

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

KRITIČNA OCENA MERCHANDISINGA SKUPINE  
IZDELKOV OPREMA V MREŽI PRODAJALN  
INTERSPORT

Mentor: prof. dr. Boris Snoj

Obravnavana organizacija: Poslovni sistem Mercator, d. d.

KOPER, 2004

PETER JENKO

## **POVZETEK**

Naloga obdeluje teorijo in prakso merchandisinga. V ta namen je prvi del diplomskega dela namenjen teoretičnim osnovam, kjer so opisane značilnosti merchandisinga, naloge in cilji službe za merchandising ter koristi, ki nam jih prinaša.

Drugi del diplomske naloge prikazuje, kako merchandising uveljavljamo v podjetju, v ta namen je opisan posnetek stanja za prodajalno Intersport kot celoto, kot tudi posebej za skupino izdelkov oprema.

V zaključnem delu je prikazana tržna raziskava, analiza rezultatov in priporočila obravnavani organizaciji, glede na rezultate tržne raziskave, ki naj bi pomagala podjetju, da bi doseglo največje zadovoljstvo svojih kupcev.

*Ključne besede:* izdelki, prodajalne, podjetja, trženje, tržna raziskava, zadovoljstvo kupcev

## **ABSTRACT**

The thesis deals with theory and practice of merchandising. With this purpose the first part of the thesis includes theoretical basis, which describes characteristics of merchandising, tasks and goals of merchandising service, and the benefits it brings.

The second part of the thesis shows how merchandising is carried into effect in a company. The situation in the shop Intersport is described as a whole and also separately, for the group of products of equipment.

The final part of the thesis presents a market research, analysis of the results and recommendations to the discussed organisation according to the results of the market research, which are intended to help the company to achieve the greatest satisfaction of its clients.

*Key words:* products, shops, companies, marketing, market research, satisfaction of consumers

UDK 658.8:339.13(043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Smotri in cilji .....	1
1.2	Oprelitev problema .....	1
1.3	Metode obravnavanja .....	1
1.4	Predpostavke in omejitve .....	2
<b>2</b>	<b>Teoretične osnove merchandisinga</b> .....	<b>3</b>
2.1	Značilnosti merchandisinga .....	3
2.2	Cilji in naloge službe za merchandising .....	4
2.2.1	Pomoč tehnologu pri načrtovanju opreme in prostora .....	4
2.2.2	Pomoč nabavi pri določanju sortimenta za posamezen tip prodajalne .....	5
2.2.3	Razvrščanje (pozicioniranje) blagovnih skupin izdelkov in posameznih izdelkov na prodajnem mestu .....	6
2.2.4	Pomoč pri upravljanju z zalogami .....	7
2.3	Vloga merchandisinga v trženju .....	8
2.4	Koristi merchandisinga .....	10
2.5	Računalniška podpora merchandisingu .....	11
2.5.1	Računalniški paketi za upravljanje s prostorom .....	11
<b>3</b>	<b>Merchandising v poslovnem sistemu mercator, d. d.</b> .....	<b>14</b>
3.1	Kratka predstavitev Poslovnega sistema Mercator, d. d. ....	14
3.2	Predstavitev podjetja Intersport .....	15
3.2.1	Mercator – prevzemnik licence Intersport .....	16
3.3	Razlogi za uvajanje merchandisinga v podjetju .....	18
3.4	Značilnosti merchandisinga v prodajalnah Intersport .....	19
3.4.1	Posnetek stanja .....	20
3.5	Značilnosti merchandisinga za blagovno skupino oprema .....	33
3.5.1	Posnetek stanja .....	33
<b>4</b>	<b>Tržna raziskava</b> .....	<b>38</b>
4.1	Oprelitev problema in cilji raziskave .....	38
4.2	Predstavitev hipotez .....	38
4.3	Načrtovanje raziskave .....	39

4.3.1 Viri podatkov .....	39
4.3.2 Metode raziskovanja.....	40
4.3.3 Raziskovalni inštrumenti .....	40
4.3.4 Načrt vzorčenja.....	40
4.3.5 Oblike komunikacije .....	40
4.4 Predstavitev podatkov tržne raziskave .....	40
4.5 Primerjava dobljenih podatkov s hipotezami .....	48
<b>5 Zaključek in priporočila .....</b>	<b>50</b>
Literatura in viri.....	51
Priloga.....	53

## KAZALO SLIK

Slika 3.1	Shema sestave Skupine Mercator na dan 31. 8. 2003 .....	14
Slika 3.2	Prikaz lokacij prodajaln Intersport v Sloveniji.....	17
Slika 3.3	Organizacijska shema Intersporta Slovenija .....	18
Slika 3.4	Delež barv za doseganje prepoznavnosti.....	22
Slika 3.5	Koncept krožnega tlorisa .....	23
Slika 3.6	Talna razporeditev blagovnih skupin .....	24
Slika 3.7	Arenski princip postavitve.....	26
Slika 3.8	Intersportov logo .....	27
Slika 3.9	Označbe kategorij izdelkov .....	30

## KAZALO TABEL

Tabela 3.1	Seznam lokacij Intersportovih prodajaln na tujih trgih.....	17
Tabela 4.1	Struktura anketirancev po spolu (zbir odgovorov na 11. vprašanje).....	41
Tabela 4.2	Starostna struktura anketirancev (zbir odgovorov na 12. vprašanje) .....	41
Tabela 4.3	Najvišja dokončana izobrazba anketirancev (zbir odgovorov na 13 vprašanje) .....	42
Tabela 4.4	Mesečni dohodek na osebo v gospodinjstvu (zbir odgovorov na 14. vprašanje) .....	42
Tabela 4.5	Pogostost ukvarjanja s športom (zbir odgovorov na 10. vprašanje).....	43
Tabela 4.6	Pogostost nakupa v športnih prodajalnah (zbir odgovorov na 1. vprašanje) .....	43
Tabela 4.7	Tipi prodajaln, kjer kupci največ poizvedujejo po športnih izdelkih (zbir odgovorov na 2. vprašanje) .....	44
Tabela 4.8	Nakupni dejavniki, ki najbolj vplivajo na obisk (zbir odgovorov na 3. vprašanje) .....	44
Tabela 4.9	Najpogostejši nakup anketirancev (zbir odgovorov na 4. vprašanje) .....	45
Tabela 4.10	Povprečna vrednost nakupa (zbir odgovorov na 5. vprašanje) .....	45
Tabela 4.11	Ocena preglednosti prodajalne kot celote (zbir odgovorov na 6. vprašanje) .....	46
Tabela 4.12	Ocena razporeditve športne opreme (zbir odgovorov na 7. vprašanje).....	46
Tabela 4.13	Zadovoljstvo kupcev s storitvijo (zbir odgovorov na 8. vprašanje) .....	47
Tabela 4.14	Poznanost Intersportovih blagovnih znamk (zbir odgovorov na 9. vprašanje) .....	47

## **KRAJŠAVE**

PSM Poslovni sistem Mercator, d. d.  
IIC Intersport International Corporation

# **1 UVOD**

## **1.1 Smotri in cilji**

V diplomskem delu se bom usmeril na merchandising za oddelek opreme v mreži prodajaln Intersport. Cilj je prikazati osnovne značilnosti urejanja prodajnega prostora športne opreme. Tu ne gre zgolj za razporejanje izdelkov, pač pa so pomembni tudi ostali dejavniki, ki pripomorejo k boljšemu vtisu in počutju. Obravnaval bom ureditev in organizacije prostora ter predstavitev izdelkov na policah.

Ker sem prepričan, da je možno prodajalne še bolj približati kupcem, bom v diplomskem delu analiziral obstoječe stanje s pomočjo anketiranja kupcev. Menim, da bodo rezultati prinesli nova spoznanja ter ugotovitve, ki jih bo podjetje lahko uporabilo pri nadaljnjem načrtovanju in oblikovanju novih prodajaln in za popravke na že obstoječih.

## **1.2 Opredelitev problema**

Temo diplomskega dela sem razdelil v tri dele. V prvem delu bom prikazal teoretična izhodišča ter predstavil merchandising v okviru trženja. Predstavil bom, kaj je koncept merchandising. V tem okviru bom opisal koristi in cilje uporabe merchandisinga za podjetje oziroma prodajalno ter za kupce. Opredelil bom način za njegovo vzpostavitev ter naloge službe za merchandising.

V drugem delu bom opisal, kako merchandising uporabljamo v Intersportovih prodajalnah. Najprej bom predstavil Intersport Slovenije znotraj Poslovnega sistema Mercator. Opisal bom primer Intersportovega merchandisinga kot celoto, s poudarkom na blagovni skupini oprema.

Tretji del bo namenjen anketi. Z njo želim ugotoviti zadovoljstvo kupcev ter preveriti upravičenost uporabe merchandisinga v Intersportovih prodajalnah. Po opredelitvi ciljev raziskave sledi predstavitev hipotez, ugotovljenih v drugem delu diplomskega dela in na koncu analiziranje pridobljenih informacij. Anketa bo temelj za potrditev oziroma zavrnitev hipotez.

## **1.3 Metode obravnavanja**

V diplomskem delu bom uporabil metode opisovanja, opazovanja, intervjuja, anketiranja, predvidel pa sem še metodo študija primera ter metodo analize. Obravnaval bom področje merchandisinga za konkretni program, v konkretni organizaciji, in sicer v podjetju Mercator, d. d., kjer opravljam delo nabavnega komercialista, zadolženega za področje športne opreme.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve**

Predpostavljam, da bom iz izbrane literature, aktov družbe, lastnih izkušenj, rezultatov opravljenih analiz, podatkov iz anket in pogovorov z zaposlenimi ter kupci uspel uspešno prikazati načine delovanja ter nadaljnje možnosti uporabe sodobnih pristopov pri večanju zadovoljstva kupcev. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se bo konkurenca na področju prodaje športne opreme zaostrovala, prevzeli bomo evropske standarde.

Omejitev naj bi predpostavljala predvsem literatura, ki je, zaradi specifičnosti obravnavane teme, ni veliko. Več o tem pišejo tuji avtorji, ki ta pristop uporabljajo že dalj časa.



## 2 TEORETIČNE OSNOVE MERCHANDISINGA

### 2.1 Značilnosti merchandisinga

Merchandising je v svetu zelo uveljavljena in razvita funkcija trgovskih podjetij. V razvitih državah zahodne Evrope in ZDA praktično ne najdemo podjetja, ki ne bi imelo razvitega merchandisinga v takšni ali drugačni obliki. V svoje poslovanje so ga začela uvajati tudi nekatera slovenska podjetja, kjer pa je v glavnem še na nivoju ideje.

Beseda merchandising izvira iz angleškega jezika. Osnova je beseda merchandise, ki pomeni blago. Merchandising je torej funkcija, ki se ukvarja z blagom. Prevod te besede v slovenski jezik je praktično nemogoč, saj se pod eno besedo skriva toliko pomenov in funkcij, da je vse to težko zajeti z eno slovensko besedo (Osnove merchandisinga 2002).

Naj naštejemo nekaj najbolj znanih definicij merchandisinga:

- Merchandising je orodje trgovca na drobno, s katerim zagotavlja pravo blago na pravem mestu, ob pravem času, po pravi ceni (Stanton 1984, 8).
- Merchandising je umetnost zagotavljanja pravih izdelkov, ki so privlačno predstavljeni na pravem mestu, s pravim izborom, urejeni tako, da se maksimirajo možnosti prodaje (Soft Drinks Management International v Kelly 1991, 6).
- Merchandising je fizična namestitvev izdelkov, prodajno promocijskih materialov in predstavitev izdelkov na policah na tak način, da bi se potencialni kupci zavedali ponudbe in bi zato želeli izdelek kupiti (Chartered Institute of Marketing v Kelly 1991, 6).
- Merchandising vključuje cel niz aktivnosti, katerih namen je povečati prodajo blaga, ki poteka preko trgovin na drobno (Hindle in Thomas 1993, 127).
- Merchandising je skupek aktivnosti, ki so usmerjeni k prodaji dobrin, potem ko so le-te dosegle mesto prodaje (Kline 1999, 18).
- Merchandising je umetnost razstavljanja blaga v prodajnem prostoru in na policah, tako da se prodaja (Šubic 1999, 6).

Navedene definicije poudarjajo pomembnost predstavitve izdelkov na policah znotraj prodajalne. Merchandising je namreč proces v okviru prodaje. Je orodje trgovca, s pomočjo katerega povečujemo prodajo, zmanjšujemo operativne stroške v prodajalni, spodbujamo impulzivne, nenamenske nakupe ter s tem maksimiramo možnost prodaje.

Merchandising je orodje trgovca na drobno, s katerim zagotavljamo optimalno kombinacijo elementov merchandising miksa:

- pravo blago (takšno, po katerem povprašujejo kupci);

- na pravem mestu (logična nakupovalna pot, logično grupiranje izdelkov);
- ob pravem času (sezonsko povpraševanje, novi izdelki na trgu ipd.);
- na pravi način (na primerni opremi, s primernimi oznakami, propagandnim materialom);
- po pravi ceni (cenovna elastičnost povpraševanja);
- v pravi količini (optimalne zaloge).

## **2.2 Cilji in naloge službe za merchandising**

Vsebino pojma merchandising lahko prikažemo tudi z obsegom ciljev in nalog, ki jih izvaja služba za merchandising. Le-ta je izjemno širok, pri čemer pa lahko najpomembnejše strnemo v naslednje (Kocmut 1998, 3):

- pomoč tehnologu pri načrtovanju opreme in prostora za posamezno prodajalno;
- pomoč nabavni službi pri oblikovanju sortimenta za posamezen tip prodajalne;
- razporejanje blagovnih skupin in blaga na prodajnem mestu;
- pomoč pri upravljanju z zalogami;
- pomoč poslovodjem in področnim vodjem pri doseganju planirane prodaje in planiranega dobička.

### **2.2.1 Pomoč tehnologu pri načrtovanju opreme in prostora**

Naloga merchandisinga je opredeljena kot pomoč tehnologom pri razporejanju blagovnih skupin v prostoru ter kot pomoč tehnologom pri načrtovanju opreme za novozgrajene ali prenovljene prodajalne.

Naloga merchandisinga je, da tehnologu posreduje:

- podatke o strukturnih deležih posameznih prodajnih programov ter blagovnih skupin za določeno prodajalno;
- podatke o potrebnem številu elementov in polic za posamezno blagovno skupino;
- informacije o specialnih karakteristikah določenega izdelka (to je za izdelke, ki zahtevajo posebno opremo, kot so košare, žičnati kontejnerji, palete ipd.). S tem dosežemo, da se oprema prilagaja izdelkom in obratno (Kocmut 1998, 4).

Za učinkovito načrtovanje prodajaln in upravljanje s prostorom pa mora tehnolog pridobiti tudi številne druge informacije, kot so:

- informacije o gravitacijskem območju prodajalne (t. j. koliko ljudi gravitira na trgovino v posameznem gravitacijskem pasu in kolikšen odstotek le-teh bo nakupoval v tej prodajalni);
- informacije o konkurenci;
- informacije o socio-demografskem profilu kupcev (vaško, mestno prebivalstvo, nizka/visoka kupna moč ipd.) (Kocmut 1998, 4).

Informacije mu na eni strani posreduje področni vodja (direktor), na drugi pa služba za marketing. Te usmeritve so izrednega pomena, saj lahko v nasprotnem primeru pride do predimenzioniranosti ali poddimenzioniranosti prodajnega prostora prodajalne in posameznih prodajnih programov znotraj le-te ali do izbire nepravilnega tipa prodajalne.

Na osnovi vhodnih podatkov, ki jih dobi tehnolog od različnih služb, izdelava več različic tlorisa prodajalne (idejnih zasnov). Izbrana in potrjena idejna zasnova se imenuje idejni načrt. Ta med drugim predvideva razporeditev posameznih prodajnih programov v trgovini ter razpored gondol in ostale opreme. Poleg že naštetega je naloga merchandisinga, da v idejni načrt vpiše razporeditev blagovnih skupin za določeno prodajalno. Z gotovostjo lahko trdimo, da brez usmeritev, ki jih dobi od merchandisinga, tehnolog ne more s pravo kredibilnostjo načrtovati prodajaln ter opreme za posamezno prodajalno.

### ***2.2.2 Pomoč nabavi pri določanju sortimenta za posamezen tip prodajalne***

Merchandising je orodje za uresničevanje prodajne politike podjetja in pomoč nabavi pri pravilnem oblikovanju asortimenta. Nabavniki so tisti, ki določajo prodajni program (asortiment) za posamezen tip prodajaln. Odgovorni so za to, da ima vsaka blagovna skupina prave izdelke, kar pomeni pravilen izbor izdelkov ter pravilne cene.

Pravilen izbor izdelkov je izbor na podlagi informacij, ki ji jih dajeta služba za trženje (širše poznavanje trga) in služba merchandising (ožji pogled – na blagovno skupino, izdelek). Na podlagi tega sprejema nabavna služba odločitev o tem, ali bomo prodajali izdelke z znanimi blagovnimi znamkami, z lastno blagovno znamko ali izdelke nižjega cenovnega razreda; odloča, kakšno gramaturo istovrstnih izdelkov bomo ponudili v določenem tipu prodajalne.

