

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

TRŽENJE PIVA NA TRŽIŠČU  
SRBIJE IN ČRNE GORE

Mentor:

Izr. prof. dr. Gabrijel Devetak

Obrađevana organizacija:

Pivovarna Union d.d.

KOPER, 2006

MIHA KRAVANJA

## POVZETEK

Diplomska naloga obravnava problematiko trženja piva na tržišču Srbije in Črne Gore. V uvodnih poglavjih sta prikazani teorija in praksa trženja piva, posebej pa sta izpostavljeni segmentiranje trga in pozicioniranje piva na tržišču Srbije in Črne Gore. V zgoščeni obliki je osvetljen trženjski splet 4P za pivo. Osrednje poglavje diplomske naloge je namenjeno politiki promocije za trženje piva v Srbiji in Črni Gori. V praktičnem delu diplomske naloge je prikazana izvedba tržne raziskave za izboljšanje prodaje piva v Srbiji in Črni gori, z analizo dobljenih rezultatov, odgovori na postavljene hipoteze in priporočili obravnavani organizaciji. Zaključno poglavje v diplomski nalogi obravnava trženje piva v Srbiji in Črni Gori s posebnim poudarkom na SWOT analizo in benchmarking.

*Ključne besede:* tržišče Srbije in Črne Gore, trženje, analiza okolja, segmentiranje trga, pozicioniranje, struktura prednosti

## ABSTRACT

The diploma work is dealing with problematics of beer marketing in the market of Serbia and Montenegro.

In the introduction, the theory and practice of beer marketing is shown, especially the market segmentation and positioning of beer into the market of Serbia and Montenegro. The marketing mix 4P's model for beer is exposed in short. The central chapter is dedicated to promotion policy for marketing of beer in Serbia and Montenegro. The practical part of the diploma work shows the market research for promotion of beer sale in Serbia and Montenegro with analysis of the results, the answers to set-up hypotheses and recommendations to company dealt with. The concluding chapter deals with the marketing of beer in Serbia and Montenegro, with the special emphasis on SWOT analysis and benchmarking.

*Key words:* market of Serbia and Montenegro, marketing, environment analysis, market segmentation, positioning, structure of advantages

UDK: 339.138:663.4(043.2)

## ZAHVALA

Za strokovno pomoč in za veliko koristnih nasvetov pri pripravi diplomske naloge se iskreno zahvaljujem mentorju, prof. dr. Gabrijelu Devetaku.

Zahvaljujem se tudi svoji mentorici iz podjetja Pivovarna Union d.d. gospe Mateji Košak - Maljevec, ki mi je posredovala pomembne informacije in omogočila gradiva za izdelavo diplomske naloge.

Posebej pa se zahvaljujem moji ženi Mini ter sinovoma Renéju in Vallu, ki so mi nudili pomoč in me moralno podpirali pri pisanju diplomske naloge.

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema .....	1
1.2	Metodologija.....	2
1.3	Hipoteze .....	3
<b>2</b>	<b>Bistvo teorije in prakse trženja piva .....</b>	<b>4</b>
2.1	Predstavitev skupine Pivovarne Union.....	4
2.1.1	Nastanek in razvoj .....	4
2.1.2	Pivovarna Union danes.....	6
2.2	Segmentiranje trga v Srbiji in Črni gori.....	8
2.3	Pozicioniranje piva na trgu .....	10
2.4	Organiziranost trženja za prodajo piva v Srbiji in Črni gori.....	11
2.5	Internet in marketing za prodajo piva .....	13
2.7	Strokovni kadri, potrebni za trženje piva.....	13
<b>3</b>	<b>Trženjski splet 4P za pivo .....</b>	<b>15</b>
3.1	Uvodne misli .....	15
3.2	Marketinški splet za nov izdelek 4P.....	16
3.2.1	Izdelek P-1 (Product).....	17
3.2.2	Cena P-2 (Price) .....	18
3.2.3	Tržne poti ali distribucija P-3 (Place) .....	19
3.2.4	Promocija P-4 (Promotion).....	20
<b>4</b>	<b>Politika promocije oziroma tržnega komuniciranja pri trženju piva v Srbiji in Črni gori.....</b>	<b>21</b>
4.1	Promocijsko komunikacijski splet.....	21
4.1.1	Oglaševanje .....	23
4.1.2	Pospeševanje prodaje.....	25
4.1.3	Odnosi z javnostjo .....	26
4.1.4	Osebna prodaja .....	27
4.1.5	Direktni marketing.....	28
4.2	Temeljni dejavniki uspešnosti promocije pri prodaji.....	28
4.3	Komunikacijski kapital .....	29
4.4	Strategija za izvajanje promocije .....	30
<b>5</b>	<b>Tržna raziskava za izboljšanje prodaje piva v Srbiji in Črni gori .....</b>	<b>31</b>
5.1	Oblikovanje anketnega vprašalnika .....	32
5.2	Opis problema.....	32
5.3	Izvedba raziskave.....	33
5.4	Analiza in interpretacija rezultatov.....	34
5.5	Odgovori na hipoteze.....	40

5.6 Priporočila obravnavani organizaciji .....	41
<b>6 Strategija trženja piva v Srbiji in Črni gori .....</b>	<b>42</b>
6.1 Uvodne misli .....	42
6.2 SWOT analiza .....	42
6.3 Benchmarking .....	44
<b>7 Sklep .....</b>	<b>45</b>
<b>Literatura in viri.....</b>	<b>47</b>
<b>Priloga - anketni vprašalnik .....</b>	<b>49</b>

## SLIKE

Slika 2.1 Organigram Pivovarne Union d.d .....	12
Slika 3.1 Marketinški splet za storitve po obrazcu 7xP .....	16
Slika 5.1 Prikaz starostne strukture anketirancev .....	34
Slika 5.2 Prikaz strukture anketirancev po pridobljeni izobrazbi .....	35
Slika 5.3 Struktura anketirancev glede na višino mesečne neto plače .....	35
Slika 5.4 Prikaz ocene okusa Union piva .....	37
Slika 5.5 Najbolj priljubljene znamke piva anketirancev .....	38
Slika 5.6 Predlogi anketirancev za izboljšanje položaja Union piva v SČG.....	39

## TABELE

Tabela 3.1 Realizacija prodaje piva srbskih pivovarn po letih v SČG.....	17
Tabela 3.2 Povprečne trgovinske maloprodajne cene piva v EUR v SČG .....	19
Tabela 4.1 Zakup medijev proizvajalcev piva v letu 2004 in 1. polletju leta 2005 .....	24
Tabela 4.2 Investicije pivovarjev v oglaševanje po blagovnih znamkah piva .....	24
Tabela 6.1 SWOT analiza za Pivovarno Union d.d.....	43

## KRAJŠAVE

SČG	Srbija in Črna gora
HL	hektoliter
YUD	jugoslovanski dinar
EUR	evro
FIFO	First in first out
MMF	Mednarodni monetarni fond
RIP	Računalniška izmenjava podatkov

## 1 UVOD

Živimo v času hitrih in pomembnih sprememb v našem okolju. Konkurenca je vse ostrejša, z vstopom v Evropsko unijo pa je mogoče opaziti tudi spremembe v nastopu in poslovanju podjetij. Mnoga izmed njih niso bila pripravljena na zahtevnost prihajajoče konkurence in so si zaradi tega zaprla vrata pri razvojnih strategijah. Še posebej se je to pokazalo v živilski predelovalni industriji, v katero spada tudi proizvodnja in trženje piva.

