vol.31.
2. ACNielsen.2006.Consumer-Centric Category Management.New Jersey:Hoboken: John Wiley&Sons.Inc.
3. Andersen Consulting.2000.The Essential Guide to Day to Day Category Management. ECR Europe.
4. Belch,G.Belch,M.1998.Advertising and Promotion: An integrated marketing communications perspective.ZDA:McGraw-Hill.
5. Berger,R&Partners.1994.Category Mangement:Best Praticce report.ECR Europe.
6. Blattberg,C.R.Fox,E.1995a.Category Management:Get Started.Food Marketing Institute and the center for the Retail Management.Northwestern University.
7. Blattberg,C.R.Fox,E.1995b.Category Management:The Category Plan. Food Marketing Institute and the center for the Retail Management.Northwestern University.
8. Blattberg,C.R.Purk,M.E.1996.Category Management:The Role of Supplier Organization.Food Marketing Institute and the Center for the Retail Management. Northwestern Univiversity.
9. Broniarczyk,S.M.Wayne,D.H.McAlister,L.1998.Consumer's perception of the Assortment Offered in a Grocery Category:The Impact of Item Reduction.Journal of Marketing research.Vol.35.
10. Chernatony,L.McDonald,M.1998.Creating Powerful Brands in customer service and industrial markets.Oxford:Butterworth-Heinemann.
11. Coughlan,A.T.Anderson,E.Stern,L.W.El-Ansary,I.A.2006. Marketing Channels. New Jersey:Prentice Hall.
12. Deloitte&Touche.1997.Strategija ECR: Uvajanje poslovne strategije ECR v preskrbovalne verige.Ljubljana:GZS-SANA .

13. Dhar,S.K.Hoch,J.S.Kumar,N.2001.Effective category management depends on the role of the category.Journal of Retailing.Vol.77.
14. Doyle,P.1998.Marketing management and strategy.Europe:Prentice Hall.
15. Engel,J.F.Blackwell,R.D.Consumer Behaviour.Chicago:The Dryden Press.
16. Eppler,M.J.Mengis,J.2004.The Concept of Information Oveload:A Review of Literature from Organization Science,Accounting,Markting,MIS and Related Disciplines.The Information Society.Vol.20.
17. Ernest&Young,LLP.1994.Activity Based Costing for Food Wholesalers and Retailers.Joint Industry Project on ECR.
18. Evans,M.J.1996.Applied Consumer Behaviour.Harlow:Addison-Wesley.
19. Fill,C.1995.Marketing communication. Frameworks, Theories and Applications. Europe: Prentice Hall.
20. Fill,C.2002.Marketing communication. Contexts, Strategies and Applications. Europe: Prentice Hall.
21. Foxman,E.R.Berger,P.W.Cote,J.A.1992.Consumer Brand Confusion:A Conceptual Framework. Psychology&Marketing.Vol.9.No.2.
22. Foxman,E.R.Muehling,D.D.1990.An investigation of factors contribution to consumer brand confusion.Journal of Consumers Affairs.Vo.l.24.No.1.
23. Freedman,P.Reyer,M.Tochtermann,T.1997.European category management:Look before you leap.The McKinsey Quarterly.No.1.
24. Gašperlin.A.2005.Merchandising kot trženjsko orodje za povečanje prodaje. Diplomsko delo.Ljubljana.Ekonomska fakulteta.
25. Glazer,R.1991.Marketing in an information-intensive evironment: Strategic implication of knowledge as an asset.Journal of Marketing.Vol.55,No.4.
26. Grassi,M.T.,Rogers,S.D.1988.Retailing New Perspective. Chicago:The Dryden Press.

27. Gronroos, C. 1989. Defining Marketing: A Market-oriented Approach. *European Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 1.
28. Gronroos, C. 1999. The Relationship Marketing Process: Interaction, Communication, Dialogue, Value. Portorož. 4. trženjska konferenca DMS.
29. Grossi, F. Harris, B. 1998. Best Practice report, The Partnering Group Inc. ECR Europe.
30. Grossi, F. Burns, B. 1994. Joint Industry project on Efficient Consumer Response. The Partnering Group Inc. ECR Europe.
31. Gummesson, E. 1999. Total Relationship Marketing. Oxford: Butterworth-Heinemann.
32. Harris, B. Brunfaut, O. 1997. ECR Europe: Category Management Best Practices Report. The Partnering Group and Roland Berger & Partner.
33. Hawkins, D. I. Best, R. J. Coney, K. A. 1998. Consumer behaviour: building marketing strategy. Boston: McGraw-Hill.
34. Hogart-Scott, S. Dapiran, P. G. 1997. Shifting category management relationship in the food distribution channels in UK and Australia. *Management Decision*. Vol. 35.
35. Jacoby, J. 1984. Perspectives on Information Overload. *Journal of Consumer research*. Vol. 10. March.
36. Jacoby, J. Speller, D. E. Kohn, C. A. 1974. Brand Choice Behavior as a Function of Information load. *Journal of Marketing Research*. Vol. xi, Feb.
37. Jančič, Z. 1990. Marketing-strategija menjave. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Jančič, Z. 1996. Celostni marketing. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Jurše, M. 1999. Porajanje virtualnega globalnega trga in njegovi vplivi na mednarodni marketing. Ljubljana: Akademija MM. 4.
40. Kahn, B. E. 1999. Introducing to the special issue: Assortment planning. *Journal of Retailing*. Vol. 75.
41. Kahn, E. B. McAlister, L. 1997. Grocery Revolution. ZDA: Addison - Wesley Educational Publishers, Inc.