Pravilna cena je tista cena blaga, ki omogoča doseganje optimalnih bruto marž.

Služba za merchandising na nivoju posamezne prodajalne proučuje in analizira, ali so izdelki, čas njihove prodaje, njihovo pozicioniranje v prodajalni, razpoložljiva količina ter njihova cena, resnično pravilna. Pravilna v smislu zagotavljanja njihove uspešne prodaje. V kolikor niso, sproži ustrezne akcije, in sicer: služba za merchandising bo preko analize POS sistema opozarjala nabavo na tiste izdelke, ki jih bo treba izločiti iz prodaje, razprodati ali nadomestiti z drugimi izdelki, ker se ne prodajajo dobro; opozarja jo na izdelke, ki bi jim bilo treba spremeniti ceno, v kolikor je to vzrok za slabo prodajo; služba za merchandising bo nabavo opozarjala na izdelke, ki

bi jih bilo dobro pospeševati – t. i. izdelki, ki »vlečejo« kupce v trgovino; na blagovne skupine, ki bi jih bilo treba razširiti z novimi izdelki ipd. Na ta način bo služba za merchandising skrbela za to, da bo ponudba izdelkov resnično prava (Kocmut 1998, 5).

### **2.2.3 Razvrščanje (pozicioniranje) blagovnih skupin izdelkov in posameznih izdelkov na prodajnem mestu**

Razvrščanje izdelkov je le eden izmed elementov v širokem spletu nalog, ki jih predstavlja služba za merchandising. Namen razvrščanja blaga v prostoru je naslednji (Kocmut 1998, 6):

- vizualno urediti prodajna mesta, to je prodajalne;
- s pospeševanjem impulznih nakupov povečati povprečno vrednost nakupov (izdelke razstavimo na prodajnih mestih tako, da kupca pritegnejo k nakupu);
- z logično razporeditvijo izdelkov v prostoru olajšati in poenostaviti kupcem nakupovanje;
- uresničiti prodajno politiko<sup>1</sup> in cilje<sup>2</sup> nabavne službe (pozicioniranje lastnih blagovnih znamk, pozicioniranje akcijskih izdelkov ipd.);
- z ustreznim pozicioniranjem blagovnih skupin in izdelkov v prostoru ter na prodajnih mestih postaviti temelje za analitiko prodajalne (preko analize POS sistema), kar bo na eni strani osnova za izboljšanje prodaje, za zniževanje stroškov ter za uspešnejše upravljanje s prodajnim prostorom, na drugi pa dobro izhodišče za odločanje številnih služb (tehnologov, nabave, trženja, logistike itd.).

#### *Razvrščanje blagovnih skupin izdelkov v prostoru*

Razvrščanje blagovnih skupin v prostoru pomeni, da razmestimo posamezne blagovne skupine na najprimernejše mesto v prodajalni, pri čemer upoštevamo določene lokalne faktorje, kot so tloris prodajalne ter omejitve, ki iz tega izhajajo, gibanje kupcev v prodajalni, »vroča« prodajna mesta, kjer je frekvenca kupcev največja in kjer lahko dosežemo visoko stopnjo impulznega nakupovanja. Blagovne skupine si morajo v prostoru slediti tako, da bodo izpolnjeni določeni splošni kriteriji, kot so:

- preglednost prodajalne: blago naj bo razstavljeno tako, da je prodajalna za kupce pregledna;

---

1 Politiko opredeljujemo kot usmerjanje človekove dejavnosti v določeno smer za doseganje določenega cilja (Možina et al. (Pučko) 1994, 274). Menim, da je avtor z izrazom prodajna politika mislil na dejavnosti v smeri prodaje za doseganje prodajnih ciljev podjetja.

2 Cilji so zaželena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči (Možina et al. (Kavčič) 1994, 226).

- grupiranje izdelkov: biti morajo smiselno grupirani, da jih kupec lahko čim prej najde;
- vidljivost: blago naj bo razstavljeno tako, da kupec čim bolje vidi vsak proizvod;
- lahek dostop: do vsakega izdelka mora kupec priti na čim lažji način, to je čim hitreje in s čim manjšim fizičnim naporom.

#### *Razvrščanje izdelkov na prodajne police*

Proizvajalci investirajo veliko denarja v tržno komuniciranje, s čimer skušajo spodbuditi kupca, da bi se odločil za nakup. Naloga službe za merchandising je, da maksimizira napore proizvajalca, kar doseže s pravilno predstavitvijo izdelka na prodajnem mestu (pozicioniranje izdelkov v vertikalne bloke, pri čemer upoštevamo proizvajalca, barvo, težo ...). V svetu ni enotnega merila za pozicioniranje izdelkov v prodajalni. Vsak trgovec na drobno mora slediti svojim ciljem, strategijam in prodajni politiki (Kocmut 1998, 6).

#### **2.2.4 Pomoč pri upravljanju z zalogami**

Pomoč pri upravljanju z zalogami izdelkov na prodajnih policah je ena izmed najpomembnejših nalog službe za merchandising. Je vir trgovca na drobno za povečanje prodaje in dobička ter minimiziranje stroškov zaradi prevelikih ali premajhnih zalog.

Različni izdelki so na policah in ostali opremi razstavljeni v različnih količinah, saj kupci po njih različno povprašujejo. Določanje prave zaloge izdelkov na polici je v bistvu problem določanja velikosti prodajnega prostora za posamezne izdelke. V praksi se ta problem rešujejo tako, da se spremljajo prodajo posameznih izdelkov in absolutno maržo, ki jo posamezni izdelek prinaša. Nato se na osnovi podatkov o prodajanosti posamezne blagovne skupine/izdelka določijo potrebno zalogo na prodajni polici. Pri tem je treba upoštevati še ostale kriterije, kot so urniki dobave, vrsta dobave (indirektna, direktna), stroške logistike itd.

Prodajni prostor je zelo dragocen. Zaradi tega je treba spremljati vsak meter police, da bi pravilno razporedili prostor med posamezne blagovne skupine ter izdelke. Manjša kot je prodajalna, dragocenejši je prostor.

Zaloge izdelkov na prodajnih mestih so lahko prevelike ali premajhne. V kolikor so prevelike, »kradejo« prostor drugim izdelkom, ki bi jih lahko prodajali, pa jih ne, ker jih nimamo kam postaviti. V tem primeru govorimo o izgubljeni, oportunitetni prodaji. V kolikor so zaloge posameznih izdelkov na prodajnem mestu premajhne, se povečajo stroški delovne sile, ker morajo prodajalke večkrat na dan polniti police. V kolikor pa zaradi neoptimalne nabave posameznih proizvodov zmanjka izdelkov na zalogi, pa pride do izpada prodaje. Če se to zgodi večkrat, lahko gredo kupci drugam in se ne

vrnejo več. Da bi lahko čim boljše določili nivo zalog in s tem prostora, je treba posvetiti posebno pozornost:

- terminskim rokom dobave in številu dobav za obdobje;
- sezonski ponudbi, izdelkom v akciji;
- frekvenci naročanja blaga;
- signalnim zalogam;
- navadam kupcem;
- poznavanju celotnega poslovnega procesa.

### **2.3 Vloga merchandisinga v trženju**

Ko govorimo o merchandisingu, ne moremo mimo trženja in trženjskih usmeritev, saj je merchandising orodje, ki je bilo izumljeno prav zaradi podjetij, ki so svoje poslovne cilje in želene rezultate dosegli s tem, da so najprej vprašali kupce, kaj si želijo in kaj potrebujejo (Bajželj 2001, 2).

Trženje je družbeni in upravljavski proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler 1998, 13).

V novi dobi trženja je zanimivo Postmanovo (2001, 15) razmišljanje o trženju, kjer le-tega opredeljuje kot celoten nakupno-prodajni proces, ki se konča z ekonomsko menjavo. Po mislih in besedah istega avtorja se z besednjakom nove dobe trženja lahko opiše trženje ali marketing kot oddajanje in sprejemanje sporočilnih dražljajev, katerih končni cilj je sprejemanje nakupnih dražljajev in vse, kar zadeva trženje, je v tem okviru izdelek/storitev, prodajni pogoji (cena), tržno komuniciranje, stiki, oblikovanje blagovne znamke, oskrba in razpečevanje (Devetak in Vukovič 2002, 38).

Trženjski splet je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu (Kotler 1998, 98). Pomeni kombinacijo štirih sestavin trženja, s katerimi podjetje vpliva na povpraševanje na trgu in odzive odjemalcev. Te sestavine so:

- Izdelek (raznolikost izdelkov, kakovost, oblika, kvaliteta, varnost, velikost, blagovna znamka, embaliranje, sodobnost, dokumentacija ...);
- Pogoji/prodajna cena (visoka, srednja, nizka, cena iz cenika, popusti, znižanja, plačilni pogoji, plačilni roki, kreditni pogoji ...);
- Tržne poti (prodajne poti, pokritje trga, sortiment, lokacije, transport, lastne tuje poti, stroški trženjskih poti ...);
- Tržno komuniciranje/pospeševanje (pospeševanje prodaje, oglaševanje, prodajno osebje, odnosi z javnostmi ...).

Merchandising je interdisciplinarna veda. Ne moremo ga uvrstiti na eno področje, zato si ga bomo ogledali z več zornih kotov. Dotika se vseh elementov v trženjskem spletu.

Z izdelkom je merchandising povezan zato, ker se ukvarja z razporejanjem in urejanjem izdelkov ter oblikovanjem zalog in je proces trženja izdelkov. Izdelek je glavni razlog, da obstaja merchandising.

S prodajno ceno je merchandising povezan na ta način, da pomaga določiti ceno izdelkom, pri kateri je za izdelek največje povpraševanje, poleg tega pa ima nalogo z ustreznimi označevanji opozarjati na cene, popuste in druge ugodnosti.

Povezan je s tržnimi (prodajnimi) potmi, saj na merchandising lahko gledamo kot na končno postajo teh poti. Začnejo se pri proizvajalcu, končajo pa se v trgovini na drobno, ko kupec pride v stik z blagom, ki se prodaja v prodajalni. Pri tem je merchandising orodje, ki služi boljši predstavitvi izdelkov ter skrbi za dobro počutje kupcev v prodajalni.

Najbolj pa je povezan z tržnim komuniciranjem. Lahko bi rekli, da je merchandising ena od vrst pospeševanja prodaje, čeprav ne tipična. Po Kotlerju (1998, 664) je pospeševanje prodaje skupek različnih, večinoma kratkoročnih spodbujevalnih metod, ki kupce spodbujajo k hitrejšim in večjim nakupom določenega izdelka ali storitve. Merchandising je podoben pospeševanju prodaje v tem, da ga uporabljamo z namenom, da povečamo in pospešimo prodajo izdelkov, saj kupci v urejenih in preglednih prodajalnah kupujejo več.

Povezave z merchandisingom najdemo tudi širše. Je vmesni člen med nabavno in prodajno službo. Kadar izdelkov primanjkuje, da merchandising signal nabavni službi, ki preskrbi nove izdelke. Kadar je izdelkov dovolj, pa je naloga prodajne službe, da kupcem prikaže izdelek v takšni luči, da jih pripravi do nakupa. To je lahko kakšna od oblik pospeševanja prodaje pa tudi oglaševanje izdelkov in celostna ureditev prodajaln.

Merchandising je zelo tesno povezan z aranžersko stroko, saj je razvrščanje izdelkov in blagovnih skupin potrebno ne le po funkcionalnih kriterijih, pač pa tudi z estetskega vidika. Slednje se še bolj odraža pri aranžiranju izložbe, ki sodi v dejavnost merchandisinga.

Nenazadnje merchandising sega tudi na kadrovsko področje, predvsem v tistih točkah, ki zahteva uskladitev osebja v prodajalni z načeli merchandisinga. Naloge prodajalcev so v vzpostavitvi ustreznega stanja, sprotnem preverjanju in vzdrževanju stanja. Prodajalci so pravzaprav del merchandisinga, posredovalci med kupci in izdelki in tudi akterji pri osebni prodaji.

## **2.4 Koristi merchandisinga**

Merchandising prinaša tako trgovcu kakor proizvajalcu in kupcu določene koristi, ki se kažejo v uresničitvi postavljenih ciljev ter njihovih pričakovanj.

Koristi, ki jih prinaša merchandising trgovcu na drobno:

- odločanje na podlagi informacij;
- identifikacija in promocija profitabilnih izdelkov, blagovnih linij;
- nadzor nad stroški zalog;
- ustrezna reakcija na povpraševanje kupcev;
- višja povečana vrednost nakupne košarice;
- znižanje stroškov (dela, nezadostnih zalog, prevelikih zalog ...);
- povečanje korporacijskega imidža;
- izpolnitev potrošnikovih pričakovanj.

Z izboljšanjem storitev in stimuliranjem prodaje s pomočjo ustreznih merchandising tehnik so številni trgovci na drobno vzpostavili nadzor nad stroški ter izboljšali svoje poslovne rezultate. To se kaže v doseganju optimalnega donosa in investicij (Ponikvar 1998, 12).

Koristi, ki jih prinaša merchandising proizvajalcem:

- povečanje prepoznavnosti blagovnih znamk;
- povečanje zagotovljene oskrbe obstoječih odjemalcev s proizvajalčevimi proizvodi;
- zamenjava starih izdelkov z novimi in s tem pridobivanje novih kupcev;
- večji profit.

Nekoč so proizvajalci imeli velik vpliv na ponudbo trgovcev, saj so na eni strani oskrbovali nabavno službo z informacijami o razvoju trgov, na drugi strani pa »merchandiserje« z najrazličnejšimi nasveti o učinkovitem pozicioniranju proizvodov na policah in v prostoru (Ponikvar 1998, 13).

»Merchandiserji« danes sledijo strategijam in ciljem svojega podjetja. Proizvajalci, ki so želeli zagotoviti maksimalno uspešno distribucijo, so se morali naučiti razumeti in spoštovati cilje svojih trgovskih partnerjev. Trgovci in proizvajalci vse bolj sodelujejo med seboj in s tem dosegajo sinergijske učinke, ki se kažejo v že omejenih koristih. Kupec je tisti, ki ga želita zadovoljiti obe strani. Temeljni cilj merchandisinga je zagotoviti dosego tistih koristi, ki jih bodo kupci cenili in katere bodo za njih predstavljale dodatno vrednost (Ponikvar 1998, 13).

Koristi, ki jih prinaša merchandising za kupce:



- razpoložljivost proizvodov: visoka stopnja zanesljivosti, da bodo izdelki na policah, ko jih bo potrošnik potreboval;
- logični tloris: logična nakupovalna pot, ki olajša nakupovanje ter zagotavlja nakupovanje brez pritiskov;
- tržni trendi: dovzetnost za nove ideje in proizvode, ko se le-ti pojavijo na trgu;
- konkurenčne cene: učinkovitost operacij zagotavlja konkurenčne cene ob ustreznih kvaliteti.

## **2.5 Računalniška podpora merchandisingu**

Pojav elektronske blagajniške prodaje je pomenil velik korak v razvoju trgovine. Z naraščanjem števila izdelkov na trgu in v prodajalnah je postalo »ročno« spremljanje njihove prodaje oteženo. Prodajni prostor je postal izredno dragocen, spremenile pa so se tudi navade kupcev. Elektronska blagajniška prodaja (POS) je trgovca ponovno povezala s kupci. Z informacijami, ki nam jih omogoča, lahko dobimo jasnejši vpogled v profil kupcev za posamezno prodajalno. Zagotavlja natančne prodajne podatke v določenem obdobju. Naloga merchandisinga je analiza podatkov iz POS sistema, s katero pridobimo številne koristne informacije o primernosti asortimenta, zalogah, o kupcih in o njihovih nakupnih navadah. Pomembna naloga merchandisinga je analiza odnosa med prodajo posamezne blagovne skupine (izdelka) in prostorom, ki ga ta blagovna skupina (izdelek) zaseda, v primerjavi s prodajo in prostorom, ki ga zasedajo druge blagovne skupine (izdelki). Na podlagi analiz je treba preučiti, ali ne bi kazalo ožiti oziroma širiti katero od blagovnih skupin (izdelkov) (Kocmut 1998, 9).

### **2.5.1 Računalniški paketi za upravljanje s prostorom**

Namen uporabe računalniških paketov za upravljanje s prostorom ni v tem, da bi popolnoma nadomestil funkcijo merchandisinga, ampak, da bi službo za merchandising oskrbeli z bolj uporabnimi orodji. S tem bi omogočili uresničitev uporabe merchandising tehnik v polni meri (Kelly 1991, 73). Računalniški paketi za upravljanje s prostorom omogočajo dobro analiziranje prodajaln, izdelavo planogramov, obsežne analize blagovnih skupin ter izdelavo poslovnih poročil (Ponikvar 1998, 18).