Vsesplošni trendi v svetu, in tako tudi v pivovarstvu, kažejo vse močnejšo konkurenco in koncentracijo večine kapitala v nekaj finančno močnih podjetjih, kar še dodatno povečuje njihovo moč in konkurenco med njimi. Zaradi omenjenega se velikost tržišča za lokalne pivovarne zmanjšuje, kar še dodatno spodbuja pivovarje, da se morajo za svoje kupce, ki so postali zahtevnejši in želijo za svoj denar dobiti vsaj toliko, kolikor pričakujejo, potruditi. Pivovarji se tako nagibajo k izgradnji dolgoročnejšega odnosa med kupcem in pivovarno, saj bodo le na ta način uspeli zadržati kontinuirano prodajo in temelje za njeno povečanje.

Slovensko gospodarstvo je z razpadom nekdanje Jugoslavije postavljeno v popolnoma nov položaj. Jugoslovanski trgi so bili za slovensko gospodarstvo zelo pomembni, kar se je pokazalo ob razpadu nekdanje države, saj je takrat veliko slovenskih podjetij zašlo v hude težave, nekatera od njih so tudi propadla. Danes imajo naša podjetja na teh trgih nekaj zelo pomembnih konkurenčnih prednosti, npr. poznavanje kulture in jezika, sposobnost prilagajanja pogosto specifičnim poslovnim običajem ter tradicijo v smislu ohranjanja poslovnih vezi in dobre prepoznavnosti blagovnih znamk. Zaradi omenjenih prednosti se nekatera slovenska podjetja po dobrem desetletju ponovno uvrščajo na ta tvegana tržišča ter vzpostavljajo stare poslovne stike z željo, da bi dosegala takšne poslovne rezultate, kot so jih dosegala pred slovensko osamosvojitvijo. Ali bodo pri tem uspešna, bodo pokazali prodajni rezultati in seveda čas.

### 1.1 Opredelitev problema

Pivovarji morajo biti usmerjeni h kupcem. To pomeni, da morajo poznati ne le njihove želje, pač pa tudi njihov način življenja, uporabo izdelkov, nakupne navade in vedeti, na podlagi česa se potrošniki odločajo za prvi in ponovne nakupe. Vedeti morajo torej, ne le kaj kupujejo, temveč tudi zakaj in kako kupujejo. Zelo pomembno za podjetja je, da vedo, kdo so njihovi kupci, saj jim lahko le tako ponudijo pravo vrednost izdelkov oz. storitev. Šele tako se bo lahko oblikoval dolgoročnejši odnos, ki bo kupca morda vezal na določeno blagovno znamko piva in bo kupec čutil neko pripadnost, zvestobo. Vendar pa se to ne zgodi čez noč, saj je tudi sam proces potrošnikovega



odločanja o nakupu precej zapleten. Potrebno je postaviti realne cilje, ki bodo osnova za izvajanje podciljnih aktivnosti, z namenom pridobivanja čim večjega kroga potencialnih in obstoječih potrošnikov.

Danes se podjetja srečujejo z najmočnejšo konkurenco doslej, ki postaja vse hujša. Podjetja so lahko bolj konkurenčna, če se v poslovni filozofiji usmerijo od izdelka in prodaje h kupcu in k trženju (Kotler 1996, 36).

V svojem diplomskem delu sem izbral trženje piva na tržišču SČG, na katerem se je tudi obravnavana organizacija lotila trženja lastne blagovne znamke piva. V samem začetku sem predstavil organizacijo in del njene zgodovine od nastanka do danes. Zaradi vse ostrejših pritiskov evropske in svetovne konkurence je obravnavana organizacija ugotovila, da je obstoječe slovensko tržišče premajhno za kvaliteten razvoj, za širitev dejavnosti in za ohranjanje samostojnosti. Zaradi naštetih dejavnikov se je vodstvo podjetja odločilo, da vstopi na tržišče SČG z namenom pridobiti širok krog kupcev, ki bodo omogočili nadaljnje razvojne možnosti in prepoznavnost v družbi svetovno priznanih in domačih blagovnih znamk piva.

V diplomskem delu želim razložiti značilnosti trženja piva v SČG, ohranjanje starih in pridobivanje novih zvestih kupcev. Opisal bom marketinški splet in se v enem od poglavji osredotočil tudi na promocijo.

Diplomsko delo bom v osnovi razdelil na dva dela, in sicer na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu bom pisal o bistvu trženja piva v SČG, o marketinškem spletu, o politiki promocije oz. komuniciranju ter o strategiji trženja.

V drugem, praktičnem delu, pa bom razložil problematiko in namen tržne raziskave, ki jo bom izvedel v trgovskem in gostinskem sektorju na tržišču SČG in zajema podatke o kupcih in njihovih nakupovalnih navadah ter kaj vpliva na njihove odločitve. Sledi analiza z anketo pridobljenih podatkov ter interpretacija rezultatov te analize.

Raziskava je bila narejena v študijske namene in za pridobitev določenih informacij v korist obravnavanega podjetja.

## **1.2 Hipoteze**

Pivovarna Union d.d. je s Pivovarno Laško d.d. vodilno podjetje v Sloveniji na področju proizvodnje in trženja piva. Kljub duopolnemu položaju in visokemu tržnemu deležu v Sloveniji se Pivovarna Union srečuje z določenimi vprašanji, ki odločajo o njeni prihodnosti. Prihodnost njenega obstoja je definitivno na povečevanju izvoza, z realnimi možnostmi pozicioniranja svoje blagovne znamke piva na tržišča bivše Jugoslavije, med katere spada tržišče Srbije in Črne gore.

Hipoteze so naslednje:

- Predpostavljam, da je večina anketiranih kupcev srednje generacije, z največ srednješolsko izobrazbo in z nizko kupno močjo.
- Predpostavljam, da je večina anketiranih kupcev v SČG, ki pije pivo, že slišala za Pivovarno Union d.d. in Union pivo.
- Predpostavljam, da je za večino anketiranih kupcev Union pivo premalo medijsko prisotno na tržišču SČG.
- Predpostavljam, da se anketirancem zdi okus Union piva dober ali celo zelo dober.
- Predpostavljam, da se anketirancem zdijo cene Union piva previsoke.
- Predpostavljam, da je večini anketirancev Union pivo vizualno privlačno in zanimivo ter tako povsem primerno za trženje na tržišču SČG.

### **1.3 Metodologija**

Za obravnavo teoretičnega dela bom uporabil domačo in tujo strokovno literaturo. V diplomski nalogi so zajeta znanja, pridobljena v času študija na Fakulteti za management Koper, ter praktična znanja, pridobljena v podjetju Pivovarna Union d.d. Ljubljana.

V praktičnem delu bo na podlagi vnaprej pripravljenih vprašanj opravljena terenska tržna raziskava, podana pa bo tudi interpretacija pridobljenih informacij.

Diplomska naloga bo zaključena z ugotovitvami in priporočili.

## **2 BISTVO TEORIJE IN PRAKSE TRŽENJA PIVA UNION**

Uspešne razvojne usmeritve Pivovarne Union temeljijo na načrtovanju njenih trženjskih aktivnostih. Znanih je več modelov načrtovanja trženja, s katerimi proizvodne organizacije oblikujejo svoje razvojne možnosti.

Uvajanje novih in izboljšanje sedanjih trženjskih aktivnosti ne sme biti enkratno dejanje, ampak stalen proces, zasnovan na izbrani trženjski strategiji proizvodnega podjetja. Trženjska strategija Pivovarne Union se nanaša na pravočasno, racionalno in tržni situaciji primerno reagiranje na tržne izzive.