42. Kelly,M.1991.Retail Product Merchandising-An insight into the art and science of Merchandising.Washington:IGD Business Publications.
43. Kline,M.2002. Zapiski s predavanj Integrirano tržno komuniciranje.Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Kline,Ule.1996.Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana:Fakulteta za družbene vede.
45. Kocmut,A.2004.Proces upravljanja z blagovnimi skupinami kot sodoben koncept razvoja slovenske trgovine.Magistrsko delo.Ljubljana:Ekonomska Fakulteta.
46. Kurtulus,M.Toktay,B.2005. Category Captainship:Who Wins, Who Loses? ECR Journal.Vol.5,No.1.
47. Kurtz,D.,Clow.E.K.1998.Services marketing.New York:John Wiley&Sons Inc.
48. Levy,M.Weitz,A.B.2001.Retailing Management.New York:McGraw-Hill Irwin.
49. Lomax,W.Sheriski,E.Todd,S.1999.Assessing the risk of consumer confusion:Some practical test results.The Journal of Brand Management.Vol.7.No.2.
50. Lurie,H.N.2004.Decision Making in Information-Rich Environments:The Role of Information Structure.The Journal of Consumer Research.Vol.30.March.
51. Malhotra,N.K.1982.Information Load and Consumer Decision Making.Journal of Consumer Research.Vol.8.March.
52. Malhotra.N.K.1984.Reflection on the Information Overload Paradigma in Consumer Decision Making.Journal of Consumer Research.Vol.10.March.
53. Mansoor,M.1999.Tuji izrazi:Novosti mimo jezikovnega sita.Gospodarski Vesnik. Vol.42.
54. Masson,J.E.,Wellhoff,A.2001.Il mercahndising: Come avere successo nel commercio moderno.Milano:FrancoAngeli s.r.l.
55. Meyer,J.A.1998.Information overload in Marketing Management. Marketing Intelligence&Planning.Vol.16.No.3.

56. Mitchell, V. W., Walsh, G., Yamin, M. 2005. Towards a Conceptual Model of Consumer Confusion. *Advances in Consumer Research*. Vol. 32, No. xxxii
57. Mitchell, V. W. 1999. Consumer perceived risk: Conceptualisations and models. *European Journal of Marketing*. Vol. 33, No. 1/2.
58. Mitchell, V. W., Papavassiliou, V. 1999. Marketing causes and implications of consumer confusion. *Journal of Products & Brand Management*. Vol. 8, No. 4.
59. Muller, J., Singh, J. 2006. Category Management. Efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji. Zagreb. Internacionalni centar za profesionalno edukacijo.
60. Nielsen Marketing Research. 1992. Category Management: Position your organization to win. New York: NTC Business Books.
61. Peter, P. J., Olson, C. J., Grunert, G. K. 1999. Consumer behavior and Marketing strategy. London: McGraw-Hill Publishing Company.
62. Potočnik, V. 2001. Trženje v trgovini. Ljubljana: GV založba.
63. Potočnik, V. 2002. Temelji trženja. Ljubljana: GV založba.
64. PricewaterhouseCoopers. 1999. Promotion tactics: Adding Focus, Adding value. Utrecht: ECR Europa.
65. Reynolds, F. D., Wells, W. D. 1977. Consumer Behaviour. London: McGraw-Hill.
66. Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. 2000. Consumer Behaviour. London: Prentice Hall.
67. Schultz, D., Kitchen, P. 2000. Communication globally. London: MacMillan Press.
68. Schultz, D., Tannenbaum, S., Lauterborn, R. 1993. Integrated Marketing Communications. Chicago: NTC Publishing Group.
69. Sfiligoj, N. 1999. Marketinško upravljanje. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
70. Shimp, T. 1997. Advertising, Promotion, and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications. Orlando: The Dryden Press.