V svetu obstajajo številna programska orodja, ki pretvorijo maso podatkov, ki jih producira POS sistem, v za nas koristne informacije. Med najbolj poznanimi in razširjenimi programskimi paketi za upravljanje prostora sta »Spaceman for Windows – AC Nielsen ter Intercept for Windows – Intactix International«. Oba programska paketa sta se pojavila v 90-ih letih in sta močno orodje za zbiranje, predvajanje in za analizo podatkov. Namen programskih paketov za upravljanje s prostorom, kot sta »Spaceman ali Intactix«, je maksimiranje produktivnosti in profitabilnost prodajnega prostora. Omenjeni programski paketi zahtevajo določene vhodne informacije (inpute), ki se

nanašajo na karakteristike proizvoda in prodajalne (npr. podatke o izdelkih, dimenzije izdelkov, barvah, opremi itd.) (Kocmut 1998, 9).

Računalniški paketi nam omogočajo naslednje:

- izdelavo planogramov;
- vizualni prikaz opreme na monitorju računalnika;
- optimalno razporeditev izdelkov in blagovnih skupin na prodajnem mestu;
- avtomatsko izdelavo poročil.

Planogram je načrt pozicij posameznih izdelkov in blagovnih skupin na policah in gondolah. Je produkt »Spacemana« ali kakšnega drugega programskega paketa za upravljanje prostora. Izdelamo ga lahko tudi ročno, kar pa je časovno zamudno in neproduktivno. Izjema je obdobje uvajanja funkcije merchandising v trgovski sistem, ko še nimajo na razpolago ustreznih podatkov o karakteristikah izdelkov in opreme (EAN kode, dimenzije izdelkov in pakiranja, njihove barve, višino opreme in druge karakteristike) kakor tudi ne številnih drugih podatkov, ki jih tak programski paket zahteva.

Iz planograma lahko razberemo:

- kje na polici se nahaja določen izdelek;
- koliko lic ima posamezen izdelek;
- kakšna oprema je potrebna za posamezne izdelke (pregrade, mreže, navadne palete, kontejnerje, košare ...);
- ali so izdelki v osnovnih pakiranjih, kot jih je predvidel proizvajalec ali ne (s tem zmanjšamo čas in stroške manipuliranja z blagom, saj damo na police kar celotni paket izdelkov in ne zlagamo vsakega izdelka posebej);
- kateri so tisti izdelki, ki jih moramo zlagati v bloke (vertikalne ali horizontalne);
- koliko prostora zasede posamezna blagovna skupina na gondoli prodajalne.

Programski paketi za upravljanje prostora nam omogočajo zelo hitro izdelavo planogramov. Za vsako prodajalno posebej lahko izdelamo načrte pozicij posameznih izdelkov na policah. Prodajalke v prodajalnah nato razporejajo proizvode na opremo, ki je v skladu s tako izdelanim planogramom. Pozicije izdelkov tekom leta spreminjamo (glede na sezono) in ugotavljamo, katera je tista razporeditev, pri kateri dosegamo optimalno prodajo.

Trgovci na drobno običajno enkrat letno pregledajo »layoute« prodajaln (razporeditev blagovnih skupin v prostoru) in jih po potrebi popravijo.

Oba računalniška paketa omogočata vizualen prikaz celotne opreme v prodajalni, od polic (horizontalnih ali nagnjenih), gondol, košar, palet ... Polico lahko vidimo iz vseh strani in celo tridimenzionalno. Računalniški program omogoča avtomatsko

razporejanje izdelkov na opremo prodajalne. Proizvodi so lahko predstavljeni v barvnih blokih, na ekranu pa lahko vidimo tudi dejanske izdelke, v kolikor smo jih pred tem fotografirali z digitalnim fotoaparatom.

»Spaceman« ali »Intactix« omogočita optimalno razporeditev prostora v skladu s kriteriji in omejitvami, ki smo mu jih postavili; npr. minimalna količina zalog na polici, urnik dobave in skladiščenja za posamezne izdelke, minimalna količina pakiranja (caseov). Ti kriteriji in omejitve so lahko določeni za izdelek, blagovno skupino ali za celotno polico.

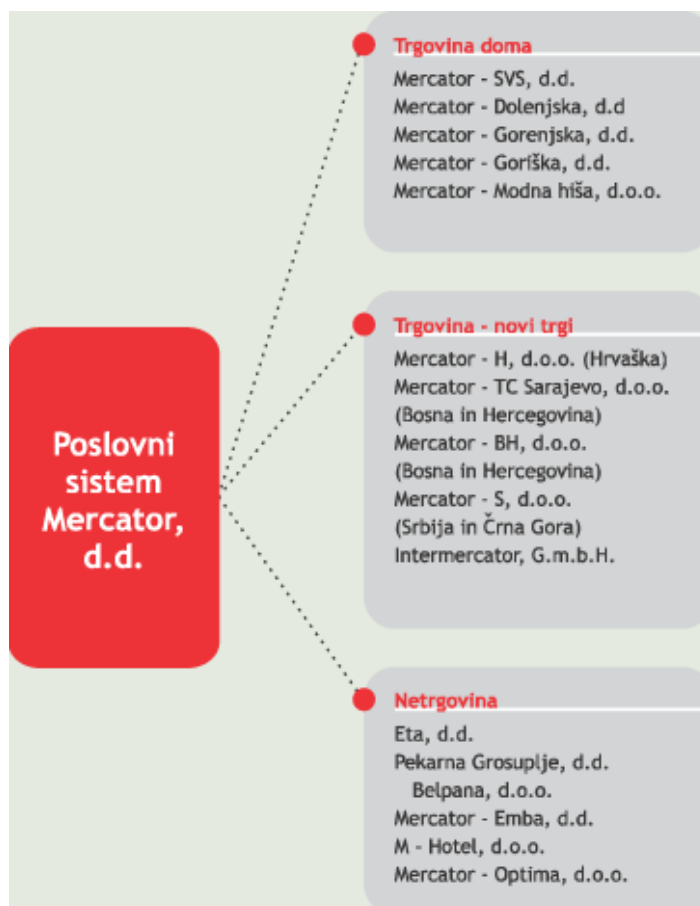
Ena izmed najpomembnejših prednosti omenjenih programskih paketov je avtomatska izdelava poročil in grafov. Merchandising strategijo lahko v celoti analiziramo tako na makro ravni (raven trgovine) kakor na mikro ravni (raven posamezne blagovne skupine, podskupine), pri čemer uporabljamo standardna poročila in grafe ali poročila, ki jih oblikujemo sami. »Spaceman« ali »Intactix« omogočata izračun poslovnih rezultatov (promet, koeficient obračanja zalog, RVC itd.) za posamezen izdelek, blagovno skupino, za posamezen prodajni program, ali za celotno trgovino. Želene rezultate poslovanja in druge parametre, ki jih opazujemo, lahko predstavimo v obliki različnih standardnih grafov in poročil.

### 3 MERCHANDISING V POSLOVNEM SISTEMU MERCATOR, D. D.

#### 3.1 Kratka predstavitev Poslovnega sistema Mercator, d. d.

Poslovni sistem Mercator, d. d. (PSM) je obvladujoča družba skupine Mercator, ki deluje že od leta 1949. Skupino Mercator, poleg obvladujoče družbe, sestavlja še 16 gospodarskih družb, in sicer deset trgovinskih družb; od tega pet v tujiništiri 4 živilsko-predelovalne družbe, ena hotelsko-gostinska in ena inženiring družba (sestava skupine Mercator na dan 31. 8. 2003). Mercatorjeve družbe skupaj zaposlujejo približno 14.000 ljudi.

**Slika 3.1** Shema sestave Skupine Mercator na dan 31. 8. 2003



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

Najpomembnejša in najobsežnejša gospodarska dejavnost Skupine Mercator je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje. V svojem sestavu ima preko 1.000 različnih tipov maloprodajnih enot, od nakupovalnih centrov, hipermarketov, supermarketov, blagovnic do samopostrežnih in specializiranih prodajaln (URL:<http://www.mercator.si/podjetje>).

Družbe, ki sestavljajo Skupino Mercator, so samostojne pravne osebe, ki izvajajo skupno in enotno poslovno politiko, določeno z razvojnim in letnim gospodarskim načrtom. Za vse Mercatorjeve trgovske družbe so bila v letu 1998 sprejeta pravila o poenoteni notranji organiziranosti in enotnem izvajanju vseh, za koncern pomembnih, poslovnih funkcij, in sicer finančne, nabavne, informacijske in kadrovske. V sklop prizadevanj za enotno izvajanje poslovnih funkcij sodi tudi izvedba projekta za standardizacijo poslovanja v vseh trgovskih družbah koncerna (po mednarodnih standardih) in pridobitev certifikata ISO 9001, jeseni leta 2000, v obvladujoči družbi skupine – PSM.

Mercatorjev 15,4 % splošni tržni delež v slovenski trgovini ob koncu leta 1997 se je do konca leta 2002 povečal na 39,8 %. (Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, d. d., 2002). Svoj tržni delež in konkurenčno moč povečuje Mercator tudi s kapitalskimi povezavami in razvojem maloprodajne mreže. Poleg naložb v prostorsko, tehnološko in programsko prenovo maloprodajnih enot gradi Mercator v vseh regijah tudi nove nakupovalne centre.

Cilj PSM je utrditev položaja vodilne trgovske verige v Sloveniji in se uveljaviti na novih trgih: na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni gori, kjer želi postati vodilna trgovska veriga. Na vseh trgih delovanja želi zagotoviti enak standard ponudbe in storitev, povečati poslovno učinkovitost ter dosegati raven poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovskih verig (URL:<http://www.mercator.si/podjetje>).

### **3.2 Predstavitev podjetja Intersport**

Intersport International Corporation (IIC) je veriga športnih trgovin s sedežem v Bernu v Švici in povezuje 28 nacionalnih organizacij svetovnih držav. Obsega več kot 4.700 prodajal in s šestimi milijardami evrov letnega prometa dosega največji delež prodaje med trgovci s športnim blagom na svetu (URL: <http://intersport.mercator.si/cgi-bin/intersport.dll/5>).

IIC je ustanovilo leta 1968 deset evropskih nabavnih združenj. Že takrat je imel 652 maloprodajnih enot in promet 427 mio DEM. V naslednjih letih se je širil tudi na druga območja:

- Leta 1972 se priključi Intersport Finska.
- 1973 so ustanovili družbo Sports Exports, s čimer se je Intersport širil v Kanado.
- Leta 1974 se priključita Unisport/Intersport Španija in Velika Britanija.
- 1975 je ustanovljena družba Intersport Japonska.
- 1985 se priključi Intersport ZDA.
- 1995 je podpisana licenčna pogodba z Intersport Koreja.
- 1997 sta podpisani licenčni pogodbi z Italijo in Portugalsko.
- 1998 je podpisana licenčna-franšizing pogodba s Češko republiko.

- 1999 je podpisana licenčna pogodba z Mercator-Intersport Slovenija.
- Leta 2000 si Mercator pridobi Intersportovo licenco za Bosno in Hercegovino.
- Leta 2002 postane Mercator nosilec licence Intersport za Srbijo in Črno goro.

Vse od leta 1993 daje IIC poudarek maloprodaji s strateškim načrtom, ki zavezuje vse člane skupine Intersport (Predstavitev projekta Intersport Slovenija in športnega programa PSM, 2002).

IIC je lastnik naslednjih IIC blagovnih znamk: Intersport, McKinley, Technopro, Cytec, Etirel, Online, Aquamax, Firefly, Crazy Creek, Nakamura, Pro Touch, Energetics. Poleg lastnih blagovnih znamk trži Intersport tudi najboljši izbor svetovno priznanih blagovnih znamk športne opreme kot so: Adidas, Nike, Salomon, Rossignol, Reebok, Asics in drugih (URL: <http://intersport.mercator.si/cgi-bin/intersport.dll/5>).

### **3.2.1 Mercator – prevzemnik licence Intersport**

Julija 1999 je Mercator podpisal pogodbo o poslovnem sodelovanju z družbo Intersport, s katero je pridobil generalno ekskluzivno licenco in z njo izključno pravico za odpiranje specializiranih športnih prodajaln pod svetovno znano znamko Intersport. Pogodba je veljavna za dobo desetih let, potem pa se avtomatsko obnavlja za dodatno obdobje petih let. Licenca Mercatorju omogoča najboljše pogoje pri trženju ekskluzivnih Intersportovih blagovnih znamk v Sloveniji in državah bivše Jugoslavije. Pogodba zagotavlja Mercatorju enakovreden status, kot ga imajo Intersportove nacionalne družbe po vsem svetu, obenem pa tudi pomembno obogatitev Mercatorjeve ponudbe za kupca (URL: <http://intersport.mercator.si/cgi-bin/intersport.dll/3>).

Pravice, ki izhajajo iz pogodbe o poslovnem sodelovanju med družbo Mercator, d. d. in družbo IIC, so:

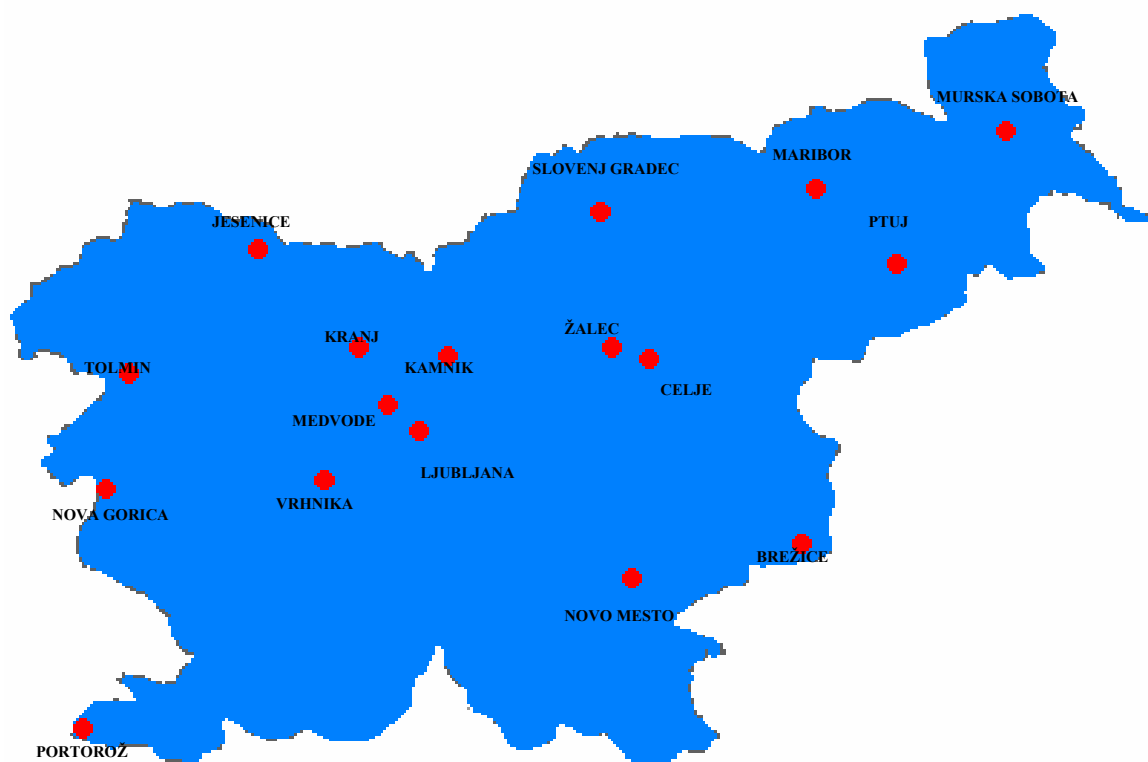
- ekskluzivne pravice – licenca za Republiko Slovenijo, Republiko Bosno in Hercegovino, Republiko Hrvaško ter Srbijo in Črno goro;
- pravica do delničarstva pri IIC;
- pravica do uporabe Intersportovih blagovnih znamk;
- pravica do enotne centralne nabave preko IIC;
- podpora pri razvoju koncepta Intersport;
- pravica do udeležbe na prodajnih sestankih, sestankih glavnih direktorjev, letnih skupščinah in strokovnih sestankih po posameznih poslovnih funkcijah.

S pogodbo se je Mercator vključil v globalne Intersportove nabavne tokove. Slovenskim kupcem je s tem omogočeno nakupovanje športne opreme vrhunske kvalitete po konkurenčnih cenah, takšnih kot veljajo za vse druge Intersportove trgovine drugje po svetu. Mercator je od Intersporta prevzel vse njegove standarde za trgovske

storitve in zagotovil takšno zadovoljstvo kupcev, kot ga zagotavlja celotna Intersportova maloprodajna mreža.

Prva Intersportova prodajalna v Sloveniji je bila odprta avgusta leta 1999, in sicer v Mercator Centru Ljubljana, kmalu za tem pa so sledile še ostale. Ob koncu leta 2003 je odprtih že 17 prodajaln v Sloveniji, 6 na Hrvaškem, ena v Srbiji in Črni Gori ter ena v Bosni in Hercegovini. Načrtovana dinamika odprtij novih prodajaln za naslednja tri leta je po pet prodajaln vsako leto.