Koncept celovitega trženja obsega poleg sortimenta in cen tudi vse druge elemente trženjskega spleta. Razvojno gledano bo uspešna tista proizvodna organizacija, ki bo opredelila takšno trženjsko strategijo in programe svojega nastopanja na trgu, ki bodo vsebovali predvsem izvirnost pri oblikovanju sortimenta izdelkov in storitev (Potočnik 2001, 143).

Cilj in bistvo trženja v Pivovarni Union je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu. Trženjska praksa temelji na prodaji tistih izdelkov, s katerimi zadovoljujemo plačilno sposobne kupce in dosežemo ustrezen dobiček. Za izvajanje trženjske strategije so potrebna ustrezna sredstva, ki jih moramo vnaprej predvideti. Dobro zastavljena trženjska strategija je prvi pogoj za uspešno poslovanje podjetja in učinkovito izvajanje trženjskih dejavnosti. Ta strategija mora biti tržno prilagodljiva, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje.

### **2.1 Predstavitev skupine Pivovarne Union d.d.**

#### ***2.1.1 Nastanek in razvoj***

Varjenje piva v Ljubljani sega v leto 1592, kar dokazuje prvi zapis o plačilu davka na pivo v knjigi prejemkov, ki se nahaja v ljubljanskem mestnem arhivu. Prav tako obstaja precej podatkov, tako iz 16. kot tudi iz 17. stoletja, ki dokazujejo, da so slovenski gostilničarji že takrat varili in prodajali pivo.

Pivovarna Union v Ljubljani je bila ustanovljena leta 1864. Njena ustanoviteljica sta bila Ivan in Peter Kosler. Leta 1909 sta se brata Kosler odločila, da spremenita malo družinsko podjetje v delniško družbo, v pivovarno Kosler, ob sodelovanju kreditnega zavoda za trgovino in industrijo na Dunaju. Pivovarno Reininghaus A.G., pivovarno Puntigam iz Gradca in pivovarno Göss pri Leobnu je prevzela na novo ustanovljena Delniška družba Pivovarne Union v Ljubljani. Ime Union (združenje) si je pridobila zaradi združenega sodelovanja vseh naštetih pivovarn. Glavni delničarji so bili: brata Kosler, Avstrijski kreditni zavod za trgovino in industrijo ter pivovarne Göss, Reininghaus in Puntigam (Pivovarna Union, 1964).

V letih od 1910 do 1926 je Pivovarna Union prevzela tudi druge slovenske pivovarne – dve v Ljubljani ter po eno v Kočevju, Škofji Loki, Lescah, Kamniku, Kranju, Mengšu, na Vrhniki, v Mariboru, Žalcu in v Laškem. Vse prevzete pivovarne so prenehale obratovati, tako da je bila Pivovarna Union edina pivovarna v dravski banovini.

Z nakupom delnic pivovarne v Laškem je ta prešla v last Pivovarne Union že leta 1924, obratovanje pivovarne pa je bilo v istem letu ukinjeno. Z letom 1925 so v Pivovarni proizvedli že preko 100.000 hektolitrov piva. V letih 1926 - 1927 je bila na novo urejena varilnica za pivo, rekonstruirali in povečali so kotlarno in postavili dva nova parna kotla.

V zgladno poslovanje podjetja je posegla vojna vihra, ki ji je tudi to podjetje moralo plačati svoj davek. Zaradi izrabljenih strojev skoraj ni bilo mogoče obratovati, pivska embalaža je bila delno izgubljena, delno uničena. Ponovno jo je bilo treba nabaviti, na novo organizirati prodajno mrežo in založna skladišča v različnih krajih. Za razvoz piva so nabavili nova tovorna vozila. V tovarni je bilo treba zamenjati hladilni sistem, napraviti industrijski tir, razširiti parno gretje, skratka, urediti vse potrebno, da so lahko vsi oddelki vsaj zasilno obratovali. Vsem težavam navkljub so v letu 1945 proizvedli že 45.000 hektolitrov piva (Pivovarna Union 1990, 15).

Po koncu druge svetovne vojne, leta 1946, so tovarno po načelu "vse ljudstvu" nacionalizirali. S tem je nastalo družbeno podjetje Pivovarna Union.

Po drugi svetovni vojni so tako v Sloveniji delovale tri večje pivovarne: Union v Ljubljani, Laško v Laškem in Štajerska pivovarna v Mariboru.

Leta 1978 so zgradili novo, za takratne čase najbolj moderno polnilnico piva, leta 1986 pa so odprli računalniško vodeno varilnico, kjer so dnevno lahko zvarili preko 8.000 hl piva.

V Jugoslaviji je leta 1988 obratovalo 28 pivovarn, ki so proizvedle 11,6 milijonov hl piva. Pivovarna Union ga je proizvedla 918.000 hl, kar je predstavljalo 8% jugoslovanske proizvodnje. Ob svoji 125-letnici (1989) je bila glede na proizvodnjo piva na tretjem mestu v Jugoslaviji in na drugem v Sloveniji. Količinsko so takrat zvarili več piva le v Pivovarni Laško in Beograjski industriji piva. Pivovarna Union je bila v tem času največji jugoslovanski izvoznik piva, saj je izvažala pivo v Avstrijo, Italijo, ZDA, Avstralijo, Kanado in na Švedsko. Leta 1989 je pričela s proizvodnjo piva brez alkohola Uni in s proizvodnjo piva Črni baron (Pivovarna Union 1990, 17).

Po osamosvojitvi, leta 1990, se je tovarna preoblikovala v delniško družbo. Že pred letom 1991 je proizvedla 1.031.946 hl piva. V letu 1993 so pričeli s prodajo piva in osvežilnih pijač Sola v pločevinkah. Z letom 1995 se je pričela prodaja naravne pitne vode Zala, investicija pa je bila vredna 10 mio DEM.

Leto 1998 je bilo prelomno v tehnološki modernizaciji Pivovarne Union. Zgradili so najsodobnejše, računalniško vodeno regalno skladišče, zgrajeno v 12 nadstropjih, v

katerem lahko skladiščijo 5 milijonov litrov svojih proizvodov in s katerim po sodobnosti prekašajo mnoge evropske tekmece. Naložba je bila vredna 12 mio DEM. V povsem računalniško vodenem in robotiziranem skladišču, za katerega je potreben en sam zaposleni, je prostora za več kot 10.500 palet, a jim ga zaradi sistema FIFO (first in first out – prvi v skladišče, prvi iz skladišča) ne uspe zapolniti (Ambrožič 2000, 28).

V letu 1999 je prišlo do odprtja treh polnilnih linij. V Pivovarni Union so najbolj ponosni, da so se kot prvi v Evropi odločili za polnjenje osvežilnih gaziranih in negaziranih brezalkoholnih pijač po postopku aseptičnega polnjenja v plastenke. V letu 2000 so pridobili tudi certifikat ISO 9001, na tržišče pa so plasirali prvo pivo, polnjeno v plastično steklenico.

V letu 2001 se je Pivovarna Union združila s Fructalom in na trg plasirala dva nova izdelka; izotonično pijačo Sola Isošport, ki je namenjena vsem, ki se aktivno ali ljubiteljsko ukvarjajo s športom, ter nov okus Multisole – Multisola ACE s sokovi pomaranč, korenčka in limon.