71. Simonson, I. 1999. The effect of products assortment on buyers preferences. *Journal of Retailing*. Vol. 75.
72. Smith, P. 1993. *Marketing communication. An Integrated Approach*. London: Kogan Page.
73. Splichal, S. 1981. *Množicno komuniciranje med svodobo in odtujitvijo*. Maribor: Obzorja.
74. Splichal, S. 1999. *Komunikološka hrestomatija 2, Razvoj empiricne komunikologije v ZDA*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
75. Stanič, V. 2003. *Ustvarjalni del trgovine*. Ljubljana: Trgovina.
76. Stern, L. W., Ansary, A. I., Coughlan, A. T. 1996. *Marketing channels*. New Jersey: Prentice Hall.
77. Swanson, K. K., Everett, J. C. 2000. *Promotion in the Merchandising Environment*. New York: Fairchild Publications.
78. Taylor, Mark B. in Benoy Joseph (1984): »Measuring Consumer Involvement in Products«, *Psychology & Marketing*, 1, 65-77.
79. Turnbull, P. W., Leek, S., Ying, G. 2000. *Customer Confusion: The Mobile Phone Market*. *Journal of Marketing Management*. Vol. 16.
80. Ule, M. 2005. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
81. Varley, R. 2001. *Retail product management*. London: Routledge.
82. Vida, I. 2002. *Globalni trgovci: Trgovski velikani in trgovinski formati*. Ljubljana: Gospodarski vesnik. Vol. 7.
83. Vreg, F. 1990. *Demokracno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
84. Walters, D. 1994. *Retailing management. Analysis, planning and control*. London: The MacMillan Press Ltd.
85. Walters, D. 1989. *Strategic retailing management: A case study approach*. London: Prentice Hall International Ltd.
86. Yeshin, T. 1998. *Integrated Marketing Communication*. Oxford: Butterworth Heinemann.

87. Yudelso,n,J.1999.Adapting Mccarthy's four P's for the twenty century.Journal od Marketing Education.Vol.21,No.1.

9. VIRI

1. ACNielsen.2006a.Panel blagovne skupine (oktober-november).Ljubljana.
2. Category management.Dostopno prek: <http://www.categorymanagement.com> (januar 2007).
3. Cati.2006.Raziskava nakupnih navad blagovne skupine pred polico.CATI.Ljubljana.
4. Deloitte&Touche.1997.Strategija ECR: Uvajanje poslovne strategije ECR v preskrbovalne verige.GZS-SANA.
5. Efficient consumer response.Dostopno prek: <http://www.ecrnet.com> (januar 2007).
6. Efficient consumer response.Dostopno prek: <http://www.ecrnet.com> (november 2008).
7. GFK. 2006.Pregled tržnih deležev trgovcev v letu 2006.GFK.Ljubljana.
8. Interni vir podjetja Mariba.2007. Analiza trgovcev. Ljubljana.
9. Interni vir podjetja Mariba.2008. Poročilo o poteku UBS.Ljubljana.
10. Kuzma,M.2006.Vpliv zmedenosti na neželene posledice v procesu odločanja na prodajnem mestu. Seminarska naloga.Ljubljana.FDV.
11. Potočnik,V.Umek,A.2004.Terminološki slovar trženja.Ljubljana.GV založba.
12. Slovar slovenskega knjižnega jezika.2000.Ljubljana:SAZU.

10. SEZNAM SLIK

<i>Slika 3.1: Kompleksni model odzivanja posameznika na dražljaje</i>	<i>17</i>
<i>Slika 3.2: Model predvidevanja obnašanja osebe iz poznavanja njenih stališč</i>	<i>18</i>
<i>Slika 3.3: Povezava modela procesa odločanja in procesa notranje predelave informacij</i>	<i>22</i>
<i>Slika 3.4: Model procesa predelave informacij</i>	<i>24</i>
<i>Slika 4.1: Model delovanja komunikacijskih procesov</i>	<i>46</i>
<i>Slika 4.2: Enostavni diagram komuniciranja in skupno polje izkušenj</i>	<i>47</i>
<i>Slika 4.3: Shema nakupnega ciklusa</i>	<i>48</i>
<i>Slika 5.1: Trženjske taktike procesa UBS.....</i>	<i>77</i>
<i>Slika 5.2: Model osmih korakov poslovnega procesa UBS.....</i>	<i>78</i>
<i>Slika 5.3: Makropozicija stalnega preverjanja procesa UBS.....</i>	<i>84</i>
<i>Slika 5.4: Nivoji sodelovanja med trgovcem in proizvajalci pri uvajanju procesa UBS.....</i>	<i>87</i>
<i>Slika 5.5: Metodologija za oblikovanje učinkovitega asortimenta</i>	<i>95</i>
<i>Slika 6.1: Poenostavitev teoretskega modela povezanosti odvisne spremenljivke nezaželene posledice z neodvisnimi spremenljivkami</i>	<i>102</i>
<i>Slika 6.2: Grafična predstavitev hipotez</i>	<i>106</i>
<i>Slika 6.3: Grafična predstavitev vpliva neodvisnih spremenljivk na stopnjo neželene posledice</i>	<i>107</i>
<i>Slika 6.4: Tipologija marketinških odnosov glede na namen in naravo odnosa.....</i>	<i>111</i>
<i>Slika 6.5: Tržni deleži proizvajalcev v blagovni skupini.....</i>	<i>112</i>
<i>Slika 6.6: Skupna ocena trgovskih podjetji</i>	<i>115</i>
<i>Slika 6.7: Sprememba povprečnih mesečnih prodajnih podatkov</i>	<i>120</i>
<i>Slika 6.8: Pregled asortimenta pred uporabo taktike asortimenta in po njej</i>	<i>124</i>
<i>Slika 6.9: Nekatera kritična stanja na policah v izbranih prodajalnah.....</i>	<i>128</i>
<i>Slika 6.10: Primer razporeditve treh tipov embalaže v smiselne bloke</i>	<i>129</i>
<i>Slika 6.11: Primer razporeditve blagovnih znamk v smiselne bloke.....</i>	<i>130</i>