**Slika 3.2** Prikaz lokacij prodajaln Intersport v Sloveniji



VIR: POSLOVNI SISTEM MERCATOR, D. D. 2003a

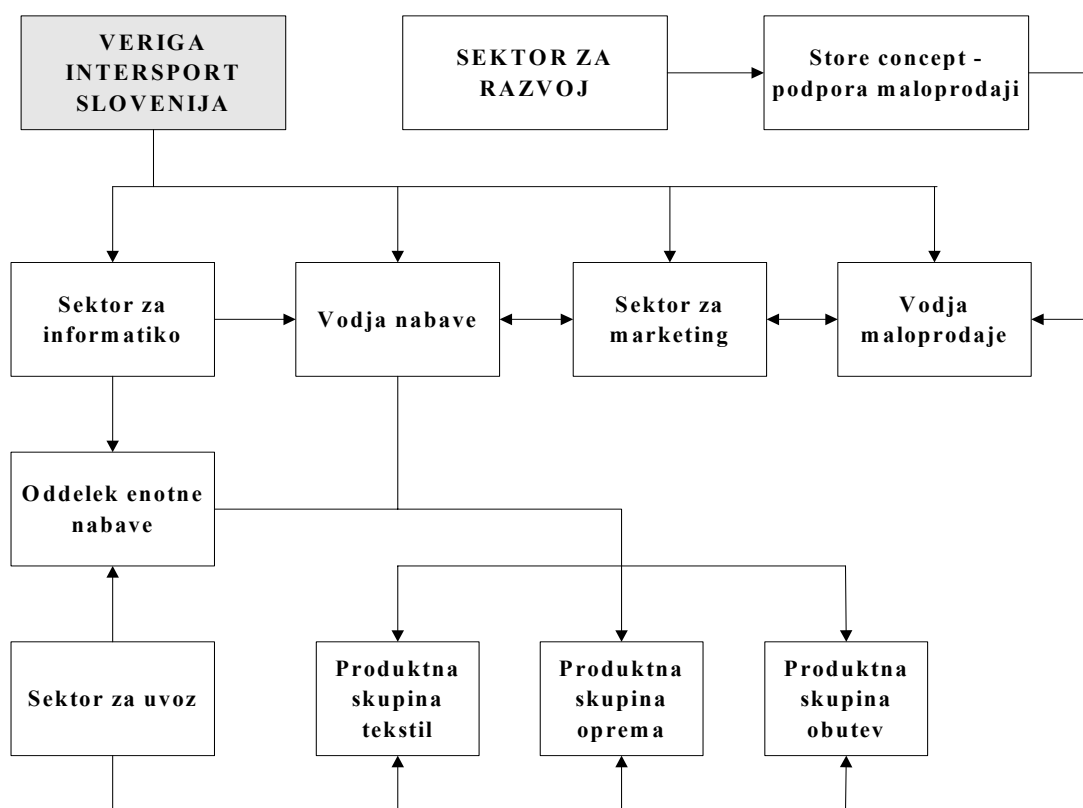
**Tabela 3.1** Seznam lokacij Intersportovih prodajaln na tujih trgih

Hrvaška	Bosna in Hercegovina	Srbija in Črna gora
Zagreb	Sarajevo	Beograd
Split		
Pulj		
Metkoviči		
Karlovac		
Velika Gorica		

Vir: Poslovni sistem Mercator, d. d. 2003

Trenutno je ta program organiziran v okviru sektorja tekstil, galanterija in šport, vendar pa bi se moral v prihodnje, zaradi velikega števila novo odprtih prodajnih enot, organizirati kot samostojni sektor. Temeljni cilj Intersporta Slovenija je postati vodilna maloprodajna znamka športnega blaga v državah, v katerih se pojavlja, z najmanj 30 % tržnim deležem.

**Slika 3.3** Organizacijska shema Intersporta Slovenija



Vir: Poslovni sistem Mercator, d. d. 2002

### 3.3 Razlogi za uvajanje merchandisinga v podjetju

Mercator, d. d. je največje slovensko podjetje v trgovini na drobno in na debelo. Kljub temu njihove prodajalne ne dosegajo optimalnega prometa in tudi ne dobička. V glavnem je samo od poslovodij odvisno, kakšna bo ponudba njegove prodajalne. Ta je velikokrat neustrezna in neprilagojena povpraševanju kupcev.

Prostor je v velikih prodajalnah neracionalno uporabljen, brez zavedanja, da je to največje bogastvo trgovca. V Mercatorju, d. d. se je priložnost za uvedbo orodja merchandising pokazala šele v zadnjih letih, ko se je pričel proces razvoja Mercatorjeve trgovske in informacijske mreže.

Dobra informacijska podlaga in opremljenost prodajaln z elektronskim blagajniškim poslovanjem je osnova uspešnega merchandisinga. Brez podatkov, ki jih omogoča



elektronsko blagajniško poslovanje, ni mogoče govoriti o učinkoviti rabi orodja merchandising (Kocmut 1998, 11).

Za Mercator je življenjskega pomena, da uvede funkcijo merchandisinga v svoje poslovanje, v kolikor želi zagotoviti dolgoročno rast prodaje podjetja in obdržati vodilni položaj na trgu. Pri tem je treba poudariti, da v svetu ni enotnega modela, ki bi ga lahko posnemali in uporabili v naših prodajalnah. Vsako podjetje mora razviti svojo tehniko merchandisinga, ki ustreza njegovemu poslanstvu in postavljenim ciljem (Ponikvar 1998, 27).

### **3.4 Značilnosti merchandisinga v prodajalnah Intersport**

Intersport merchandising definira kot kombinacijo zasnove prodajalne (ang. hardware) in vseh načinov, na katere je na kraju nakupov vidno predstavljeno blago (ang. software).

Če strnemo glavne razloge, zaradi katerih se je Intersport zavedel, da se mora posvetiti merchandisingu, ugotovimo, da (Intersport 1999a):

- Kljub temu, da ni drag, deluje ves čas kot neke vrste oglas.
- Je aktiven po vsej prodajalni ter tudi njeni okolici (izdela celostno podobo prodajalne).
- Stranke vodi do prepoznavanja potreb, ki povzročijo želje po izdelkih in pripeljejo do nakupa, torej pospešujejo prodajo.

Sistem merchandisinga temelji na prepoznavanju kupcev in tudi tega, kako se obnašajo in kupujejo, kadar pridejo v prodajalno. Intersport pozna osnovne postavke, predvsem to, da je treba kupca upočasniti, ko pride v prodajalno ter pomembnost desne strani nakupovalne poti, ki jo kupci najbolj opazijo.

Poleg fizičnega vidika pa je zelo pomemben tudi psihološki vidik merchandisinga. Kupci le-tega ponavadi ne analizirajo zavedno, ampak bolj podzavestno občutijo privlačno prodajalno. Tipični Intersportovi potrošniki so bolj ali manj rekreativni športniki, torej spadajo v subkulturo športnikov ali še boljše, živijo v športnem slogu, kar pomeni, da mora biti vzdušje v prodajalni urejeno v športnem slogu.

Namen pravil merchandisinga je doseči, da bodo kupci v Intersportovih prodajalnah lahko rekli, da (Intersport 1999a):

- Najdejo, kar so iskali in tudi kar jih zanima.
- Najdejo nove ideje in vidijo predstavitev novih možnosti kombinacije različnih izdelkov.
- Najdejo vse izdelke za svoj šport predstavljene skupaj.
- Se zabavajo in razvedrijo med nakupovanjem.

- Se dobro znajdejo v prodajalni.
- Čutijo »zabavo in adrenalin« športa.

### **3.4.1 Posnetek stanja**

Vsaka Intersportova prodajalna mora izpolnjevati določene standarde ne glede na velikost in kraj, kjer se nahaja. V ta namen mora upravičiti naslednje trditve:

- Izgledati kot prodajalna Intersport – znotraj in zunaj – ne glede na obliko in velikost.
- Izražati vrednote in bistvo Intersportove znamke.
- Biti aktivna za ciljne skupine v pogledu izbire, blagovnih znamk, storitev, osebja, merchandisinga in designa prodajalne.
- Upravičiti Intersportovo trditev, da je strokovnjak na področju prodaje blaga, namenjenega športu.
- Ustvariti okolje, ki motivira kupca za nakup in ponoven obisk prodajalne.

#### *Tipi Intersportovih prodajaln*

Intersport ima razvit koncept za štiri različne tipe prodajaln, predvsem glede na to, na kakšni lokaciji je postavljena (Intersport 1999).

Prvi tip je prostostoječa prodajalna, ki meri več kot 1500 m<sup>2</sup>. Takšne prodajalne so ponavadi locirane v predmestjih, kjer so dobro označene, lahko dostopne in imajo pred sabo veliko parkirišče. V skrbi za stalen dotok kupcev morajo prirejati stalne promocijske aktivnosti, svojo ponudbo pa podrediti ugodnim cenam ter pestrosti ponudbe. V Sloveniji takšne Intersportove prodajalne še ni, je pa planirana za prodor na tuje trge. Aktualna bi bil tudi v primeru, da doseže Intersport še večji tržni delež in večje povpraševanje na trgu.

Drugi tip je prodajalna v nakupovalnem centru, velikosti med 400 in 1000 m<sup>2</sup>. Zaenkrat je večina Intersportovih prodajaln pri nas takšna. Ena glavnih značilnosti je dobro označen, odprt in privlačen vhod. Med prodajalnami v centru mora izstopati kot eno od privlačnih mest nakupovalnega centra. Udeležuje se v promocijskih aktivnostih celega centra. Poudarek je na udobnem nakupovanju ter dobrih in bogatih storitvah. Parkirišča ponavadi niso problem, ker obstaja skupno parkirišče za celoten nakupovalni center. Pomembno pa je, da obiskovalci že zunaj izvedo, da se v centru nahaja Intersportova prodajalna. To naredijo različne označbe, table, zastave in podobno.

Tretja oblika je prodajalna v središču mesta. Glavna značilnost, po kateri jo mimoidoči opazijo, je urejeno, dobro vidno pročelje v Intersportovih barvah in atraktivna izložba. Cene morajo biti primerljive z najbližjo konkurenco, poudarek pa je predvsem na bolj osebnem pristopu do kupca in posebnih storitvah, ki so s tem

povezane. Takšno vrsto prodajaln Intersport pri nas razvija v obliki franšiznih prodajaln.

Ostanejo še posebne lokacije prodajaln, ki jih najdemo v športno–turističnih središčih. Glavna posebnost je specializacija po športnih zvrsteh, ki so v tem kraju značilne. K vsemu pa sodijo tudi temu prilagojene posebne specializirane storitve, svetovanja in izbor izdelkov. Takšna prodajalna seveda mora biti dobro vidna od zunaj, udeležuje pa se skupnih promocijskih aktivnostih in oglaševanja v tem kraju. Zaenkrat v Sloveniji še ni takšnih prodajaln.

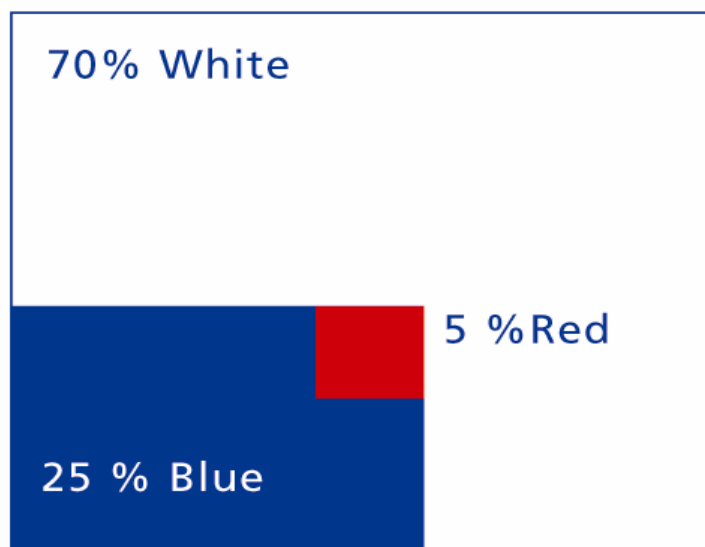
Vsaka od teh tipov prodajaln mora izgledati kot Intersportova prodajalna, ne glede na velikost in obliko. Izražati mora vrednote in bistvo Intersportove blagovne znamke in biti atraktivna za ciljno populacijo v ustreznem izboru izdelkov, cen, blagovnih znamk, storitev, osebja, izgleda prodajalne, torej vizualnega merchandisinga. V nadaljevanju se bom osredotočil na drugi tip prodajaln, torej prodajaln znotraj večjega nakupovalnega centra, ker je večina Intersportovih prodajaln v Sloveniji takih.

#### *Materiali, pohištvo, barve*

Celotna Intersportova veriga trgovin uporablja tri osnovne barve, s katerimi dosega svojo prepoznavnost. Te so (Intersport 1999a):

- Bela ima funkcijo nevtralne barve in poudarja svežino, čistost, prostornost in svetlobo. Izdelki zato izpadejo bolj mladostni, novi in trendovski. Uporablja se kot osnovna barva in je zastopana v največjih površinah (Whelan 1995, 18).
- Modra je po raziskavah najbolj všeč večini ciljne publike, zato jo je Intersport izbral za reprezentativno barvo. Uporablja se skozi celotno prodajalno, na oznakah, pohištvu, predstavitev in podobno. V prostor prinaša svežino in hlad, predstavlja zanesljivost, vplivnost in ugled, uporabljena pa mora biti v manjši meri kot bela (Whelan 1995, 90).
- Rdeča je močna barva in se uporablja le v manjših količinah. Koristi rdeče barve so, da poudarja bistvene informacije in cene. Z vidika psiholoških učinkov pa v sklopu z modro in belo doda športno vitalnost, drznost in moč ter poziva k nakupom, saj je prepričljiva in brezkompromisna (Whelan 1995, 26).

**Slika 3.4** Delež barv za doseganje prepoznavnosti



Prevod: White – bela; Red – rdeča; Blue – modra

Vir: Intersport 1999

Poleg barv uporablja Intersport tudi različne materiale, zato da bi poudarili določene elemente v prodajalni, predvsem pa tudi za vzpostavitev športnega vzdušja. Glavni materiali so (Intersport 1999a):

- Les poudarja naravo, domačnost in užitke ob športnih aktivnostih. Uporablja se v manjših količinah za predstavitvene stene in nekatere vrste pohištva.
- Kovina predstavlja trdnost, natančnost in odpornost. Material je primeren za razna stojala, pohištvo in predstavitve izdelkov.
- Mehki materiali so predvsem primerni za prodajna območja, ker delujejo bolj domače in mehko ter privabljajo kupce.
- Umetni materiali, ki so uporabljeni zaradi njihovih praktičnih lastnosti, se uporabljajo npr. za sklenitev kroga prodajne poti po prodajalni.

Za optimalno predstavitev izdelkov mora imeti prodajalna ustrezno oblikovane police, stojala, stenske police, košare, podstavke in podobno. Sama oprema mora biti čim bolj neopazna, tako da pridejo do izraza izdelki, razstavljeni na njej, vendar pa kljub temu v stilu s celotnim konceptom prodajalne.

Materiali morajo imeti tudi nekatere praktične lastnosti, predvsem enostavno pritrjevanje, vzdrževanje in čiščenje, trpežnost, ne smejo imeti prevladujočih vzorcev, naj sovpadajo k celotnemu konceptu prodajalne, tako v barvnem smislu kot tudi v drugih pogledih.

Glasba je pomemben element v Intersportovi prodajalni. Sicer je njen namen, da zapolnjuje zvočno ozadje in kratkočasi kupca, da se ta zadržuje daljši čas v prodajalni in

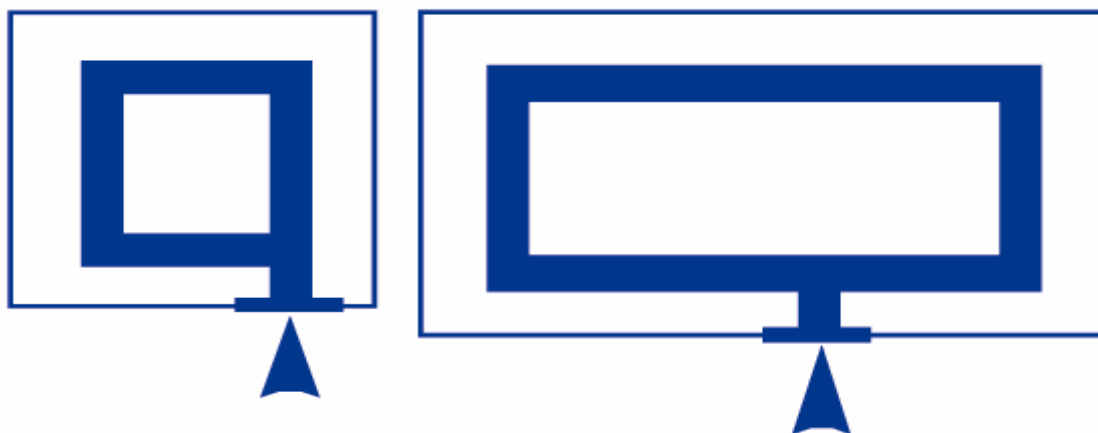
se pri nakupovanju dobro počuti. Lahko je nekoliko glasnejša ter energična, tako da pričara športno-adrenalinsko vzdušje. Glasbeno kuliso lahko spretno izkoristimo tudi za lastno oglaševanje. Med glasbenimi premori bi lahko zavrteli krajše oglase v zvezi z Intersportom, njegovimi izdelki, raznimi akcijami in aktualnostmi.