Široki paleti brezalkoholnih pijač so v letu 2003 dodali še Za Life, osvežilni napitek z magnezijem in vitamini, z okusom jabolka, leta 2005 pa še ZA Harmony z alojo, z okusom bele breskve, ki spadata v skupino vod z dodatki.

### ***2.1.2 Pivovarna Union danes***

Pivovarna Union je pivovarna, ki se lahko s sodobno tehnologijo kosa z vodilnimi svetovnimi proizvajalci piva. V letu 2005 so prodali 1.371.144 hl vseh svojih pijač, od tega 789.326 hl piva, 455.764 hl brezalkoholnih pijač Sola in 126.054 hl vode Zala (Pivovarna Union, 2005).

#### *Skupina Union*

Globalizacija je od Pivovarne Union zahtevala, da se širi in okrepi svoj položaj. Tako je leta 2000 prevzela Fructal d.d. iz Ajdovščine, v katerem ima 56,7 odstotkov delnic, poleg tega pa ima tudi šest odvisnih družb v tujini, in sicer: Fruitcommerce Gorizia, Fructal Zagreb, Fructal Makedonija, Konzeks Skopje, Eurofruit Sarajevo, Sarajevsko Pivovarno. S pivovarskimi podjetji bivše Jugoslavije se namerava povezati v skupino Union.

V letu 2001 je Pivovarna Union po sklenjeni pogodbi pridobila 12% delež v Sarajevski pivovarni, dodatne pridobitve večinskega deleža (51% lastniškega deleža) v omenjeni pivovarni pa zaradi sprememb v letu 2001 ni bilo. Pivovarna Sarajevo je namreč sprejela odločitev, da zaustavi vsako nadaljnjo odprodajo svojega deleža, dokler se dokončno ne konsolidira lastništvo v Pivovarni Union (Letno poročilo, 2003).

#### *Sodelovanje z Interbrewom*

Leta 2001 je Pivovarna Union podpisala s koncernom Interbrew iz Belgije tri strateške pogodbe. Strateško partnerstvo vključuje podporo pri promociji blagovne znamke Union na trgih držav bivše Jugoslavije in na območju vzhodne Evrope.

V letu 2002 je Pivovarna Union na osnovi sodelovanja z Interbrewom začela po licenčni pogodbi proizvodnjo in prodajo piva Tennent's. Na osnovi posebne pogodbe je družba začela variti pivo Tennent's za italijanski trg, ki ga je prej proizvajala firma Bass Beers Worldwide UK LTD. Proizvodnja tega piva je zahtevala prilagoditev proizvodnih postopkov in kakovosti temu mednarodno uveljavljenemu pivu. Od meseca julija 2002, ko je proizvodnja stekla, pa do konca leta 2002 ga je na zahtevni italijanski trg Pivovarna Union prodala 66.389 hl (Letno poročilo, 2003).

Prav tako je v letu 2002 na osnovi sodelovanja Pivovarne Union z Interbrewom začela Pivovarna Zagreb po licenčni pogodbi proizvodnjo in prodajo piva Union v vračljivi embalaži za hrvaški trg (Letno poročilo, 2003).

Sodelovanje z Interbrewom za začetek licenčne proizvodnje Union piva v Pivovarni Nikšič za oskrbo trga Srbije in Črne gore s pivom Union se je zaradi razmer v Trebjesi AD s septembra 2002 prestavilo na leto 2004.

Koncern Interbrew je v letu 2001 objavil ponudbo za prevzem Uniona in jo ponovil naslednje leto julija. Lastniška struktura se je v tem obdobju precej spreminjala, delnice so se koncentrirale predvsem pri dveh delničarjih: Pivovarni Laško in koncernu Interbrew. Pivovarna Laško je bila s pomočjo prijateljskih podjetij uspešnejša in je že v letu 2002 povečala svoj delež na 47,86% delnic Pivovarne Union. Svojo ponudbo za prevzem je ponudila šele pred skupščino delničarjev Pivovarne Union, ki je bila 25.7.2002.

14.7.2003 je Urad za varstvo konkurence izdal odločbo, s katero ni dovolil koncentracije med Pivovarno Union in Pivovarno Laško, postavil pa je dodatne pogoje, pod katerimi je takšno koncentracijo vendarle dovolil, čeprav istočasno zatrjuje, da ustvarjanje monopola na slovenskem trgu piva in drugih pijač ni dovoljeno.

Takšno stanje, v katerem ni bilo zmagovalca, je prav gotovo najbolj škodilo prav Pivovarni Union.

Pivovarna Laško d.d. je dne 11.2.2005 od družbe Interbrew Central European Holding b.v. Nizozemska odkupila 186.400 delnic izdajatelja Pivovarna Union d.d. Ljubljana po ceni 91.000 SIT za delnico. Pivovarna Laško d.d. je s tem postala imetnik skupno 429.339 delnic izdajatelja Pivovarne Union d.d., ki predstavljajo 95,173 odstotkov kapitala in glasovalnih pravic izdajatelja (Časnik Finance, 11/2/2005).

To je bil prelomni datum, ko je Pivovarna Union postala del skupine Pivovarne Laško d.d. Pivovarna Laško izvozi največ na trge nekdanje Jugoslavije, kjer je največji pivovar InBev, Pivovarna Laško pa je v primerjavi z njim veliko manjša. Pivovarna Laško izvozi približno tretjino svoje proizvodnje. Največ proda na trgih nekdanje

Jugoslavije, kjer Pivovarna Union igra komaj opazno vlogo. Med pivovarsko vojno v Sloveniji je največji pivovar na območju nekdanje Jugoslavije postal prav InBev.

## **2.2 Segmentiranje trga v Srbiji in Črni gori**

Podjetje ne more oskrbovati vseh kupcev na širokem trgu, kot sta trg piva in trg brezalkoholnih pijač. Kupcev je preveč in njihove nakupne zahteve so preveč raznolike. Podjetje mora določiti tržne segmente, ki jih lahko uspešno oskrbuje, zato veliko podjetij izvaja ciljno trženje (Kotler 2004, 278).

Sam proces segmentiranja trga je sestavljen iz treh prvin oziroma sklopov (Dibb, Simkin, Pride in Ferrell 1995, 72-75):

- segmentiranja trga,
- izbire ciljnega trga,
- pozicioniranja.

Zlasti zanimiva je osnova za segmentiranje trga odjemalcev, pri kateri raziskuje zlasti njene spremenljivke in zaokroža segmentiranje na (Devetak in Vukovič 2002, 43):

- geografsko,
- demografsko,
- psihografsko,
- behavioristično ali vedenjsko.

Za današnjega menedžerja ni lahko sprejeti odločitve o tem, na katere trge ali tržne segmente bo njegovo podjetje vstopilo. Trgov (držav) in segmentov na trgih je namreč veliko, zato je treba razumeti in poznati procese, modele in postopke selekcioniranja ali izbora trgov in segmentov, saj je za vstop nesmiselno preučevati vse trge hkrati. Razumno moramo selekcionirati potencialno zanimive trge, v ta namen pa poznati načine, modele, postopke presoje izbora trgov, med katerimi lahko izberemo nekaj tistih, ki jih bomo podrobneje preučili. Neposredno ali soodvisno sta z odločitvijo o izboru trga povezana tudi način ali oblika vstopa oziroma izbira vstopne strategije za izbrani trg, zato je proces selekcije ali izbora trgov še toliko bolj pomemben (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 98-99).