11. PRILOGE

<i>A, B, C</i>	<i>Raziskava informacijske zasičenosti na prodajnem mestu</i>
<i>Č</i>	<i>Izračun stopnje naklonjenosti trgovskih podjetij procesu UBS</i>
<i>D</i>	<i>Primer ureditve police na osnovi raziskave</i>
<i>E</i>	<i>Planograma za dva formata trgovin</i>
<i>F</i>	<i>Slike kritičnih stanj na prodajnih policah posameznih trgovin pred uvedbo UBS</i>
<i>G</i>	<i>Stanje na prodajnih policah v posameznih trgovinah po uvedbi planogramov</i>

PRILOGA A

1) Merske enačbe za ugotavljanje povezav med indikatorji in odvisno spremenljivko

Indikatorji:

lojalnost = $0,982 \cdot \text{posledice}$, Errorvar. = 0.792, $R^2 = 0.364$

std. odklon (0.263) (0.176)

t-vrednost 3.731 4.492

verjetnost = $0.594 \cdot \text{posledice}$, Errorvar. = 0.701, $R^2 = 0.191$

std. odklon (0.214) (0.147)

t-vrednost 2.776 4.772

pomembnost = $1.000 \cdot \text{posledice}$, Errorvar. = 0.580, $R^2 = 0.448$

std. odklon (0.136)

t-vrednost 4.270

odložen nakup = $1.052 \cdot \text{posledice}$, Errorvar. = 0.964, $R^2 = 0.351$

std. odklon (0.287) (0.213)

t-vrednost 3.669 4.520

deljen odgov. = $1.026 \cdot \text{posledice}$, Errorvar. = 0.926, $R^2 = 0.348$

std. odklon (0.281) (0.205)

t-vrednost 3.657 4.526

2) Grafični prikaz rezultatov vpliva neodvisnih spremenljivk na stopnjo neželene posledice

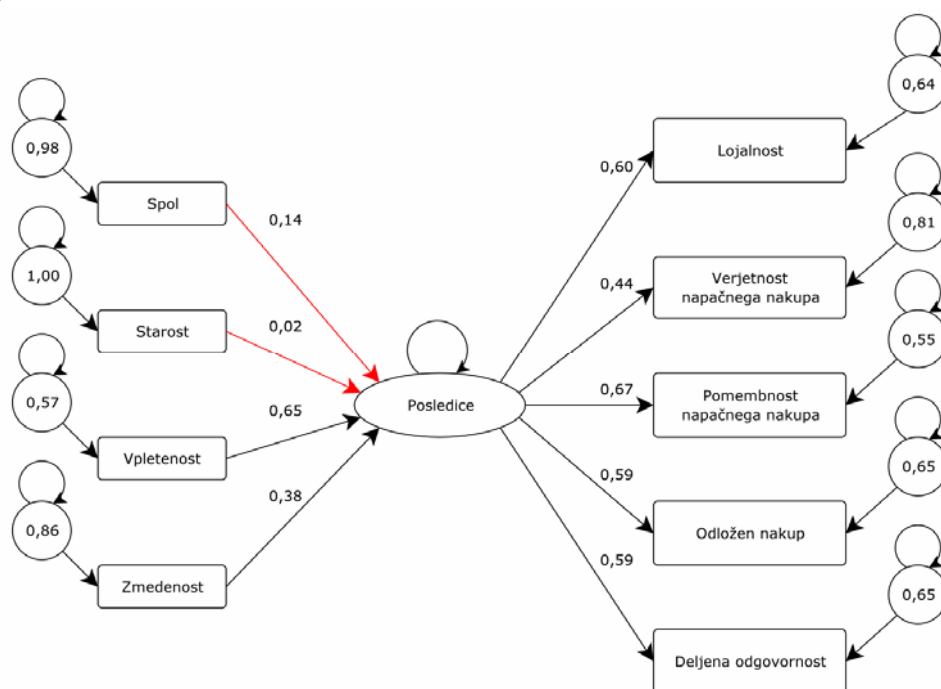


Diagram poteka je grafična predstavitev tega, kako so posamezni elementi medsebojno povezani. V prikazu elipsa predstavlja latentno spremenljivko in pravokotniki merske spremenljivke – indikatorje ter puščice odnose med njimi. Vrednosti v prikazu so standardizirani regresijski koeficienti in napake merjenja (samo puščica z vrednostjo), ki jih v enačbah ni direktno videti.