### *Tloris prodajalne*

Bistvo iskanja ustreznega tlorisa je doseči, da kupec, ki pride v prodajalno, tudi prehodi celotno prodajalno in vidi vse kategorije izdelkov. Intersport se je odločil za krožni tloris, ki je neke vrste zmes butične in mrežne ali diagonalne razporeditve. Krog predstavlja glavno nakupovalno pot, ki se začne na desni in kroži v nasprotni smeri urinega kazalca (kot trdijo raziskave o obnašanju kupca v prodajalni), mimo različnih oddelkov. Znotraj oddelkov in na sredini kroga pa so razporejene police v diagonali oziroma tudi mrežno.

Seveda je koncept kroga treba tudi dejansko izvesti na način, da se bo kupec, ki vstopi v prodajalno (in se načeloma giblje po prodajalni popolnoma svobodno) sam od sebe odpravil v smer, kamor želi trgovec. Smer hoje poudari ustrezna razsvetljava ali različne barve in materiali tal.

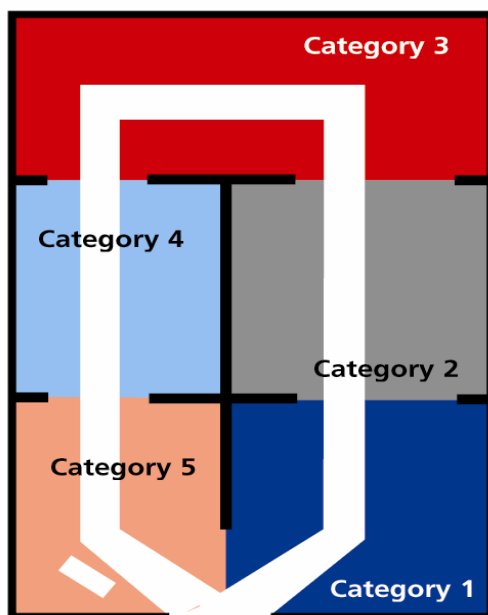
**Slika 3.5** Koncept krožnega tlorisa



Vir: Intersport 1999

Vsaka prodajalna mora jasno vzpostaviti razdelitev blagovnih skupin, kajti le na ta način se lahko vzpostavijo manjši oddelki, ki zadovoljijo kupce z vsemi artikli za njihov najljubši šport.

**Slika 3.6** Talna razporeditev blagovnih skupin



Prevod: Category – blagovna skupina

Vir: Intersport 1999

Pri ureditvi, ki jo priporoča Intersport, lahko razvrstimo različna območja prodajalne na tri dele, glede na to, koliko so prodajno močna. Na vsakem od teh območij se kupci različno obnašajo, zato je treba k vsakemu območju pristopiti tako, da jim čim bolj ustrezemo in jim omogočimo čim bolj udobno nakupovanje.

Prva skupina je prodajno zelo močno območje, kamor sodi desna stran glavne krožne poti, kjer hodi največ kupcev, blagajniško območje, kjer kupci čakajo v vrsti in na račun, stene prodajalne, kjer se ustavijo oči kupca.

Druga skupina je prodajno srednje močno območje, kamor sodi srednja soba (levo od glavne poti oziroma znotraj kroga).

Tretja skupina pa je prodajno šibko območje, to pa sta vhod, ker imajo na začetku kupec še preveliko hitrost, da bi bili dejanski nakupi veliki, morebitni koti in ostali prodajno šibki deli prodajalne, ki pa jih mora biti čim manj.

#### *Desna stran glavne poti*

V prvo skupino vsekakor sodi območje na desni strani glavne krožne poti po prodajalni. Če se trgovec trudi, da bi kupec hodil po določeni poti, potem mora to pot popolnoma izkoristiti. Intersport postavlja ob glavni poti predstavitve izdelkov brez polic. Večinoma so to prikazi športnega življenjskega stila, ki vsebujejo kombinacijo različnih trendovskih izdelkov, modnih muh ter impulznih izdelkov.

Priporočene so koordinirane predstavitve različnih izdelkov, ki se uporabljajo skupaj. Npr. kombinacija košarkaške majice, hlač, čevljev, žoge in mogoče še kakšnega kosa košarkaške opreme bo znatno spodbudila kupce k spontanemu nakupu, saj jim

prikazuje možne načine uporabe ter daje ideje in spodbude k prepoznavanju potreb in želja. Predstavitev pa je treba postaviti v neposredno bližino teh izdelkov (Intersport 1999a).

### *Blagajna*

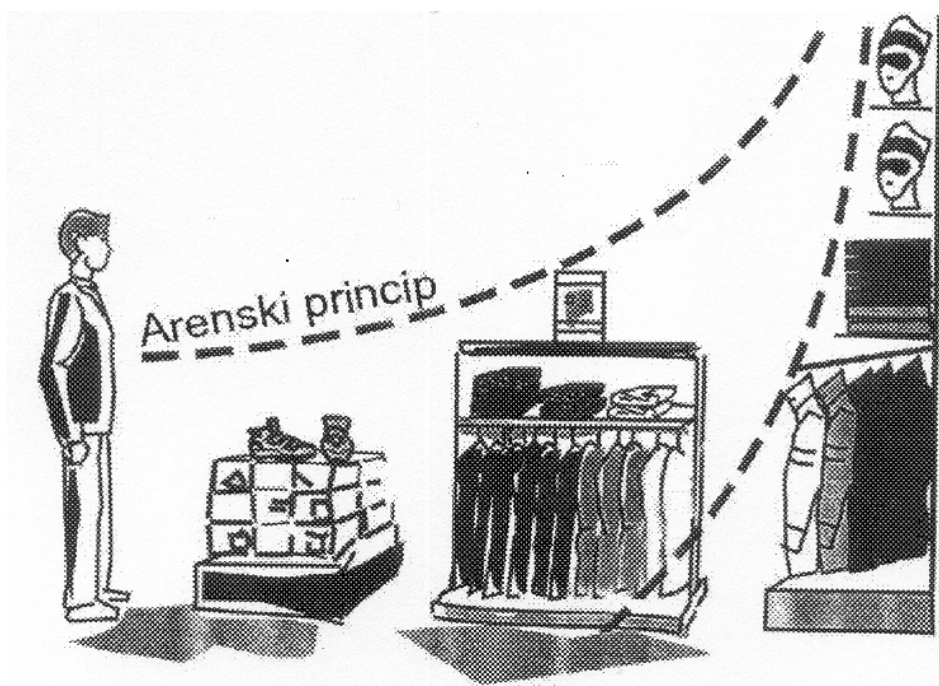
Eden od delov prodajalne, kjer se izdelki najbolj prodajajo, je tudi območje ob blagajni, če so tam predstavljeni pravi proizvodi, torej taki, ki se kupujejo predvsem impulzno in so vizualno močni. Teh izdelkov ne sme biti preveč, morajo pa biti prilagojeni letnemu času. Je tudi primeren kraj za promocijo storitev, ki jih ponuja Intersport ter kraj, kjer se nahajajo stojala z brošurami, katalogi, akcijami ... (Intersport 1999a).

### *Stene*

Intersport svoje izdelke v prodajalni razporeja po t. i. »arenskem principu«. To pomeni, da morajo biti police, stojala in ostale predstavitve postavljene tako, da so manjše na sredini in se večajo vse do stene. Taka postavitev ima precej prednosti, saj se kupec počuti bolj varno, ker ima pregled nad večjim prostorom, hitro najde, kar išče, poleg tega pa tudi vidi več izdelkov hkrati in ob pravem postavljanju tudi kombinacije izdelkov.

Stene so končni del arenske predstavitve oziroma robovi arene. Sodiijo med prodajno močno območje, saj so ponavadi vidne z glavne poti in tudi že z vhoda. Poleg tega se oči kupcev že običajno ustavijo na stenah, zato morajo te ponazarjati pravo športno vzdušje, to pa se lahko doseže s slikami izdelkov, športnih dogodkov, predstavitev izdelkov, plezalno steno ...

Slika 3.7 Arenski princip postavitve



Vir: Intersport 1999a

Predstavitve izdelkov morajo biti zgrajene navpično in morajo ponujati pogled na izdelek iz več strani. Pri kupcu morajo ustvariti zavest o veliki založenosti, pa tudi dejansko je potrebna manjša zaloga, ker imamo že veliko izdelkov razstavljenih.

#### *Srednja soba*

Območje v sredini kroga je prodajno šibkejše območje, ker je na levi strani in povrh vsega so to notranji prehodi, po katerih se napoti manj nakupovalcev kot po glavnih prehodih. Zato mora biti kupcem vstop v to območje kar se da olajšan. Najbolj primerne so diagonalno razporejene police in predstavitve, ki omogočajo najlažji vstop in večjo vidljivost na celoten prehod. V to območje lahko trgovci namestijo tudi kakšne druge, kupcem privlačne elemente, kot je na primer nizka cena ali zanimiv izbor izdelkov. To območje mora upoštevati arenski princip, s katerim ima kupec pregled vse do sten. Zato se uporabljajo nižje police, ki so primerne predvsem za tekstil, ki ga je sicer težko razporediti na posamezne športe. Postavljene so tudi predstavitve, kjer so izdelki lahko predstavljeni z vseh strani, ker območje ni tipično enosmerno, kot je glavna pot.

#### *Vhod*

Vhod mora biti dobro zaznamovan, da je viden že od daleč. Je odlična lokacija za dekoracijo in vzpostavitev nakupovalnega vzdušja. Lahko rečemo, da mora biti Intersportov vhod prava »predstava«, ki pritegne kupca. To se lahko doseže s predstavitvijo privlačnih modernih in trendovskih izdelkov, kombinacijami zanimivih



izdelkov ali s predstavitvijo nenavadnih življenjskih stilov, ki pritegnejo pozornost in upočasnijo kupca. Nikakor pa vhoda ne smejo zakrivati varnostni sistemi ali izdelki.

Nad vhodom mora biti vedno logo Intersport, da poudari prepoznavnost blagovne znamke in seveda tudi vhodno točko. Napisan mora biti v eni vrsti, da doseže najbolj optimalno branje in seveda v modro-rdečih črkah na beli podlagi zaradi dobre prepoznavnosti in vidnosti.

**Slika 3.8** Intersportov logo



Vir: Intersport 1999

#### *Izložba*

Do sedaj so vse Intersportove prodajalne v Sloveniji postavljene v Mercatorjeve centre tako, da se vanje pride z glavnega hodnika. Izložba je zelo vidna že od daleč in zato tudi zelo pomembna za izgrajevanje celotnega imidža prodajalne. Izložba pomeni lovljenje pogledov mimoidočih in vzpodbujanje za nakup. To pa bo doseženo le s pravilnim izborom izdelkov in pravilno postavitvijo. Izložba namreč ulovi pogled z močnim in jasnim signalom.

Pomembno je, da v Intersportovi izložbi ni vseh izdelkov po malem, ampak bo predstavljena skupina izdelkov na eno temo, ki bo lahko prepoznavna (Intersport 1999a). Zato izberejo vodilni izdelek, ki je največji in postavljen v ospredje, ostali izdelki, ki jih ne sme biti več kot šest, sedem, morajo biti od glavnega izdelka toliko oddaljeni, da pride le-ta še vedno do izraza. Ostali izdelki morajo biti v isti skupini izdelkov in skupaj naj tvorijo neko zgodbo ali dogajanje.

#### *Osvetlitev*

Osvetlitev ni le suhoparno razsvetljevanje teme v prodajalni, pač pa veliko več. Je sestavni del celotnega merchandisinga, saj z ustrezno uporabo kupcem poudari določene izdelke, nakupovalno pot, skrite kotičke prodajalne, postavljene predstavitve, jih vodi po prodajalni in jim naredi njihov nakup zanimivejši.

Osvetlitev mora biti postavljena za vsak prostor specifično, saj je odvisna od mnogih elementov, kot so višina stropa, materiali, ki so uporabljeni v prodajalni in drugo.

V celotni prodajalni lahko ločimo različna področja, ki zahtevajo specifično osvetlitev (Intersport 1999a):

- Osnovna svetloba služi temu, da postanejo stvari v prodajalni vidne. Svetloba ne sme biti preveč močna, zato da lahko še vedno nastane kontrast z močno svetlobo, kadar poudarjamo določene predstavitve.
- Vhod mora biti osvetljen do tri krat močnejše, kot je osnovna svetloba, to pa zato, da kupcem vhod že od daleč pomeni povabilo na vstop, hkrati pa tudi opazijo zelo viden napis Intersport.
- Izložba mora biti prav tako zelo osvetljena, toda znotraj izložbe lahko delamo različne svetlobne kontraste. Potrebno pa je, da je najbolj osvetljen vodilni izdelek.
- Znotraj prodajalne prav tako ustvarjamo svetlobne učinke s kombinacijo osnovne svetlobe in močnejših reflektorjev, in ker na ta način poudarjamo posebne predstavitve, stene in podobno, z nekoliko blažjo svetlobo pa tudi vse ostale izdelke, saj se kupci ponavadi gibljejo iz teme na svetlobo in ta naj jih vodi do izdelkov.

#### *Predstavitve izdelkov v prodajalni*

Ob vstopu v Intersportovo prodajalno mora kupec jasno prepoznati tri večje skupine, po katerih Intersport razporeja svoje izdelke (Intersport 1999a):

- opremo,
- tekstil in
- obutev.

V Intersportu obstajata dve različici razporejanja teh skupin izdelkov: zimska in poletna. Pozimi je na prvem mestu smučarska oprema, sledijo ostale aktualne kategorije, bolj umaknjene pa so za zimo neaktualne kategorije. Poleti je na prvem mestu oprema za poletne športe in ustrezni počitniški pripomočki ter ostale kategorije. Seveda mora biti tudi obseg posamezne skupine prilagojen povpraševanju v tistem letnem času.

Zanimivo je, da Intersport ne postavi tiste kategorije, zaradi katere kupci večinoma obiščejo prodajalno (npr. pozimi smučarsko opremo) na zadnji del prodajalne, kot to priporočajo nekateri merchandiserji. Razlog je v tem, da je takšna postavitev kupcem lahko nadležna, saj vsak želi kupiti tisto, po kar je prišel. Zato so kupci prodajalni bolj hvaležni za olajšano nakupovanje, kar je temelj dolgoročne zvestobe. Drugi razlog pa je tudi ta, da velike količine določenih izdelkov na začetku prodajalne delujejo tudi kot vizualni element, ki pritegne kupce in jim na ta način sporoča, katera stvar je trenutno aktualna.

Intersport se trudi razporejati izdelke in police tako, da se bo kupec v prodajalni dobro počutil. Glavna pot mora biti široka vsaj 120 centimetrov, poti med vmesnimi policami vsaj 80 centimetrov, razdalja med stensko predstavitvijo in policami pa vsaj 100 centimetrov. Za večje Intersportove prodajalne, kjer je pretok kupcev večji, morajo biti tudi te razdalje večje, tako da ne prihaja do gneče in nepotrebnih nadležnih zastojev.

Poleg teh pravil je treba upoštevati še nekaj funkcionalnih zahtev:

- Izdelki morajo biti vidni. Za izdelke, ki jih kupci ne morejo najti v prodajalni, sklepajo, da jih pač ne prodajajo.
- Vsi izdelki morajo biti kupcem lahko dosegljivi. Tisti, ki niso dosegljivi, se praktično ne bodo prodajali, ker bo le malokdo zahteval npr. lestev ali pomoč prodajalca.
- Izdelki morajo biti zraven predstavitvenega izdelka. Če je razstavljen določen model športnih čevljev, morajo biti enaki izdelki, ki so še v škatlah, postavljeni pod razstavljen čevljev.
- Izdelki morajo biti razstavljeni na način, ki ga kupci takoj prepoznajo, in sicer po različnih kriterijih; npr. glede na blagovno znamko, kvaliteto, barve, velikosti, oblike, teme.
- Izdelki, ki sodijo skupaj, morajo biti razstavljeni navpično, podobni izdelki pa vedno skupaj, da dosežemo večjo preglednost.
- Modni in impulzni izdelki morajo biti predstavljeni na vidnem mestu, medtem ko so tipični izdelki ciljne publike, po katere kupci pridejo z namenom, lahko umaknjeni v svoj oddelek.

Nekateri merchandiserji priporočajo podvajanje izdelkov v prodajalni z namenom večje verjetnosti, da kupci opazijo izdelek. Intersport načeloma tega principa ne uporablja, saj podvajanje izdelkov zmanjša preglednost prodajalne. Poleg tega je večina izdelkov takšnih, da se mora kupec vanje poglobiti in izbrati ustreznega. Manj pa je takšnih izdelkov s preprostim nakupnim procesom. Namesto podvajanja izdelkov je bolje postaviti takšne predstavitve, ki nakazujejo uporabo različnih izdelkov, v različnih predstavitevah pa lahko uporabijo tudi enak izdelek, če bo sovpadal v kontekst predstavitve.