Načinov vstopa na tuje trge je več in veliko je avtorjev, ki jih različno določajo (Kotler 2004, 390-393):

- posredni izvoz,
- neposredni izvoz,
- podelitev licence,
- skupne naložbe,
- neposredna vlaganja.

Pri naštetih strategijah se obseg obveznosti, tveganja, nadzor in možnosti za dobiček povečujejo, tako da je zadnje, torej neposredno vlaganje, najbolj tvegano in hkrati tudi najbolj dobičkonosno. Za potrebe diplomskega dela bomo podrobneje predstavili dve možnosti, med katerima se je podjetje odločalo.

*Neposredni izvoz* predstavlja neposreden stik proizvajalca izdelka s prvim posrednikom, tudi s končnim odjemalcem ali uporabnikom na ciljnem trgu; podjetje, ki prevzema vlogo posredovanja na ciljnem trgu, je običajno vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer spada prodaja izdelka zastopnikom in distributerjem na ciljni trg. Med prednosti neposrednega izvoza štejemo dostop do izkušenj na lokalnih trgih, neposreden stik z odjemalci, krajše tržne poti v primerjavi s posrednim izvozom. Na voljo so lokalne prodajne in po prodajne storitve. Med slabosti pa štejemo omejen ali skoraj nikakršen nadzor nad ceno zaradi carinskih omejitev vstopa ter zaradi omejenosti nadzora tržnih poti, naložb v organizacijo prodaje, kulturoloških razlik, komunikacijskih problemov, filtriranja informacij (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 145-148).

*Posredni izvoz* pomeni, da proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom oziroma odjemalcem izdelkov/storitev in da ne prevzema neposredno nobenih izvoznih dejavnosti; te izvede drugo domače podjetje, npr. izvozne trgovinske družbe, pri čemer se proizvajalec ne vključuje v dejavnost prodaje na tujem trgu (trgih). Prednosti posrednega izvoza so predvsem v omejenem obsegu investicij in obveznosti, mogoča je visoka stopnja internacionalizacije, izbira izkušenega izvoznika, niso potrebne izkušnje v mednarodnem poslovanju, tveganje je minimalno. Slabosti tega načina izvoza pa so, da ni nadzora nad trženjskim spletom, dodatni člen na tržni poti lahko povzroča dvig stroškov in zmanjša dobiček, primanjkuje stikov s trgov, omejene so izkušnje, povezane z izdelkom (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 145-148).

Pivovarna Union d.d. se je leta 2002 pri ponovnem vstopu na tržišče SČG odločila za neposredni izvoz na obravnavani trg.

Podjetje se lahko neposrednega izvoza loti na več načinov (Kotler 2004, 390):

- z domačim izvoznim oddelkom (samostojen oddelek, ki deluje kot profitni center),
- s prodajnimi enotami v tujini (običajno vodi prodajo, skladiščenje in trženjsko komuniciranje),



- s potujočim izvoznim zastopnikom (podjetje svojega domačega prodajnega zastopnika pošlje v tujino iskat kupce za izdelke),
- z v tujini nastanjenimi distributerji ali agenti (le-ti lahko pridobijo izključne ali pa zgolj omejene pravice za predstavljanje podjetja v določeni državi).

Slovenska podjetja večinoma vstopajo na tržišče SČG z neposrednim vlaganjem ali z investicijami v izgradnjo novih proizvodnih kapacitet in z ustanovitvijo podjetja ali pa z nakupom že obstoječega podjetja (Pavlovčič 2002, 3-8). Pivovarna Union d.d. se je leta 2002 odločila za poslovno sodelovanje z uvoznikom Rumapromet d.o.o. iz Rume, ki vodi prodajo, distribucijo in trženjsko komuniciranje na področju Beograda in Vojvodine. V letu 2005 se mu je pridružil še drugi uvoznik, Ve-Gro Company d.o.o. iz Novega Pazarja, ki ima enaka pooblastila za južni del tržišča SČG. Pivovarna Union d.d. se je v letu 2004 odločila, da bo imela za tržišče SČG v okviru svoje izvozne službe predstavnika, ki bo zadolžen za vodenje prodaje in pridobivanje novih poslovnih priložnosti in kupcev zgolj na tržišču SČG.

### **2.3 Pozicioniranje piva na tržišču Srbije in Črne gore**

Pozicioniranje ali umeščanje izdelka ali storitve je del trženjske strategije, s katero podjetje uspešno razvija in ohranja konkurenčno prednost izdelka ali storitve. Uspešna implementacija načrtovanega pozicioniranja je v tržnem komuniciranju. Z njim posreduje podjetje porabnikom sporočilo, ki ga ti sprejmejo in se nanj odzivajo, vendar se v realnem svetu to le redko zgodi zaradi množice sporočil, ki jih dobivajo. Prav zaradi tega je bistven del komunikacijskega procesa porabnikovo psihično soočenje s sporočilom, notranja predelava informacij, ki jih sporočilo vsebuje, oblikovanje prejemnikovih sporočil in morebitno odločanje pod vplivom sporočila za takšno ali drugačno dejavnost (Ule in Kline 1996, 124).

Poleg tržnega komuniciranja so pomembni tudi izdelek, tržne poti ter seveda cena. Če si več podjetij prizadeva za isti ciljni trg in njihovi izdelki niso diferencirani, bo večina porabnikov kupovala pri podjetju z najnižjimi cenami in bodo druga podjetja prisiljena svoje cene znižati. Edina pot za naše podjetje je torej, da svojo prodajno ponudbo diferencira od ponudbe konkurenčnih podjetij (Kotler 1994, 293).

S spremljanjem značilnosti porabnikov, njihovih potreb, zahtev ter s spremljanjem sprememb, ki se dogajajo v okolju, se pojavi tudi potreba po *repozicioniranju* izdelka ali storitve. Razlogi, ki pripeljejo do procesa repozicioniranja, so številni.

Najpogostejši so naslednji (Trout in Rivkin 1996, 51):

- neustreznost ponovne strategije pozicioniranja zaradi nejasne predstave o izdelku/storitvi ali podjetju v glavah ciljne javnosti,

- spremembe v željah in preferencah porabnikov,
- storitvene organizacije se na podlagi izboljšanja svojih konkurenčnih sposobnosti želijo preusmeriti iz manj v bolj dobičkonosne segmente,
- prilagajanje vedno močnejši globalni konkurenci,
- prilagajanje tehnološkim spremembam.

Pri slovenskih podjetjih so razlogi v izgubi nekdanjega trga predvsem politične narave. Menim, da je potrebno opozoriti, da je ponovno umeščanje izdelka na trg zelo zahtevno, drago ter tvegano dejanje. Pivovarna Union d.d. se je pri ponovnem umeščanju blagovne znamke Union pivo na tržišče SČG odločila za strategijo *sledilca*, saj je le-ta pogosta v kapitalno intenzivnih panogah z enovitimi izdelki, kot je pivo. Priložnosti za diferenciacijo izdelka in podobe podjetja so zelo majhne, kakovost izdelka je primerljiva, občutljivost na ceno pa velika. Tako smo v izvozni službi Pivovarne Union d.d. izdelali strategijo razvoja umeščanja izdelka na tržišču SČG, ki ji skušamo slediti v zelo težkem poslovnem okolju. Ob ponovnem vstopu Pivovarne Union d.d. na tržišče SČG leta 2002 je bil cilj pridobiti in obvladovati 3% tržni delež na trgu piva.