PRILOGA B

1) Strukturna enačba modela:

posledice = 0.160*spol + 0.0136*starost + 0.468*vpletenost + 0.252*zmedenost

Errorvar.= 0.0905, R2 = 0.807

std. odklon	(0.164)	(0.00746)	(0.112)	(0.0870)	(0.0629)
t-vrednost	0.980	0.182	4.194	2.900	1.438

Globalne statistike:

Hi-kvadrat test	53,40
Stopinje prostosti	21
p-vrednost	0,000
RMSEA	0,177
GFI = 0.805	0,805
RMSEA	0,177

Standardizirani reziduali

Lojalnost verjetnost pomemb. odložen deljen n. spol vpleteno starost zmedenost

lojalnost	--								
verjetnost	-3.197	--							
pomemb.	0.430	0.142	--						
odložen	1.363	-1.598	0.768	--					
deljen n	-1.165	0.513	0.973	0.164	--				
spol	3.355	-0.309	-1.743	1.059	-2.284	--			
vpleteno	2.784	-1.048	-0.923	-0.972	-0.071	--	--		
starost	0.725	-0.959	0.532	1.234	-1.911	--	--	--	
zmedenost	-3.522	3.191	0.499	-0.062	0.830	--	--	--	--

Vsota statistik za standardizirane rezidualne

Najmanjši standardizirani rezidual = -3.522

Median standardizirani rezidual = 0.000

Največji standardizirani rezidual = 3.355

Stemleaf Plot

- 3|52
- 2|3
- 1|9762000
- 0|9311000000000000000
0|124555788
1|0124
2|8
3|24

Največji negativni standardizirani reziduali

verjetnost in lojalnost -3.197

zmeden. in lojalnost -3.522

Največji pozitivni standardizirani reziduali

spol in lojalnost 3.355

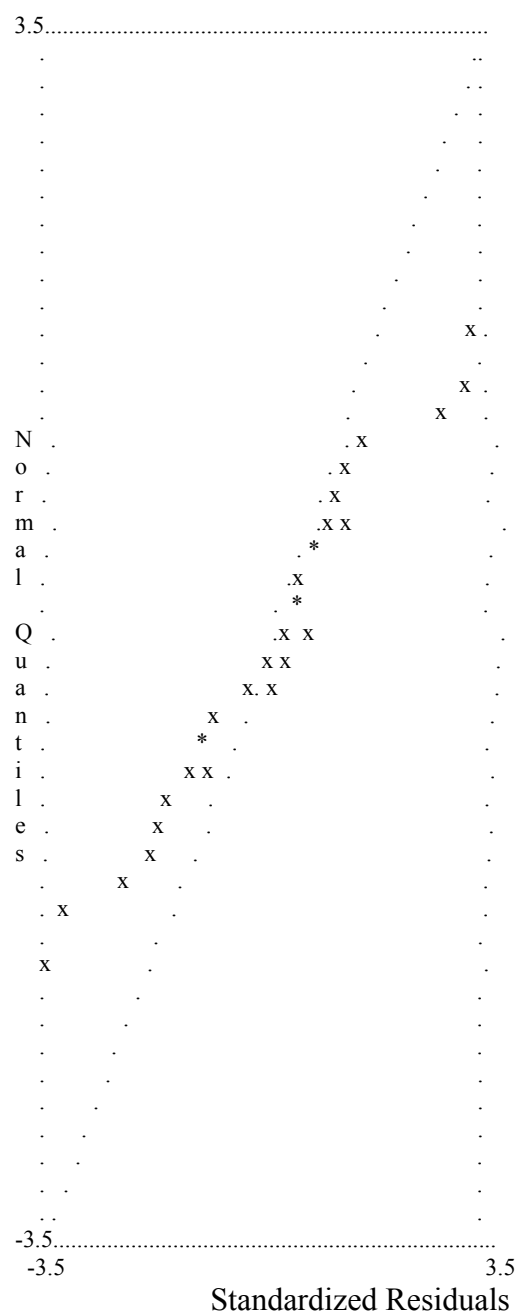
vpletenost in lojalnost 2.784

zmeden. in verjetnost 3.191

PRILOGA B

2) Model

Qplot of Standardized Residuals



The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance
 Between and Decrease in Chi-Square New Estimate

verjetnost	lojalnost	10.2	-0.37
zmeden.	verjetnost	16.6	0.45

PRILOGA C

Vprašalnik

ANKETAR			
ID ANKETE		DATUM	
		KRAJ	

Pozdravljeni! Prihajam iz podjetja CATI. Danes v Tušu izvajamo raziskavo o nakupovanju omak. Zanima nas kako se odločate v zvezi z nakupovanjem pripravljenih omak.