Na policah nikoli ne sme biti praznih prostorov med izdelki. Takšne predstavitve kupce motijo in se pri njih ne bodo ustavljali tako dolgo. Le pri primerno napolnjenih policah dobijo kupci vtis urejenosti, založenosti in dobre izbire. Na tak način so tudi izdelki sami po sebi močan magnet, oziroma temu lahko rečemo »pritisk izdelkov« na kupce. Še posebej če imajo izdelki močno blagovno znamko; delujejo pa tudi drugi kriteriji, kot sta barva in oblika. Razvrščanje velikih in majhnih stvari znotraj ene vrste izdelkov mora biti tako, da so večje, nerodnejše stvari vedno spodaj, manjše pa zgoraj.

Zanimivo je urejanje izdelkov po barvah. Izdelke postavimo tako, da so temne barve na levi strani in se prelivajo (v takem zaporedju kot mavrica) v svetlejše na desno stran, tako kot beremo. Pri barvah moramo načeloma paziti, da ni barva prvo pravilo razvrščanja. Praviloma bo predstavitev bolj pregledna in funkcionalna, če bo prvo pravilo kvaliteta ali velikost, šele kasneje barva.

Vsa pravila so narejena po meri človeka, in sicer tako, da kupec najlažje opazi določeno predstavitev izdelkov, najlažje razbere izdelke na njej in tudi najdlje zadrži pogled na njej.

### *Označevanje in cene*

Bistvo je, da se kupec v prodajalni znajde ter najde tisto, kar išče in se poleg tega še informira o izdelkih. Na splošno za usmerjevalne in informacijske napise velja, da morajo biti skladni s celotnim izgledom prodajalne, zato morajo biti v Intersportovih barvah (modra, rdeča in bela).

Prva stvar je vidno označen vhod, da kupec prodajalno sploh najde. Prva nujna informacija je odpiralni čas, ki mora biti označen na vhodu. Pomembna je usmeritvena tabla takoj ob vhodu, ki pokaže, kateri oddelki so v Intersportovi prodajalni in kje jih najti.

Table za označbe kategorij izdelkov naj bodo preproste, jasne, napisane z belimi črkami na modri podlagi in zraven z rdečo piko. Visijo naj s stropa, toda tako visoko, da ne motijo kupcev. V pomoč označbam kategorij izdelkov so merchandising predstavitve izdelkov ob vsaki skupini izdelkov.

### **Slika 3.9** Označbe kategorij izdelkov



Prevod: Category – kategorija

Vir: Intersport 1999

Oznake izdelkov s podrobnimi informacijami o posameznem izdelku so zelo pomemben dejavnik nakupa. Taka oznaka kupca informira in prepriča, da je našel izdelek, ki ustreza njegovim potrebam. Med tovrstne oznake spada tudi cena izdelka.

Vse takšne oznake so sestavljene iz štirih delov: Intersportov logo, blagovne znamke, informacija o izdelku ter cena. Te oznake morajo biti zelo vidne, pri oblekah npr. na rokavu ali ovratniku in znotraj skupine izdelkov vedno na istem mestu. Tudi

velikosti posameznih izdelkov morajo biti urejene pregledno, najbolje z oznako velikosti na vsakem izdelku. Kadar so dimenzije izdelka bolj zapletene ali v različnih merskih enotah, je priporočljivo zraven postaviti tabelo, ki bo jasno razložila vse dimenzije in jih morebiti pretvorila v ustrezne merske enote.

Posebna obvestila namestimo v območju, kjer je potrebno. Obvestilo kupcem, ki želijo preizkusiti izdelke, lahko obesimo pred kabino za pomerjanje ali v njej. Tudi na teh obvestilih ne sme manjkati logo in stilno oblikovanje.

Intersportov logo mora biti nameščen na čim več elementov prodajne opreme in tudi na obešalnikih in podobnih stvareh.

### *Storitve*

Izraz storitev izhaja iz latinskega izraza »servio«, ki ima v našem jeziku več pomenov, in sicer: delati za nekoga oziroma služiti nekemu, streči, pomagati nekemu oziroma narediti zanj nekaj, ustrezati, odslužiti, skrbeti, izvajati, oskrbovati, ponujati, delovati, zadovoljevati, obnašati se (Snoj 1998, 50).

Večina avtorjev poskuša opredeliti storitve na osnovi primerjave s fizičnimi izdelki tako, da storitve obravnavajo kot v osnovi različne glede na fizične izdelke ali pa jih obravnavajo skupaj s fizičnimi izdelki na tako imenovanem kontinuumu, ki ima dve skrajnosti: na eni so popolnoma nesnovne storitve, na drugi pa popolnoma snovni izdelki (Snoj 1998, 50).

Storitev, ki jih ponuja Intersport, je mnogo, odvisno od širine asortimenta, izurjene delovne sile in ostalih zmogljivosti. Tako so najbolj običajne storitve, ki jih ponuja Intersport, npr.:

- izposoja smuči, koles in rolerjev,
- servis smuči, koles in rolerjev,
- napihovanje žog in zračnic,
- napenjanje loparjev,
- kreditne storitve,
- storitve vračanja in zamenjave izdelkov.

Storitve so pomemben del celotne trgovinske dejavnosti Intersporta. Prav storitve pomenijo dodatno ponudbo, ki popestrijo ponudbo športnih izdelkov in povzročajo zadovoljstvo kupcev in s tem dolgoročno lojalnost. Pozitivna stran je, da večina storitev ne povzroča visokih stroškov (npr. napihovanje žog, napenjanje loparjev itd.), kupcem pa lahko pomenijo zelo veliko pridobljeno vrednost in imajo velik vpliv na njihov pozitiven vtis o Intersportu. Seveda pa se moramo pri storitvah izkazati kot strokovnjaki in zato moramo upoštevati nekaj pravil (Intersport 1999a):

- Storitve morajo biti izvršene kvalitetno.

- Opraviti jih morajo čim prej, torej še v času, ko je kupec v prodajalni.
- Storitve, ki povzročajo hrup in prah (npr. brušenje smuči), morajo biti opravljene v ločenem prostoru, toda po možnosti naj bo ta prostor še vedno kupcu viden, torej ločen s prozorno pregradno steno ali vrati. Druge storitve, ki niso moteče za okolje prodajalne (npr. napenjanje loparjev), lahko usposobljeni ljudje izvajajo kar v prodajalni, neposredno pred očmi kupcev.

Storitve morajo biti v prodajalni jasno in vidno oglaševane z različnimi napisi, najbolje v oddelku, kamor sodi neka storitev (npr. šiviljske storitve v oddelku tekstila), še bolj pa so opazne, če so poleg tega vse storitve zbrane na enem mestu, najbolje v blagajniškem območju ali tam, kjer se kupci zaustavijo.

### *Prodajno osebje*

Intersportovega prodajalca zlahka prepoznamo, saj nosi uniformo v modri barvi z rdeče belimi dodatki in ima vidno etiketo z napisom Intersport in s svojim imenom. Vsak Intersportov prodajalec mora biti zelo izurjen v šestih ključnih prodajnih dejavnostih (Intersport 1999a):

- Kot svetovalec, ki pozna izdelke, njihove lastnosti in uporabo, je informiran o dogajanjih in novostih v športu, modi, je sposoben predlagati ustrezen izdelek za vsakega kupca. Z nasveti o kombinacijah izdelkov pripomore k večji prodaji.
- Kot logist, ki ažurira cene in informacije o izdelkih, pozna posebne ponudbe in jih posreduje kupcem, ve, koliko izdelkov je na zalogi in kateri izdelki so naročeni.
- Kot merchandiser, ki zna urediti izdelke po Intersportovih kriterijih za merchandising, vzdržuje red in čistočo, popravlja predstavitve in police, ko so izdelki prodani.
- Kot detektiv, ki se spozna se na varnostni sistem, je sposoben varovati preoblačilne kabine, prepozna sumljivo vedenje in ustrezno reagira ter previdno in diskretno ravna s tatovi.
- Kot psiholog, ki se kupcu približa prijazno in vljudno, nikoli ne sili kupca k nakupu, vendar jim svetuje in pomaga ter ponuja in informira kupce o Intersportovih storitvah v prodajalni.
- Kot tehnik, ki obvlada tehnično stran urejanja predstavitev in s tem povezano tehnologijo, preverja osvetljavo in popravi manjše stvari, zna delati za blagajno, daje nasvete pri popravilih in okvarah in je sposoben izvršiti Intersportovo storitev.

Velikokrat je prav prodajno osebje najšibkejši člen v sklopu merchandisinga, saj so si kupci zelo različni po svojih interesih, pa tudi prodajalci so na nekaterih kriterijih

boljši, na drugih slabši. Na tem mestu je naloga delovodje, da ustrezno razporedi osebje tako, da se drug med drugim dopolnjujejo in kot celota tvorijo čim bolj idealno strukturo prodajnega osebja.

Za doseganje najboljših rezultatov in sprotnega usklajevanja izdelkov ter ostalih elementov prodajalne z načeli merchandisinga je treba prodajno osebje vseskozi izobraževati, saj so prav prodajalci tisti, ki najbolje poznajo prodajalno. V slovenskem Intersportu poteka izobraževanje prodajalcev ob prvi polnitvi prodajalne in kadar se zamenja sezona. Takrat je najlažje načela merchandisinga prikazati v praksi. Poleg tega so prodajalci opozorjeni, kadar pride do raznih nepravilnosti.

### **3.5 Značilnosti merchandisinga za blagovno skupino oprema**

Osnovno razdelitev blagovnih skupin sem navedel že v poglavju 3.4.1, naj ponovim, da v Intersportovih prodajalnah obstajata dve različici razporejanja izdelkov, zimska in poletna. Pozimi je na prvem mestu smučarska oprema, potem sledijo ostale aktualne kategorije, bolj umaknjene pa so za zimo neaktualne kategorije. Poleti je na prvem mestu oprema za poletne športe in ustrezni počitniški pripomočki ter ostale kategorije. Seveda mora biti tudi obseg posamezne skupine prilagojen povpraševanju v tistem letnem času.

V nadaljevanju diplomskega dela se bom osredotočil na podrobnejšo predstavitev merchandisinga za blagovno skupino oprema. Prodaja le-te predstavlja med 35–40 % celotne prodaje Intersporta. Zaradi širine je le-ta razdeljena v več programov.

#### **3.5.1 Posnetek stanja**

Izdelki blagovne skupine oprema so v prodajalnah razstavljeni vedno na desni strani glavne krožne poti, v zanje namenjenih gondolah oziroma na stenah prodajalne. Razdeljeni so glede na šport oziroma aktivnost, ki ga predstavljajo v manjše oddelke znotraj prodajalne.

V nadaljevanju bom predstavil osnovna pravila razporejanja izdelkov glede na šport, ki ga zastopajo:

- a) Pohodništvo, alpinizem, kampiranje
  - Nahrbtniki se prezentirajo na steni (frontalni prikaz). Uredimo jih po velikostih (večji spodaj, manjši zgoraj) in po barvi (od temne proti svetli, od leve proti desni). Sprednji nahrbtniki so napolnjeni s papirjem tako, da je vidna njihova pravilna oblika.
  - Spalne vreče predstavimo na steni, na posebnih nosilcih, da so dobro vidne. Na gondoli poleg stene imamo vidno zalogo spalnih vreč, ki so razvrščene

po blagovnih znamkah, po velikosti (večje na spodnji polici), po barvah in ceni.

- Šotori, kjer je dovolj prostora, so razstavljeni na podestu ali nad »focus wall-om« (če to prostor dopušča). Ostale zložimo na gondolo na spodnje police po velikostih.
- Blazine oz. ležalne podloge so razstavljene zraven spalnih vreč. Vidno zalogo (zvite podloge) pozicioniramo zraven šotorov in spalnih vreč na police.
- Pohodne palice obesimo na nosilce na steni ali na stranici gondole. Uredimo jih po ceni.
- Kamp opremo se pozicioniramo na gondole na police po blagovnih skupinah. Večje artikle (npr. hladilne torbe) postavimo na spodnje police, manjše (kuhalniki, kartuše) na zgornje. Alu steklenice po barvi in velikosti razvrstimo na police.
- Plezalno opremo (vponke, klini ipd.) postavimo v vitrino. Vrvi in plezalne pasove predstavimo pod vitrino. Čelade postavimo na polico pod vitrino.
- Dodatke (kompase ipd.) pozicioniramo v vitrino. Ostalo (razne torbice ipd.) pozicioniramo na stranice gondol.

b) Skupinski športi (nogomet, košarka, rokomet, odbojka)

- Žoge predstavimo na stenskih elementih na posebnih nosilcih, razvrstimo jih na vertikalne bloke glede na šport oz. funkcijo (žoge za nogomet, žoge za košarko itd.), v okviru tega glede na velikost, barvo, ceno in blagovno znamko. V zgornji coni prezentiramo posamične modele (najbolje prodajane). Košare uporabimo za posebno ponudbo – naredimo masovno prezentacijo.
- Ščitnike za nogomet, odbojko, rokomet razvrstimo obešene na nosilce glede na funkcijo in namembnost, v okviru tega pa jih razvrstimo po velikosti in ceni.
- Dodatke (piščalke, tlačilke, mrežice za koš ipd.) pozicioniramo na stranice gondol.

c) Športi z loparji (tenis, squash, badminton)

- Loparji so predstavljeni na stenskih elementih na posebnih nosilcih v treh vrstah. Razvrščamo jih glede na ceno (dražji v višini oči) in v vertikalne bloke po blagovnih znamkah.
- Strune in gripe pozicioniramo poleg loparjev na steno. Razvrščamo jih glede na blagovno znamko in ceno.
- Žogice razvrstimo po blagovnih znamkah in ceni na police. Naredimo masovno prezentacijo (ena vrsta žogic na celi polici), da nastane močan vtis.



d) Rolanje, rolkanje, hokej, drsanje

- Rolarje in drsalke predstavimo na stenskih elementih, ki so na posebnih nosilcih. Dražje modele pozicioniramo višje (model prikažemo s strani), ostale pozicioniramo nižje (prikažemo od spredaj). Vedno prezentiramo desnega od para, pri ženskih modelih številko 38, pri moških pa številko 42. Ostale številke so v skladišču.
- Rolke so predstavljene na posebnih nosilcih, od najdražje do najcenejše.
- Hokejske palice pozicioniramo ob steno. Razvrstimo jih glede na namembnost, v okviru tega pa po ceni.
- Drobne rezervne dele (kolesca ipd.) postavimo v vitrino. Razvrstimo jih glede na namembnost, v okviru tega glede na velikost in ceno.

e) Fitnes

- Fitnes naprave predstavimo na prostem prostoru pred stenskimi elementi. Po en kos od modela sestavimo in ga prezentiramo tako, da so večje naprave zadaj, manjše spredaj. Nesestavljene naprave shranimo v skladišču.
- Pripomočke za fitnes (uteži, ročke, pasovi ipd.) pozicioniramo na stenskih elementih za fitnes napravami. Razvrščamo jih po namembnosti, velikosti, barvi in ceni.

f) Kolesarjenje

- Kolesa razstavimo po prostoru in po velikosti (otroška spredaj). Razstavimo jih po blagovnih znamkah in ceni. Vsa kolesa so obrnjena v eno smer, tako da kupcu omogočajo dostop do stenskih elementov.
- Kolesarske čelade pozicioniramo na policah izven škatel, po barvah, blagovnih znamkah in cenah.
- Kolesarski dodatki so predstavljeni na stenah za kolesi po blagovnih skupinah. Dražji dodatki so v vitrinah, za ostale pa veljajo osnovna pravila pozicioniranja.

g) Namizni tenis in pikado

- Loparje za namizni tenis postavimo na posebne nosilce, pod njimi na nosilce ali na police zložimo še žogice in dodatke.
- Tarče za pikado postavimo na steni (v zgornji coni) izven embalaže. Pod tarčami na nosilce postavimo še puščice in ostale dodatke za pikado.

Namizni tenis in pikado navadno pozicioniramo na koncu nakupovalne poti, v bližino blagajne.