#### **2.4 Organiziranost trženja za prodajo piva v Srbiji in Črni gori**

Sektor za trženje mora biti v tržnem poslovanju izredno prilagodljiv. Nenehno mora usklajevati cilje in sredstva organizacije s potrebami in povpraševanjem plačilno sposobnega kupca. V našem podjetju razvijamo različne prodajne formate s ciljem zadovoljevati potrebe različnih segmentov kupcev. Najpomembnejša pa je zasnova trženjskega sektorja, ki jo sproti dopolnjujemo s posameznimi aktivnostmi, nalogami, oddelki itd.

Možnih oblik organiziranosti marketinškega sektorja je veliko.

Po Kotlerju se mora marketinška organiziranost v podjetjih prilagajati na osnovi štirih temeljnih oblik (Kotler 1989 v Devetak in Vukovič 2002, 47-48):

- funkcijska organizacija trženja,
- organiziranost sektorja za trženje glede na geografska območja,
- organiziranost sektorja za trženje glede na storitev,
- organiziranost sektorja trženja glede na večje kupce.

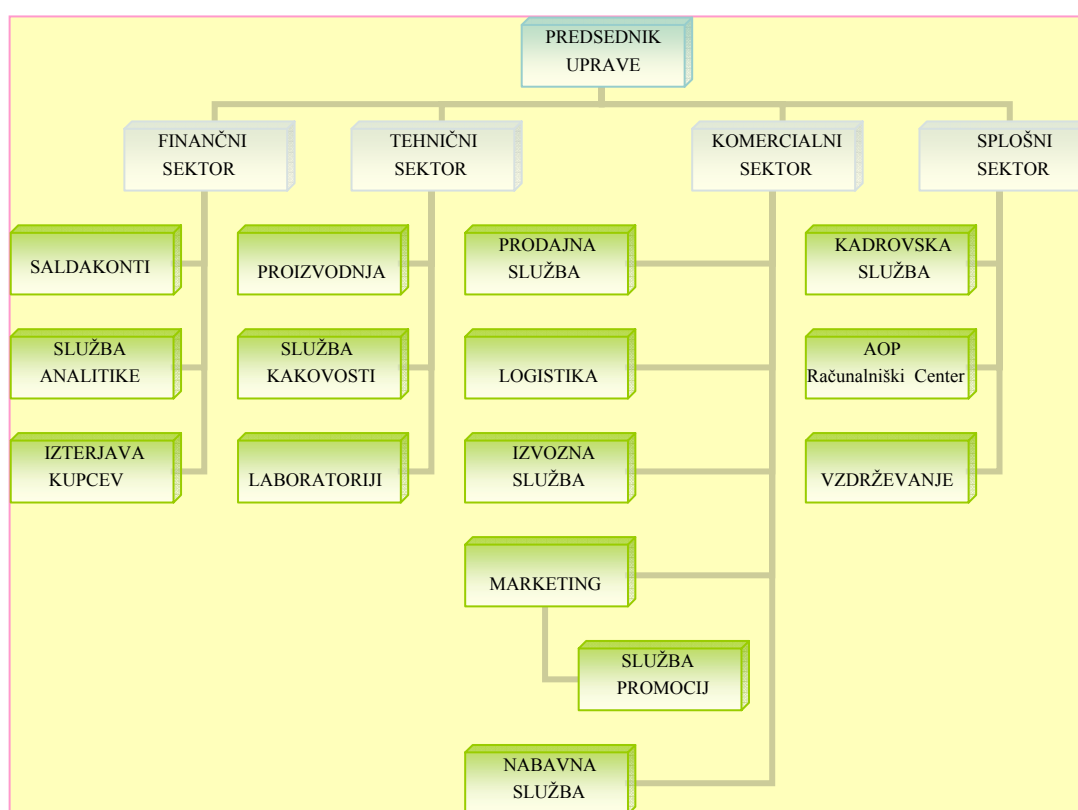
V Pivovarni Union d.d. je bila v letu 2002 izvedena reorganizacija organiziranosti področja trženja, pri čemer je imelo vodstvo podjetja pred seboj cilj povečati moč prodajne ekipe, ki bo delovala bolj osredotočeno na posamezno prodajno področje, zato

je vpeljala prodajno ekipo za trgovino in prodajno ekipo za gostinstvo. Tako je tudi izvozni oddelek, s tremi novimi regijskimi predstavniki, pridobil novo prodajno moč.

Rad bi poudaril, da tudi Pivovarna Union d.d. ob reorganizaciji na področju trženja pričakuje od vseh svojih zaposlenih razvijanje vizij, pripravljenost za spremembe in prevzemanje tveganja, sprožanje novih razvojev, sposobnost in pripravljenost za učenje, inovacijsko sposobnost in komunikacijske kompetence, samomotiviranje in učinkovitost, timsko vedenje in vodenje, odgovornost, vzbujanje zaupanja in sistemsko razmišljanje.

Najvišje mesto v Pivovarni Union d.d. zaseda predsednik uprave, ki koordinira vse ostale funkcije v podjetju, kot je razvidno v sliki 2.1.

**Slika 2.1** Organigram v Pivovarni Union d.d.



Vir: Interno gradivo, Pivovarna Union 2004.

## 2.5 Internet in marketing

Za majhno in mlado državo, kot je Slovenija, predstavlja elektronsko poslovanje velik napredek za mednarodno sodelovanje in poslovanje. To je nov način poslovanja,

pri katerem so ljudje, izdelki, storitve, njihove cene, promocija itd. v nenehnem pretoku (Devetak in Vukovič 2002, 251).

Internet ne bo postal glavni oglaševalski medij, kot so televizija, radio in tiskani mediji. Spletni uporabniki po navadi niso naklonjeni oglaševanju. Kljub temu so oglasi objavljeni tudi na spletu. Podjetje se mora odločiti, katera oblika oglaševanja bo stroškovno najučinkovitejša (Kotler 2004, 50).

#### *Prednosti poslovanja preko interneta v Pivovarni Union d.d.*

V Pivovarni Union d.d. imamo dvosmerno komunikacijo med podjetjem in kupcem s sistemom RIP, kar omogoča takojšen odziv in prilagajanje tržnim razmeram ter potrebam kupcev.

Preko interneta razvijamo odnose s kupci in se prilagajamo trgu. Zajemamo podatke o kupcih in tako lahko vodimo evidenco in pripravljamo analizo prodaje.

Naš kupec pa se lahko preko spleta Pivovarne Union od koder koli in kadarkoli, 24 ur na dan, informira o izdelkih, o dogajanju v podjetju in o cenovnih ter marketinških akcijah v naših diskontih.

#### *Slabosti poslovanja preko interneta v Pivovarni Union d.d.*

Kakor ima večina aktivnosti dobre in slabe lastnosti, tako se tudi pri poslovanju preko interneta v Pivovarni Union d.d. srečujemo z določenimi slabostmi. Ker je internet dostopen vsakomur, so ga nekateri prevaranti skušali izkoristiti za negativna dejanja, kot je kraja podatkov, in s tem pokazali ranljivost sistema. Povedati moramo, da preko interneta lahko naša konkurenca takoj dobi podatke o izdelkih in jih analizira. Kot slabost pa lahko navedem tudi določeno nepreglednost informacij in nezanesljivost (neavtorizirani podatki) določenih informacij.