I. odnos do nakupovanja omak

Q2. Strinjanje s sledečimi izjavami poskusite oceniti na lestvici od 1 do 5. Pri čemer 1 pomeni, da se z izjavo sploh ne strinjate in 5 pomeni, da se z izjavo popolnoma strinjate.

	ne strinjam se		ni/ni	strinjam se		
	1	2	3	4	5	b.o.
Nakupom omak pripisujem večjo pomembnost.						
Nekdo bi lahko rekel, da me nakupi omak zelo zanimajo.						
Nakupi omak so tema, ki me pusti popolnoma hladnega.*						
Raje vidim, če bi nakupe omak opravil nekdo namesto mene.*						
Nakupovanje omak mi nudi zadovoljstvo.						
Nakupovanje omak je kot majhno darilo samemu sebi.						
Vedno ko grem po nakupih omak sem že vnaprej slabe volje.*						
V nakupih omak ne vidim nobenega zadovoljstva.*						
Q3. ...						
Že preden pridem v trgovino, vem katero BZ omake bom kupil.						
Ponavadi se za nakup omake odločim pred prodajno polico.*						
Zase bi lahko rekel, da imam svojo blagovno znamko omak.						
Vseeno mi je katero BZ omak kupim.*						
Q4. ...						
Kadarkoli kupujem omake, včasih ne vem, če so res tiste, ki bi jih moral kupiti.						
Ko sem pred prodajno polico z omakami imam včasih občutek, da ne bom kupil izdelka, ki ga nameravam.						
Izbiranje izdelkov na prodajnih policah z omakami se mi zdi enostavno.*						
Q5. ...						
Ko izbiram omake ni tako pomembno tudi, če se zmotim.*						
Zelo je nadležno, če kupim omako, ki ni primerna.						
Če se izkaže moja odločitev za slabo, ko že kupim omako, se ne razburjam preveč.*						

Q6. ...

Raje kot da kupim napačno omako, se sploh ne odločim za nakup.

Včasih se pred prodajno polico z omakami premislim in odložim nakup izdelka.

Raje kot sam, omake nakupujem s prijatelji.

O nakupih omak se pogosto posvetujem s prijatelji.

Q7. ...

Trgovci bi morali na police z omakami postaviti samo določeno število izdelkov istega tipa.

Zdi se mi, da bi bilo na policah z omakami lahko manj izdelkov.

Na nekaterih policah z omakami je toliko izdelkov, da se težko odločim katerega bi izbral.

Čprav je izdelkov na polici z omakami veliko, lahko najdem izdelek, ki ga iščem.*

V celotnem naboru omak mi ni težko najti ustrezne.*

Preveliko število omak na polici me zmede.

Na policah z omakami so si izdelki tako podobni, da težko najdem svojega.

Nekatere omake se sploh ne razlikujejo med seboj.

II. Pogled na postavitve omak in testenin skupaj na prodajno polico

Q8. Sedaj pa sledi nekaj vprašanj o omakah v povezavi s testeninami. Kot veste, je na trgu več vrst testenin in omak. Zanima nas katere testenine po Vašem mnenju pašejo k naslednjim vrstam omak. (Možnih je več odgovorov!) (Navodilo anketarju: v polja vnesi križce!!!)

	mesna omaka	enostavna paradižnikova	zelenjavna omaka	bela omaka
špageti				
rezanci				
polžki				
svedrčki				
peresniki				
ravioli				
tortelini				
njoki				
lazanje				
riž				
Drugo (vpiši)				
Vseeno mi je (ne izpostavljam)				

Q9. Sedaj pa nas zanima še vaše mnenje o postavitvi omak na police pri testeninah. Prosili bi vas, da na naslednje trditve odgovorite z bolj da oz. bolj ne.

	Bolj Da	Bolj Ne	Vseeno mi je (ne izpostavljaj!!!)	b.o.
	1	2	3	
Všeč bi mi bilo, če bi bile omake in testenine skupaj na prodajni polici				
Če bi bile na prodajni polici omake poleg testenin, bi lažje skombiniral katera vrsta omake in testenini gre skupaj				

III. demografija

D1. Spol

1 moški

2 ženski

D2. Nam lahko zaupate letnico rojstva?

TO BI BILO VSE. ZA VAŠ ČAS IN SODELOVANJE SE VAM NAJLEPŠE ZAHVALJUJEMO!