- h) Zimska sezona (alpsko smučanje, deskanje na snegu, tek na smučeh)
- Alpske smuči razvrščamo na stenske elemente po blagovnih znamkah, znotraj teh pa po ceni. Večje dolžine postavimo zadaj, krajše pa spredaj.
  - Smučarske deske pozicioniramo na stenske elemente posebnih nosilcev. Razvrstimo jih po blagovnih znamkah, cenah in barvi. Nekaj »top« modelov postavimo v horizontalni položaj nad preostalimi deskami.
  - Tekaške smuči pozicioniramo podobno kot alpske smuči na stenske elemente. Razvrstimo jih po blagovnih znamkah, cenah in velikostih.
  - Smučarske palice razstavljamo na dva načina. Ali na nosilcih na steni ali pa na posebnih podestih z luknjami. Veljajo osnovna pravila pozicioniranja.
  - Smučarski čevlji so pozicionirani na posebnih nosilcih, ki so na policah. Prezentiramo po en par od modela. Razvrščamo jih po znamki, barvah in ceni.
  - Vezi pozicioniramo na poševno nagnjene police, ki so na posebnih ploščah. Razvrščamo jih po blagovnih znamkah in cenah. Vidno zalogo (vezi v škatlah) postavimo pod poševno polico.
  - Sanke so postavljene pokonci v prostoru. Predstavimo le nekaj modelov, odvisno od prodajnega prostora.
  - Smučarska očala in čelade pozicioniramo na police. Čelade prezentiramo brez škatel, nekaj modelov postavimo na umetne glave skupaj s smučarskimi očali. Očala zložimo na police po blagovnih znamkah in cenah.
  - Ostale dodatke (maže, pile ipd.) pozicioniramo na nosilce in police. Upoštevamo osnovna pravila (večje izdelke na nižje police, manjše na višje, nad policami so izdelki, ki visijo).
- i) Poletna sezona (plavanje, plaža, potapljanje)
- Plavuti pozicioniramo na stenskih elementih na posebnih nosilcih (obešalih), v treh nivojih. Za zgornji nivo uporabimo frontalni prikaz, za spodnja dva pa bočni. Plavuti razvrščamo glede na blagovno znamko in ceno.
  - Maske razstavljamo na police glede na znamko in ceno.
  - Dihalke razstavljamo nad maske na steno, obešamo jih na posebne nosilce.
  - Napihljivi programi (blazine, žoge, čolne ipd.) so v originalni embalaži pozicionirani na policah glede na velikost in ceno. Nekaj napihljenih modelov prezentiramo višje na stenskih elementih.
  - Plavalna očala, plavalne kape in dodatke obesimo na nosilce ter jih razvrstimo po blagovnih znamkah, cenah in barvah.

j) Torbe

Torbe, odvisno od modela, pozicioniramo obešene na nosilcih ali na policah. Prikažemo sprednji del torbe, kjer je navadno logotip. Torbe morajo biti napolnjene s papirjem, tako da je njihova oblika pravilna. Razvrščamo jih po modelih in po barvah. Glede na tip športa, pri katerem jih uporabljajo, jih razvrstimo na pripadajoči oddelek.

k) Očala, knjige, denarnice, obeski za ključe ipd.

Za te izdelke lahko rečemo, da so impulzivni izdelki. Zato jih pozicioniramo v blagajniškem prostoru na policah, v vitrinah ali pa na posebnih stojalih proizvajalcev oziroma dobaviteljev teh proizvodov.

## 4 TRŽNA RAZISKAVA

V prvem delu diplomskega dela sem predstavil teoretična ozadja merchandisinga. V drugem sem se posvetil uvajanju merchandisinga v podjetju. To poglavje pa je namenjeno praktičnemu primeru, in sicer preučevanju merchandisinga za oddelek oprema v Intersportovi prodajalni.

Tržno raziskavo sem opravil v Intersportu v Ljubljani, ki je sestavni del Mercator centra in je bil odprt 25. avgusta 1999. Celotni center zajema 15.000 kvadratnih metrov prodajnih površin, 10.000 kvadratnih metrov pokritih garažnih prostorov in 24.000 kvadratnih metrov zunanjih parkirnih in manipulacijskih površin. Intersportova prodajalna je z neto prodajnim prostorom 987 kvadratnih metrov druga največja v centru ter zaposluje 26 ljudi od skupaj 250. Ostale prodajne površine so namenjene še 29 prodajalnam in drugim osebnim storitvam.

### 4.1 Opredelitev problema in cilji raziskave

Dobro opredeljen problem močno olajša pot k njegovi rešitvi, vendar zna biti pravilna opredelitev problema dokaj težka naloga (Rojšek in Žabkar 1998, 7).

Problem, s katerim se soočamo v Intersportu Ljubljana, je naslednji: orodje merchandising smo že delno uvedli. Uvedeno je za prodajalno kot celoto, ne pa tudi na vseh prodajnih programih znotraj prodajalne. Podjetje želi ugotoviti, kdo so obiskovalci prodajalne in ali je izbira prodajnega sortimenta ustrezna glede na skupino, ki tam kupuje. Poleg omenjenega želimo ugotoviti ustreznost ureditve in organizacije prostora ter predstavitve izdelkov na prodajnih mestih. Iz tega izhaja, da je cilj tržne raziskave podati čim bolj koristne informacije, ki bi kar v največji meri razrešile omenjeni problem.

### 4.2 Predstavitev hipotez

- H1: Pričakovati je, da se vsaj 50 % anketirancev v Intersportovih prodajalnah občasno (rekreativno) ukvarja s športom (vsaj enkrat tedensko) in spada v srednji ter višji dohodkovni razred.
- H2: Predpostavljam, da več kot polovica anketiranih najpogosteje poizveduje po športnih izdelkih v velikih športnih prodajalnah.
- H3: Dejavnik »da dobim vse na enem mestu« zelo vpliva na nakup športne opreme v Intersportovih prodajalnah in več kot 40 % anketiranih bo izbralo ta ponujen dejavnik.
- H4: Predpostavljam, da anketiranke (tiste, ki so že kaj kupile v Intersportovih prodajalnah) v največ meri kupujejo tekstilne izdelke (več kot 50 % anketirank),

anketiranci (tisti, ki so že kaj kupili v Intersportovih prodajalnah) pa športno opremo (več kot 50 % anketirancev).

- H5: Anketirani bodo ocenili preglednost prodajalne na vrednostni lestvici od 1 do 5, (kjer 1 pomeni: sploh ni pregledna, 5 pa pomeni: zelo pregledna) s povprečno oceno več kot 3. Prav tako bodo ocenili razporeditev športne opreme s povprečno oceno višjo kot 3 na vrednostni lestvici, (kjer 1 pomeni: zelo slabo razporejeno, 5 pa pomeni: zelo dobro razporejeno).
- H6: Več kot 50 % anketiranih pozna Intersportove blagovne znamke.
- H7: Zadovoljstvo s storitvijo, ki jo nudi Intersport, bodo anketirani ocenili višje kot 3,5 na vrednostni lestvici (kjer 1 pomeni: zelo nezadovoljen s storitvijo, 5 pa pomeni: zelo zadovoljen s storitvijo).

### 4.3 Načrtovanje raziskave

Za raziskavo je treba sestaviti čim bolj učinkovit načrt. V zasnovi raziskave sem po Kotlerju (1996, 133) vključil naslednje postavke: vire podatkov, raziskovalne metode, raziskovalni instrumente, načrt vzorčenja in oblike komuniciranja.

#### 4.3.1 Viri podatkov

Za tržno raziskavo sem zbral sekundarne in primarne podatke.

##### a) Sekundarni podatki

S preverjanjem sekundarnih podatkov sem pričel, da bi ugotovil, ali z njihovo pomočjo problem lahko delno rešim. Sekundarne podatke sem uporabil kot osnovo za raziskavo.

- Notranji viri: so vključevali interno literaturo o merchandisingu, interni časopis podjetja Mercator, d. d., ki izhaja mesečno, seznam izdelkov Intersportovih blagovnih znamk ter koncept grupiranja blagovnih skupin.
- Revije in knjige: strokovna literatura.

##### b) Primarni podatki

V sklop primarnih podatkov sodi intervju, ki sem ga opravil s prodajalcem Intersporta v Ljubljani. Bil mi je v pomoč pri oblikovanju izhodiščnih hipotez, poleg tega pa sem dobil jasnejši vpogled v obravnavano tematiko. Osrednji vir primarnih podatkov predstavlja anketiranje 100 naključnih obiskovalcev Intersporta Ljubljana. Primarne podatke sem zbral s posebnim namenom za potrebe raziskave.

#### **4.3.2 Metode raziskovanja**

Izbira metode raziskovanja je tesno povezana s cilji raziskave in z določitvijo osnovnih virov podatkov (Rojšek in Žabkar 1998, 10). Glede na to sem se odločil za tako imenovano »raziskavo na terenu« (field research), s katero sem želel dobiti neposreden vpogled v trenutno stanje na trgu. Raziskovalne metode, ki sem jih uporabil, so bile opazovanje, intervju in anketiranje.

#### **4.3.3 Raziskovalni inštrumenti**

Pri zbiranju primarnih podatkov sem uporabil vprašalnik, ki sem ga oblikoval jedrnato. Obsegal je 14 vprašanj (priloga 1). Vprašalnik sem sestavil tako, da sem na podlagi analize vprašanj, zastavljenih prodajalcem ter poslovodji prodajalne, dobil želene informacije, ki so predstavljale rdečo nit pri sklepanju o pravilnosti oz. nepravilnosti postavljenih hipotez. Najprej sem zbral potrebne informacije in oblikoval hipoteze, nato sem izbiral tip vprašalnika in metodo zbiranja podatkov, sledila je opredelitev vsebine posameznih vprašanj ter oblikovanje odgovora za vsako vprašanje. Nato sem oblikoval vprašanja ter določil njihovo zaporedje in tudi obliko vprašalnika.

Oblikovanje vprašanj je bilo v glavni meri podrejeno postavljenim hipotezam. Za vsako postavljeno hipotezo sem pripravil vprašanje, ki bi jo lahko potrdilo oziroma ovrglo. Zadnji del vprašanj je bil namenjen splošnim podatkom o anketirancih, ki so mi pomagali pri statistični obdelavi.

#### **4.3.4 Načrt vzorčenja**

Ciljno populacijo za vzorčenje so predstavljali obiskovalci prodajalne Intersport Ljubljana. Uporabil sem priložnostni vzorec, ki je zajemal 100 oseb. Izbor enot v vzorec je bil naključen. Anketiranje sem izvajal od 21. do 24. januarja 2004 (od srede do sobote), v popoldanskem času.

#### **4.3.5 Oblike komunikacije**

Kot edino primerno obliko komuniciranja sem izbral osebni stik. Anketo sem izpolnil tako, da sem anketirane osebe spraševal. S tem sem se izognil težavam, ki bi lahko nastale pri anketiranju, saj sem bil vprašanim ves čas na voljo z ustreznimi pojasnili in na ta način sem dosegel korektno izpolnjene ankete.

### **4.4 Predstavitev podatkov tržne raziskave**

V tem podglavju bom prikazal rezultate tržne raziskave v obliki tabel in slik. Najprej bom predstavil vzorec 100 naključno izbranih anketirancev, nato pa še ostale dobljene podatke. Pogoj za sodelovanje v raziskavi je bil, da je oseba vstopila v prodajalno Intersport v Ljubljani.

**Tabela 4.1** Struktura anketirancev po spolu (zbir odgovorov na 11. vprašanje)

Spol	Delež anketirancev v %
Moški	58
Ženske	42
Skupaj	100

Vir: Tržna raziskava 100 naključnih obiskovalcev Intersporta Ljubljana, januar 2004

Iz tabele 4.1 je razvidno, da je priložnostni slučajni vzorec zajemal 58 moških in 42 žensk. Takšni rezultati so posledica dejstva, da so bili obiskovalci Intersporta Ljubljana v času anketiranja v nekoliko večjem odstotku moškega, kot ženskega spola.

**Tabela 4.2** Starostna struktura anketirancev (zbir odgovorov na 12. vprašanje)

Starost	Delež anketirancev v %
Do vključno 18 let	8
Nad 18 do vključno 25 let	31
Nad 25 do vključno 40 let	41
Nad 40 do vključno 60 let	16
Starejši od 60 let	4
Skupaj	100

Vir: Tržna raziskava 100 naključnih obiskovalcev Intersporta Ljubljana, januar 2004

Tabela 4.2 kaže, da so v vzorcu zastopane vse starostne skupine. Največ anketirancev se je uvrstilo v starostno skupino nad 25 do vključno 40 let, teh je kar 41 %, sledi jim starostna skupina nad 18 do vključno 25 let, ki obsega 31 % anketirancev. Najslabše zastopani skupini pa sta skupina do vključno 18 let, ki zajema osem predstavnikov, ter skupina nad 60 let, v katero so se uvrstili le štirje anketirani. Iz navedenega lahko sklepamo, da so kupci Intersporta Ljubljana v večini mlajših in srednjih let.

**Tabela 4.3** Najvišja dokončana izobrazba anketirancev (zbir odgovorov na 13 vprašanje)

Izobrazba	Delež anketirancev v %
Osnovna	7
Poklicna	17
Srednja	47
Višja	15
Visoka	14
Ostalo	0
Skupaj	100

Vir: Tržna raziskava 100 naključnih obiskovalcev Intersporta Ljubljana, januar 2004

Tabela 4.3 kaže, da ima večina anketiranih opravljeno srednjo šolo, teh je 47 %, s 17 % jim sledijo tisti, ki imajo dokončano poklicno šolo, nato so tisti z višjo šolo. Vzorec je zajel najmanj tistih z dokončano osnovno šolo, saj je teh le 7 %, sedem odstotnih točk več pa ima skupina, ki jo predstavljajo anketirani z dokončano visoko šolsko izobrazbo.

**Tabela 4.4** Mesečni dohodek na osebo v gospodinjstvu (zbir odgovorov na 14. vprašanje)

Dohodek na družinskega člana	Delež anketirancev v %
Do 30.000 SIT	0
Nad 30.000 SIT do 60.000 SIT	6
Nad 60.000 SIT do 130.000 SIT	65
Nad 130.000 SIT do 200.000 SIT	22
Nad 200.000 SIT	7
Skupaj	100

Vir: Tržna raziskava 100 naključnih obiskovalcev Intersporta Ljubljana, januar 2004

V vzorec sem zajel največ anketirancev, ki so se uvrstili v dohodkovni razred »nad 60.000 SIT do 130.000 SIT« na osebo v gospodinjstvu, teh je kar 65 %. Z 22 % jim sledi skupina »nad 130.000 SIT do 200.000 SIT« na mesec na osebo v gospodinjstvu. Delež anketirancev s povprečnim mesečnim dohodkom na osebo »nad 200.000 SIT« je 7 %. Nihče se ni uvrstil v prvo skupino »do 30.000 SIT«.



**Tabela 4.5** Pogostost ukvarjanja s športom (zbir odgovorov na 10. vprašanje)

Pogostost ukvarjanja s športom	Delež anketirancev v %
Vsaj 4× tedensko	3
2–3 krat tedensko	22
1× tedensko	41
Se ne ukvarjam	33
Skupaj	100

Vir: Tržna raziskava 100 naključnih obiskovalcev Intersporta Ljubljana, januar 2004

Večina anketirancev se ukvarja s športom, teh je kar dve tretjini. Največ je rekreativnih športnikov, ki se s športom ukvarjajo 1× tedensko, teh je kar 43 %. Anketiranih, ki se s športom sploh ne ukvarjajo, je 33 %.

Iz podanih demografskih podatkov ugotavljam, da se je kar 4/5 anketirancev uvrstilo v starostno skupino do 40 let, kar 76 % jih ima vsaj srednješolsko izobrazbo, v 65 % primerov je njihov povprečni dohodek med 60.000 SIT in 130.000 SIT na družinskega člana, 2/3 le-teh se vsaj 1× tedensko ukvarja s športom. Navedeni podatki kažejo na to, da so kupci v omenjeni prodajalni predvsem mlajši izobraženi ljudje s sorazmerno visokim osebnim dohodkom in se vsaj rekreativno ukvarjajo s športom.

**Tabela 4.6** Pogostost nakupa v športnih prodajalnah (zbir odgovorov na 1. vprašanje)

Pogostost nakupa	Delež anketirancev v %
Vsaj 1× mesečno	25
Vsaj 2× letno in manj kot vsak mesec	66
Manj kot 2× letno	9
Skupaj	100

Vir: Tržna raziskava 100 naključnih obiskovalcev Intersporta Ljubljana, januar 2004

Na vprašanje »Kako pogosto kupujete v športnih prodajalnah?« jih je kar dve tretjini (66 %) odgovorilo vsaj dvakrat letno. 25 % anketirancev kupuje v športnih prodajalnah vsak mesec, v najmanjšo skupino pa sodijo tisti, ki kupujejo manj kot dvakrat letno, teh je 9 %.

**Tabela 4.7** Tipi prodajaln, kjer kupci največ poizvedujejo po športnih izdelkih (zbir odgovorov na 2. vprašanje)

Tip prodajalne	Delež anketirancev v %
Velika športna prodajalna	57
Majhna specializirana športna prodajalna	28
Hipermarket	12
Ostale prodajalne	3
Skupaj	100

Vir: Tržna raziskava 100 naključnih obiskovalcev Intersporta Ljubljana, januar 2004

Tabela 4.7 kaže, da večina anketirancev poizveduje v velikih športnih prodajalnah. Delež le-teh je kar 57 %. Sledi jim skupina 28 %, kateri povprašujejo po športnih izdelkih v majhnih specializiranih športnih prodajalnah. 12 % je takih, ki športne izdelke poiščejo kar v hipermarketih, 3 % anketirancev pa v ostalih prodajalnah. Tu vidim konkurenčno prednost Intersporta v primerjavi z ostalimi tipi prodajaln. Preseneča me podatek, da kar 12 % anketirancev kupuje športne izdelke v hipermarketih, kjer je športni program le dodatna dejavnost, v večini pa so to ženske.