## **2.6 Strokovni kadri za trženje**

Od miselnosti in strokovne izobrazbe vodilnega kadra je odvisno načrtovanje in izobraževanje strokovnih kadrov za področje trženja. Od njih je odvisen končni uspeh. Posebno pozornost moramo posvečati tistim kadrom, ki so gonilna sila razvoja in širitve organizacije na osnovi trženjske filozofije in prakse, ob upoštevanju tržnih pogojev poslovanja. Tu so ključnega pomena strokovni kadri pri politiki razvoja prodajnih storitev, pri obravnavanju stroškov, pri kalkulaciji cen in pri pogojih menjave (prodaja, nabava, diferenciacija cen, kreditiranje kupcev itd.). Enako pomembno vlogo imajo strokovni kadri pri politiki komuniciranja. Večkrat smo poudarili, da je končni uspeh odvisen od timskega pristopa, to je sodelovanja vseh, ki so zadolženi za razvoj, prodajo in marketing. Na organiziranost in obliko trženjskega sektorja pa vplivajo tudi številni drugi dejavniki, kot so velikost organizacije in zahtevnost programa, konkurenčnost na tržišču ter plačilna sposobnost posameznih tržnih segmentov. Kadrovska politika v

organizaciji je odgovorna za vzgojo in šolanje kadrov. Ni dovolj nabavljati le najnovejšo tehnologijo, potrebno je istočasno poskrbeti še za ustrezne strokovnjake (Devetak in Vukovič 2001, 100).

V našem podjetju ugotavljamo, da je človeške vire potrebno ustrezno načrtovati, kadrovati, jih stalno usposabljati in poudarjati njihovo vlogo v družbi ter meriti njihovo zadovoljstvo. Osnovna strateška usmeritev na področju kadrov je nadgradnja organizacijske kulture, s ciljem povečanja zadovoljstva zaposlenih. Usposabljanje v naši organizaciji je proces, v katerem delavci pridobivajo nova znanja, razvijajo svoje sposobnosti in spretnosti oz. veščine.

V Pivovarni Union d.d. z usposabljanjem zagotavljamo:

- sposobnost prilagajanja tržnim spremembam,
- sposobnost sprejemanja poslovnih odločitev,
- visok nivo strokovnega in splošnega znanja,
- kreativnost in smisel za timsko delo,
- identifikacijo osebnih ciljev z razvojem podjetja ter
- skrb za osebno rast in razvoj delovne kariere.

Celovita vključenost vseh zaposlenih v načrtovanje in uresničevanje zastavljenega temelji na usposabljanju, na notranjem komuniciranju in na odgovornosti motiviranih zaposlenih. Merjenje zadovoljstva zaposlenih v Pivovarni Union d.d. omogoča povratno informacijo o zadovoljstvu zaposlenih z delom, s sistemom vodenja in z informiranostjo ter njihov odnos do kakovosti (Pivovarna Union, 2003).

Podjetja vodijo svojo mednarodno trženjsko dejavnost na tri načine: skozi izvozne oddelke, mednarodne divizije ali globalne organizacije (Kotler 2004, 401). V Pivovarni Union d.d. smo se pri mednarodnem trženju organizirali na način izvoznega oddelka. Tega vodi direktorica, ki ji pri administraciji pomagajo tri izvozne referentke v pisarni. Za prodajo na izvoznih tržiščih pa smo zadolženi štirje direktorji področij, med katerimi sam pokrivam tržišče SČG.

### 3 TRŽENJSKI SPLET 4P ZA PIVO

#### 3.1 Uvodne misli

V teoriji in praksi trženja se je uveljavila formula 4XP, ki jo imenujemo trženjski splet in je pomemben in praktičen tako za pridobitne kot tudi za nepridobitne organizacije. To je kombinacija spremenljivk, ki jih podjetje mora kontrolirati za doseg ustrežne prodaje na ciljnem tržišču. Tem 4P-jem pa so kasneje dodali še nove, tako da danes poznamo 7XP za storitve.

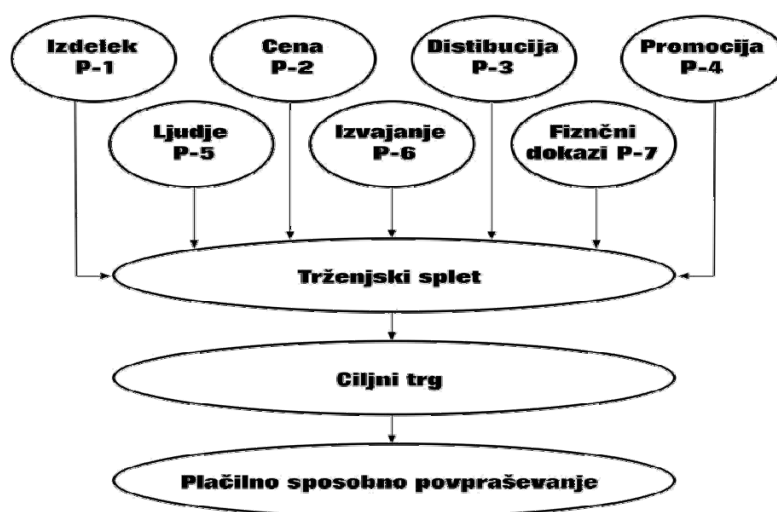
K osnovnim prvinam tako spadajo: Product (politika izdelka in storitev), Price (politika cene), Place (distribucija), Promotion (promocija, tržno komuniciranje), People (ljudje), Processing (izvajanje), Physical evidences (fizični dokazi) (Devetak 2002, 91-92). Vse prvine so prikazane na sliki 3.1.

Marketinški pristop temelji na timskem delu, na konkretnih zadolžitvah posameznikov ter na ustrezni motivaciji (interesih) in stimulaciji (objektivni in pravočasni) vseh udeležencev v poslovni verigi. Pomembna naloga menedžmenta je v tem, da »upravljamo s povpraševanjem«, kar pomeni, da prilagajamo razvoj, proizvodnjo in distribucijo tako, da čimbolj kvalitetno zadovoljimo družbene potrebe (Devetak 1995, 13).

Lahko rečemo, da ima marketinški pristop več pomenov in zajema več procesov, zlasti pa ekonomskega, poslovno dejavnost, poslovno usmeritev in znanstveno disciplino. Številni teoretiki marketinga opredeljujejo definicije marketinga na več načinov. Več ali manj pa so si enotni v tem, da prav marketing, kot ekonomski proces, povezuje proizvodnjo in potrošnjo; številne poslovne dejavnosti pa prispevajo k temu, da izdelki in storitve prehajajo od proizvajalca do porabnika ob pravem času, na pravo mesto in po konkurenčni ceni (Devetak 1995, 14).

Za doseg zastavljenih marketinških ciljev v Pivovarni Union d.d. je potreben timski pristop in integralno delovanje vseh zgoraj omenjenih poslovnih funkcij. Podjetja, ki obvladajo te funkcije, so se vključila v mednarodno sodelovanje, razširila so prodajo svojih izdelkov na trgih in s tem dosegla dobiček za nadaljnji razvoj. Taka podjetja obvladajo strateško razmišljanje, strateško načrtovanje in strateško vodenje, s čimer so dosegla konkurenčno prednost na domačem in tujem trgu. Prav to je eno najosnovnejših meril ocenjevanja uspešnosti podjetij.

Slika 3.1 Marketinški splet za pivo in storitve po obrazcu 7xP



Vir: Devetak in Vukovič 2002, str. 92.

### 3.2 Marketinški splet za pivo 4P

Marketinški splet je niz marketinških instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim marketinškim ciljem na ciljnem trgu. Le-ta predstavlja ključni koncept v moderni marketinški teoriji. McCarthy je instrumente razvrstil v štiri neločljivo povezane sestavine, poimenovane 4P, ki so (Devetak in Vukovič 2002, 92):

- izdelek P-1 (product),
- cena P-2 (price),
- distribucija oziroma tržne poti P-3 (place),
- promocija oziroma tržno komuniciranje P-4 (promotion).