PRILOGA Č

Izračun stopnje naklonjenosti trgovskih podjetij procesu UBS

Kriteriji	***Stopnja pomembnosti	Kriterji za kvalitativno presojo*:	Trgovec A	Trgovec B	Trgovec C
A1****	2	Zavezanost UBS	2	1	1
A2****	3.	Razpoložljivost podatkov po artiklu	1	2	2
A3	2	Izkušnje z UBS ali Planogrami	2	1	1
A4	1	Pripravljenost na sodelovanje z proizvajalci	2	0	1
B1****	2	Združljivost ciljev in strategij	2	1	1
B2	1	Kakovosten odnos med vodilnim managementom	2	0	1
B3	1	Kakovosten odnos na kupo-prodajni ravni	1	0	1
B4	2	Usmerjenost na potrošnika	2	2	2
B5	2	Stopnja internacionalizacije	1	1	0
C1	1	Učinkovita nabavna veriga	1	2	1
C2	1	Zmožnost EDI*****	0	2	0
C3	3	Učinkovitost na prodajnem mestu	1	2	1
		Stopnja naklonjenosti UBS**	71,4	66,7	54,8

* Lestvica vrednosti od 0 do 2, kjer pomeni 0 manj verjetno, 1 verjetno in 2 zelo verjetno

** Lestvica od 0 do 100, kjer pomeni 0 najmanj in 100 največ

*** Lestvica od 1 do 3, kjer pomeni 1 manj pomembno, 2 pomembno in 3 najbolj pomembno

**** Kriteriji morajo imeti večjo vrednost od 0

***** EDI - elektronska menjava podatkov

Formula:

$$=IF(OR(A1=0,A2=0,B1=0),0,A1*2+A2*3+A3*2+A4+B1*2+B2+B3+B4*2+B5*2+C1+C2+C3*3)/42*100$$
 (interni vir podjetja Mariba, 2007).