**Tabela 4.8** Nakupni dejavniki, ki najbolj vplivajo na obisk (zbir odgovorov na 3. vprašanje)

Nakupni dejavnik	Delež anketirancev v %
Cena	26
Kakovost izdelkov	22
Da dobim vse na enem mestu	21
Določena blagovna znamka	11
Prijetno nakupovalno okolje	4
Pomoč prodajalca	14
Ostalo	2
Skupaj	100

Vir: Tržna raziskava 100 naključnih obiskovalcev Intersporta Ljubljana, januar 2004

Na vprašanje »Kateri izmed nakupnih dejavnikov najbolj vpliva na obisk Intersportove prodajalne?« je največ anketirancev na prvo mesto postavilo ceno (26 %), sledi kakovost izdelka (22 %). Za 21 % anketirancev je nakupni dejavnik, da dobijo vse na enem mestu, najpomembnejši nakupni dejavnik. Le 14 % vprašanih pa kot dejavnik obiska navaja pomoč prodajalca.

Dejstvo, da cena najbolj vpliva na obisk in nakup za največji odstotek anketirancev, me niti ne preseneča, saj sem anketiral v času zimske posezonske razprodaje, ko so cene najnižje, ostali podatki pa so v skladu z mojimi pričakovanji.

**Tabela 4.9** Najpogostejši nakup anketirancev (zbir odgovorov na 4. vprašanje)

Najpogostejši nakup	Moški	Delež moških v %	Ženske	Delež žensk v %	Delež anketirancev v %
Športna obutev	6	13,3	7	20,6	16,5
Športna oprema	21	46,7	4	11,8	31,6
Tekstilni izdelki	18	40,0	23	67,6	51,9
Skupaj	45	100,0	34	100,0	100,0

Vir: Tržna raziskava 100 naključnih obiskovalcev Intersporta Ljubljana, januar 2004

Največji delež vprašanih (izmed tistih, ki so že kaj kupili) v Intersportovih prodajalnah najpogosteje kupuje tekstilne izdelke (51,9 %), sledi jim športna oprema. 21 vprašanih v Intersportu ni še nič kupilo in niso zajeti v odstotek najpogostejših nakupov. Dobljeni podatki se dokaj skladajo z rezultati mesečne analize prodaje blaga v omenjeni prodajalni za mesec januar.

**Tabela 4.10** Povprečna vrednost nakupa (zbir odgovorov na 5. vprašanje)

Povprečna vrednost nakupa	Delež anketirancev v %
Do 2.000 SIT	0
Od 2.000 SIT do 4.000 SIT	5
Od 4.000 SIT do 10.000 SIT	33
Od 10.000 SIT do 20.000 SIT	34
Več kot 20.000 SIT	7
Še nisem nič kupil	21
Skupaj	100

Vir: Tržna raziskava 100 naključnih obiskovalcev Intersporta Ljubljana, januar 2004

Tabela 4.10 prikazuje povprečno vrednost nakupa v Intersportovi prodajalni. Največ, 34 %, jih porabi za nakup povprečno od 10.000 SIT do 20.000 SIT. Le za odstotek manj pa jih za nakup porabi od 4.000 SIT do 10.000 SIT. Tistih, ki porabijo več kot 20.000 SIT, je 7 %.

Preseneča me, da 21 % vprašanih še nikoli ni nič kupilo v omenjeni prodajalni. Tu vidim ogromno priložnost, hkrati pa nas ta podatek opozarja, da ne zadovoljimo pričakovanja kupcev.

**Tabela 4.11** Ocena preglednosti prodajalne kot celote (zbir odgovorov na 6. vprašanje)

Preglednost (lestvica ocen)	Delež anketirancev v %
1 – sploh ni pregledna	0
2 – ni pregledna	9
3 – pregledna	33
4 – pregledna	51
5 – zelo pregledna	7
Skupaj	100

Vir: Tržna raziskava 100 naključnih obiskovalcev Intersporta Ljubljana, januar 2004

Povprečna ocena preglednosti Intersportove prodajalne kot celote na lestvici ocen od 1 do 5 je 3,56. Kar več kot polovica jih meni, da je prodajalna pregledna in ji je dala oceno 4. Rezultati tega vprašanja so po mojem mnenju zadovoljivi, kupci so s preglednostjo večinoma zadovoljni.

**Tabela 4.12** Ocena razporeditve športne opreme (zbir odgovorov na 7. vprašanje)

Razporeditev športne opreme (lestvica ocen)	Delež anketirancev v %
1 – zelo slabo razporejeno	0
2 – slabo razporejeno	11
3 – še kar dobro razporejeno	36
4 – dobro razporejeno	48
5 – zelo dobro razporejeno	5
Skupaj	100

Vir: Tržna raziskava 100 naključnih obiskovalcev Intersporta Ljubljana, januar 2004

Na vprašanje, kako je razporejena športna oprema, je skoraj polovica (48 %) menila, da je dobro razporejena. Delež tistih, ki z razporeditvijo športne opreme niso zadovoljni, je 11 %. Povprečna ocena je 3,47 na lestvici ocen od 1 do 5.

**Tabela 4.13** Zadovoljstvo kupcev s storitvijo (zbir odgovorov na 8. vprašanje)

Zadovoljstvo s storitvijo (lestvica ocen)	Delež anketirancev v %
1 – zelo nezadovoljen	0
2 – nezadovoljen	8
3 – še kar zadovoljen	31
4 – zadovoljen	53
5 – zelo zadovoljen	8
Skupaj	100

Vir: Tržna raziskava 100 naključnih obiskovalcev Intersporta Ljubljana, januar 2004

Več kot polovica vprašanih je bila s storitvami v Intersportovi trgovini zadovoljna, kar kaže na prijaznost in strokovnost prodajnega osebja. Povprečna ocena je 3,61.

Sklop zadnjih treh tabel kaže na to, da je prodajalna sorazmerno dobro urejena, prijazna za obiskovalce. Prodajno blago je razstavljeno v skladu s kupčevimi pričakovanji tako na nivoju celotne prodajalne kot na oddelkih športne opreme.

**Tabela 4.14** Poznanost Intersportovih blagovnih znamk (zbir odgovorov na 9. vprašanje)

Blagovna znamka	DA (delež anketirancev v %)	NE (delež anketirancev v %)
Intersport	42	58
McKinley	58	42
Technopro	27	63
Cytec	16	84
Crazy Creek	31	69
Nakamura	49	51
Pro Touch	28	79
Energetics	41	59

Vir: Tržna raziskava 100 naključnih obiskovalcev Intersporta Ljubljana, januar 2004

Tabela 4.14 prikazuje poznanost Intersportovih blagovnih znamk. Razvidno je, da večina anketirancev te blagovne znamke slabo pozna, še najbolj poznajo znamko McKinley, Nakamura in Intersport. Ostale blagovne znamke pa so zelo slabo prepoznavne.

Da so blagovne znamke slabo prepoznavne, je deloma krivo dejstvo, da so na našem trgu prisotne šele dobre štiri leta. Hkrati pa je oglaševanje le-teh v zadnjih letih bilo zelo skromno. Tu vidim ogromno priložnost in obvezo podjetja, da se angažira v predstavitvi omenjenih blagovnih znamk, ki so v lasti Intersporta.

#### 4.5 Primerjava dobljenih podatkov s hipotezami

Na osnovi opravljene raziskave bomo dobljene podatke primerjali s postavljenimi hipotezami.

1. Raziskava je pokazala, da je predpostavka, da so kupci Intersportove prodajalne ljudje, ki se občasno ukvarjajo s športom, povsem pravilna, saj se kar 67 % anketirancev vsaj enkrat tedensko športno rekreira. Hipoteza, da kupci sodijo v srednji in višji dohodkovni razred, prav tako drži, saj je le 6 % anketirancev ocenilo svoj povprečni mesečni dohodek na družinskega člana na manj kot 60.000,00 SIT.
2. Trditev, da več kot polovica anketiranih najpogosteje poizveduje po športnih izdelkih v velikih športnih prodajalnah, je pravilna, saj se je 57 % anketirancev odločilo za tak odgovor. Preseneča me, da kar 12 % anketirancev najpogosteje poizveduje po športnih artiklih v hipermarketih.
3. Raziskava je pokazala, da dejavnik »da dobim vse na enem mestu« zelo vpliva na nakup športne opreme, ni povsem odločilen. Največ anketirancev (26 %) je kot najpomembnejši nakupni dejavnik navedlo ceno izdelka, kar me niti ne preseneča, saj je anketiranje potekalo v času posezonske razprodaje. Na drugo mesto so postavili kakovost izdelka (22 % anketirancev) in šele na tretje mesto dejavnik, da dobijo vse na enem mestu.
4. Hipoteza, da ženske v več kot 50 % kupujejo tekstilne izdelke, moški pa v več kot 50 % športno opremo, je delno pravilna, saj je anketa pokazala, da je med 34 anketirankami ki so že kaj kupile, kar 23 anketirank (67,6 %) najpogosteje kupuje tekstilne izdelke, 9 anketirank še nikoli ni nič kupilo v Intersportovi prodajalni. Med 45 anketiranci, ki je že kaj kupilo, pa 21 anketiranih (46,7 %) najpogosteje kupuje športno opremo, 13 jih še nikoli ni nič kupilo v Intersportovi prodajalni.
5. Raziskava je pokazala, da je postavljena hipoteza pravilna. Anketirani so pri ogledovanju (nakupovanju) športne opreme zadovoljni s preglednostjo prodajnega prostora, saj je povprečna ocena zadovoljstva razporeditve športne opreme 3,47, povprečna ocena preglednosti celotne prodajalne pa je 3,56. Menim, da je dober rezultat.
6. Hipoteza, da so Intersportove blagovne znamke med anketiranimi poznane v več kot 50 %, ni pravilna. Nobena izmed ekskluzivnih blagovnih znamk Intersporta ni dosegla 50 % prepoznavnosti. Povprečna prepoznavnost je 36,5 %, kar menim, da je zelo slabo in mora biti iztočnica za večje angažiranje.

7. Raziskava je pokazala, da je hipoteza pravilna. Anketirani v Intersportovi prodajalni so zadovoljni s prodajnimi storitvami. Kar 53 % anketirancev je na vprašanje o zadovoljstvu s storitvijo dalo oceno 4 (zadovoljen), povprečna ocena pa je 3,61.

## 5 ZAKLJUČEK IN PRIPOROČILA

Podjetja, ki se v današnjem času ukvarjajo s prodajo izdelkov in storitev, se soočajo z vse ostrejšo konkurenco. Pogosto se ponudba med trgovci skoraj ne razlikuje, zato postaja za pridobivanje kupcev čedalje bolj odločilen sveženj storitev, ki ga vključujejo v prodajni proces trgovska podjetja. Pritiski se še stopnjujejo, saj je Slovenija postala del Evropske unije, kar bo še dodatno ogrozilo položaj slovenskih trgovcev na drobno.

Za trgovca je izredno pomembno, da spremlja utrip trga in je v stiku s svojimi kupci. Najboljši način za realizacijo tega so gotovo tržne raziskave, ki povezujejo trgovca z njihovimi kupci. Takšne raziskave so za trgovca vsekakor koristne, saj niso le orodje za spremljanje potrošnikovih potreb, želja in zahtev, ampak prinašajo tudi koristne podatke, ki prispevajo k boljšemu odločanju.

Tega se zavedamo tudi v Mercatorju, d. d., saj v poslovanje vključujemo različna orodja, ki naj bi pripomogla k utrjevanju položaja. Eno izmed teh orodij je tudi merchandising, zato sem tržno raziskavo, ki sem jo izvedel v Intersportu Ljubljana, namenil ravno temu orodju. Z raziskavo sem skušal odgovoriti na nekatera vprašanja, ki zanimajo tako mene kot tudi podjetje.

Zelo zanimiva ugotovitev tržne raziskave je dejstvo, da naši kupci zelo slabo poznajo blagovne znamke, ki so v lasti Intersporta. Raziskava je pokazala, da je povprečna prepoznavnost 36,5 %, kar je zelo slabo. Deloma lahko slab rezultat povežem s tem, da je Intersport v Sloveniji prisoten kratek čas, deloma pa je krivo slabo oglaševanje in premalo oglasnega prostora, ki ga namenjajo tem znamkam.

Je pa raziskava pokazala tudi dobre strani prodajalne. Preseneča me, da so kupci v tolikšni meri zadovoljni z urejenostjo, preglednostjo prodajnega prostora, ravno tako pa tudi z razporeditvijo izdelkov v samem prostoru in na prodajnih policah. Tu so rezultati uvajanja merchandisinga že vidni. Tak način dela je treba ohranjati in ga poskušati še izboljšati. Treba se bo še bolj približati kupcem in ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki najbolj vplivajo na njihovo zadovoljstvo in ponovni obisk prodajalne.

Z uvajanjem merchandisinga bomo v podjetju nedvomno povečali uspešnost, saj kupcem na ta način ponujamo izdelke, ki imajo tržni potencial in izločamo tiste, ki ga nimajo. Izdelki bodo na policah in v prostoru logično razporejeni in predstavljeni na kupcu privlačen način. S tem se povečuje verjetnost nenamenskega nakupa in posledično večanje nakupne košarice, kar v končni fazi pomeni povečanje dobička trgovca.

Merchandising je zelo obsežno področje, vendar kot kaže, smo v Mercator, d. d. na pravi poti pri doseganju ciljev. Ko bomo v podjetju merchandising v celoti uvedli v poslovanje (uvedba računalniških paketov za upravljanje s prostorom), se bomo še bolj približali svojim kupcem, ki so ključnega pomena, jih bolj spoznali in na ta način dosegli zastavljene cilje ter uresničili svojo vizijo.



## LITERATURA IN VIRI

### Literatura

- Bajželj, Denis. 2001. *Urejanje Intersportovih prodajaln*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Hindle, Tim in Michael Thomas. 1993. *Pocket marketing*. London: The Economist.
- Kelly, Michelle. 1991. *Retail product merchandising – an insight into the art and science of merchandising*. Watford: IGD Business Publications.
- Kline, Miro. 1999. *Uvod v integrirano tržno komuniciranje – interno študijsko gradivo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Možina, Stane et al. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Ponikvar, Boštjan. 1998. *Osnove merchandisinga v Mercatorju*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rojšek, Iča in Vesna Žabkar. 1998. *Metode trženjskega raziskovanja: vodič po predmetu – dodatek*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Stanton, William J. 1984. *Fundamentals of marketing*. Auckland: McGraw-Hill.
- Šubic, Petra. 1999. *Razstavljanje blaga po meri kupcev*. Ljubljana: Trgovina.
- Whelan, Bride M. 1995. *Barvna harmonija 2*. Ljubljana: Sopftproject.

### Viri

- Chartered Institute of Marketing.
- Intersport International Corporation. 1999. *Shop Formula Manual, Intersport*. Interno gradivo Intersport International Corporation, Bern.
- Intersport International Corporation. 1999a. *Visual Merchandising, Intersport*. Interno gradivo Intersport International Corporation, Bern
- Jenko, Peter. 2004. *Anketni vprašalnik*. Interno gradivo.

- Kocmut, Aleksandra. 1998. *Merchandising*. Interno gradivo Poslovnega sistema Mercator, d. d.
- Poslovni sistem Mercator, d. d. 2001. *Koncept grupiranja blagovnih skupin*. Interno gradivo Poslovnega sistema Mercator, d. d.
- Poslovni sistem Mercator, d. d. 2002. *Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, d. d., 2001*. Interno gradivo, Poslovni sistem Mercator, d. d.
- Poslovni sistem Mercator, d. d. 2002a. *Osnove merchandisinga*. Interno gradivo Poslovnega sistema Mercator, d. d.
- Poslovni sistem Mercator, d. d. 2002b. *Predstavitev projekta Intersport Slovenija in športnega programa PSM*. Interno gradivo Poslovnega sistema Mercator, d. d.
- Poslovni sistem Mercator, d. d. 2003. *Letno poročilo Poslovnega sistema Mercator, d. d., 2002*. Interno gradivo, Poslovni sistem Mercator, d. d.
- Poslovni sistem Mercator, d. d. 2003a. *Predstavitev projekta Intersport Slovenije*. Interno gradivo Poslovnega sistema Mercator, d. d.
- Poslovni sistem Mercator, d. d. 2004. Intervju: g. Zdravko Zdešar (prodajalec Intersporta Ljubljana).
- Predstavitvena stran: URL:<http://intersport.mercator.si/cgi-bin/intersport.dll/5> (16. 12. 2003)
- Predstavitvena stran: URL:<http://www.intersport.com/> (16. 12. 2003)
- Predstavitvena stran: URL:<http://www.mercator.si/podjetje> (16. 12. 2003)
- Soft Drinks Management International.

## **PRILOGA**

Priloga A    Anketni vprašalnik