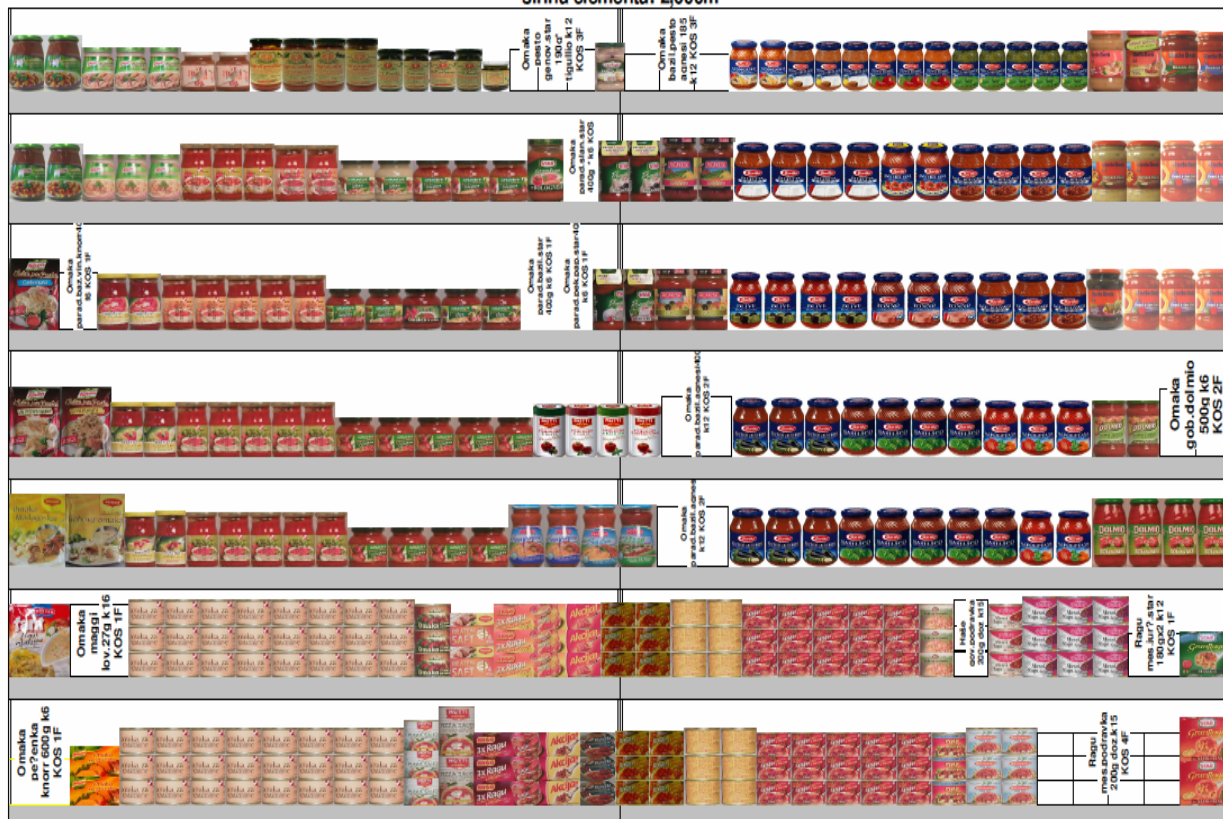
PRILOGA D

Primer ureditve police na osnovi raziskave

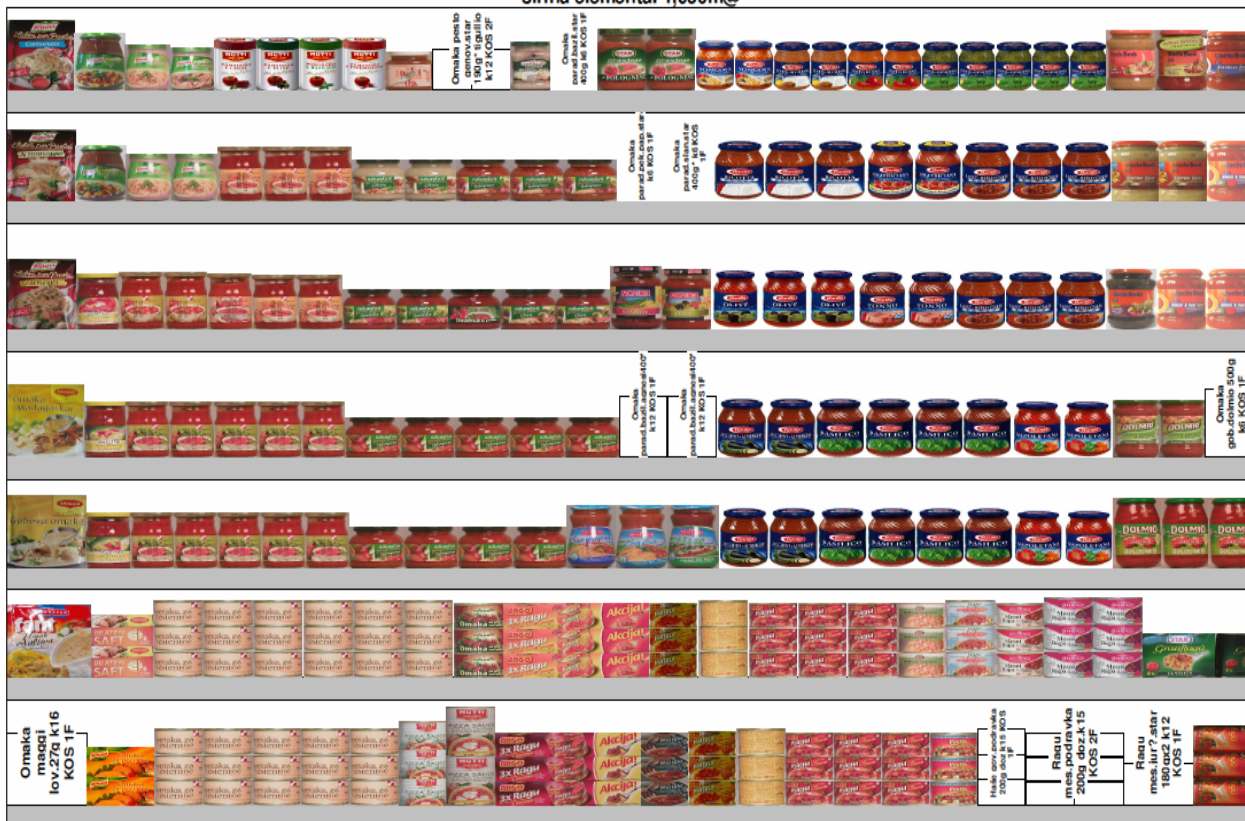


PRILOGA E **Planograma za dva formata trgovin**

VELJA: od 25.04. - 25.10.2008
sirina elementa: 2,600m



VELJA: od 25.04 - 25.10.2008
sirina elementa: 1,950m@



PRILOGA F

1) Slike kritičnih stanj na prodajnih policah posameznih trgovin

Kranj 1: Izdelki vodilnih blagovnih znamk na spodnjih policah



Ravne na Koroškem (fotografija spodnjih polic): Izdelki vodilnih BZ na spodnjih policah



PRILOGA F

2) Slike kritičnih stanj na prodajnih policah posameznih trgovin

Koper 2: Pomanjkanje izdelkov in veliko število posebnih oznak



Celje: Prevelika površina za določeno blagovno znamko glede na tržni delež



PRILOGA F

3) Slike kritičnih stanj na prodajnih policah posameznih trgovin

Domžale: Ena vrsta embalaže previsoko razporejena glede na ceno



Maribor 2: Ene vrste embalaže previsoko razporejena glede na ceno in nejasna blagovna skupina



PRILOGA F

4) Slike kritičnih stanj na prodajnih policah posameznih trgovin

Nova Gorica: Izdelki cenovno višje blagovne znamke so postavljeni prenizko in pomanjkanje izdelkov



Kranj 2: Prevelik prostor določeni blagovni znamki in nedovoljene oznake proizvajalca



PRILOGA G

1) Stanje na prodajnih policah v trgovinah po uvedbi planogramov

Celje



Kamnik



PRILOGA G

2) Stanje na prodajnih policah v trgovinah po uvedbi planogramov

Nova Gorica



Maribor 1