Osnovni instrument spleta predstavlja izdelek, ki ima oprijemljivo ponudbo na trgu, vključno s kakovostjo, z lastnostmi, z opremljanjem, z blagovno znamko in z embaliranjem. Kritični instrument spleta je prodajna cena oziroma količina denarja, ki jo mora porabnik plačati za izdelek.

Tržne poti oziroma distribucija, kot naslednji instrument marketinškega spleta, predstavljajo različne dejavnosti, ki se jih loti podjetje, da bi izdelek postal dostopnejši za ciljne potrošnike. Zadnji instrument marketinškega spleta, promocija ali tržno komuniciranje, so različne dejavnosti, s katerimi podjetje obvešča o izdelkih in jih oglašuje na ciljnih trgih (Kotler 1994, 91-101). V nadaljevanju bo obravnavan vsak instrument tržno-komunikacijskega spleta posebej.

### 3.2.1 Izdelek Union pivo P-1 (Product)

Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, nakupa, uporabe ali porabe in ki lahko zadovolji želje ali potrebe kupcev. Ko porabniki kupujejo nek izdelek, pravzaprav kupujejo zadovoljitev potrebe, ki jim jo izdelek nudi (Chee in Harris 1998, 370).

Izdelek je glavni igralec v marketinškem spletu. Pri izdelku obravnavamo zlasti funkcionalnost, značilnost, obliko, barvo, asortiment, embalažo in pakiranje, stil, blagovno znamko (Devetak 1995, 15).

V Pivovarni Union d.d. menimo, da je pri izdelku pomembno spremljanje življenjskega cikla, to je vseh faz, ki jih doživlja izdelek (od razvoja, uvajanja na trg, do izločanja). S spremljanjem konkurentov prilagajamo posamezne značilnosti tako, da kar najbolj zadovoljimo plačilno sposobnega kupca.

Svetlo pivo Union je najstarejša, najbolj znana in najbolj razširjena vrsta piva iz Pivovarne Union. Polnimo ga v steklenice, v sode in v pločevinke. Njegov zaščitni znak je tradicionalni okus, ki ga poznajo tako Slovenci kot ljubitelji piva v številnih evropskih državah.

Na tržišču SČG smo se osredotočili na prodajo Union piva predvsem v pločevinkah in v sodih (točeno pivo), ker smo na podlagi analize trga ugotovili, da je zastopanost domačih (vodilnih) pivovarjev v segmentu pločevink in sodov najmanjša. Po drugi strani pa domača konkurenca v SČG ni posvečala dovolj pozornosti samemu trženju točenega piva, tako da smo v tem zaznali tržno nišo in izkoristili nastali položaj v našo korist. V tabeli 3.1 je prikazana realizacija prodaje piva srbskih pivovarn v SČG v letu 2005, v primerjavi z letoma 2004 in 2003.

**Tabela 3.1** Realizacija prodaje piva srbskih pivovarn po letih v Srbiji in Črni gori

<i>Pivovarna</i>	<i>leto 2003</i>	<i>leto 2004</i>	<i>leto 2005</i>	<i>Indeks 05/04</i>	<i>dec.05</i>	<i>Indeks d05/d04</i>
<i>MB Rodić*</i>		1.060.000	980.000	<b>92,5</b>	86.000	<b>94,0</b>
<i>BIP</i>	701.118	479.133	440.252	<b>91,9</b>	27.137	<b>128,1</b>
<i>Jagodinska pivovara</i>	301.277	200.419	160.103	<b>79,9</b>	9.761	<b>77,6</b>
<i>Efes Serbia</i>	587.587	601.108	538.320	<b>89,6</b>	35.255	<b>82,1</b>
<i>Niška pivara</i>	204.677	72.523	101.805	<b>140,4</b>	6.717	<b>101,5</b>
<i>Valjevska pivara</i>	149.530	112.517	111.528	<b>99,1</b>	9.763	<b>144,8</b>
<i>Zrenjaninska pivara</i>	76.953	56.050	41.608	<b>74,2</b>	3.893	<b>93,6</b>
<i>Apatinska pivara</i>	1.436.916	1.714.037	1.647.636	<b>96,1</b>	135.010	<b>113,4</b>
<i>Bečejska pivara</i>	163.930	91.650	32.057	<b>35,0</b>	0	<b>0,0</b>
<i>Pivara Čelarevo</i>	589.805	585.418	959.159	<b>163,8</b>	89.187	<b>150,1</b>
<i>Pivara Vršac</i>	187.772	66.138	39.956	<b>60,4</b>	2.547	<b>71,8</b>
<b>SRBIJA</b>	<b>4.399.565</b>	<b>5.038.993</b>	<b>5.052.424</b>	<b>100,3</b>	<b>405.270</b>	<b>126,9</b>
<i>Nikšička pivara</i>	535.899	508.279	557.887	<b>109,8</b>	43.559	<b>92,9</b>
<b>SRBIJA IN ČG</b>	<b>4.935.464</b>	<b>5.547.272</b>	<b>5.610.311</b>	<b>101,1</b>	<b>448.829</b>	<b>123,7</b>

Vir: Bilten poslovnog udruženja YU pivara, broj 12, 2005.



### 3.2.2 Cena P-2 (Price)

Cena je denarni izraz izdelka ali storitve. Na njeno oblikovanje vpliva zlasti konkurenca (ponudba in povpraševanje).

Pri obravnavi problematike cen se srečujemo (Devetak in Vukovič 2002, 93):

- z najrazličnejšimi ceniki,
- s plačilnimi pogoji (rok plačila, kreditiranje, razni popusti itd.).

Politika cen je eden od strateških instrumentov, ki služi za doseganje ciljev organizacije. Zanj je pomembno, da razlikujemo osnovno ceno (tj. lastno ceno) in tržno ceno, s katero ponujamo blago na polici. Pri tržni ceni moramo upoštevati konkurenco na trgu in druge okoliščine. Po raziskavah, narejenih za Pivovarno Union d.d., je cena piva Union pri naših kupcih šele na tretjem mestu. Pred ceno piva so potrošniki uvrstili njegovo kakovost in pripadnost blagovni znamki.

Postopek oblikovanja tržne cene ima več faz, od katerih so najpomembnejše (Devetak 1999, 92):

- opredelitev cilja, ki ga želi podjetje doseči,
- ugotavljanje lestvice povpraševanja,
- presojanje sprememb stroškov,
- proučevanje cen konkurentov,
- izbira končne tržne cene, z upoštevanjem ekonomskega, psihološkega, podjetniškega vidika.

Na podlagi rednega popisovanja cen in analize smo se lahko prepričali o težavnosti položaja, v katerem smo. Zaradi nepodpisanega Trgovinskega sporazuma med Slovenijo in SČG ter zaradi neurejenih bilateralnih odnosov je Pivovarna Union d.d. poleg ostalih analiz in dejstev ocenila, da je na tem tržišču lahko cenovno konkurenčna le z obvladovanjem licenčne ali lastne proizvodnje piva Union. Zaradi cene končnega izdelka, ki jo je ob danih prispevkih in uvoznem davku dosegala na ciljnem trgu (Union pivo podleže 30% uvozni carini in 0,1125 EUR/liter piva trošarine. Za primerjavo; izvozna cena Union piva v 0,5L pločevinki, FCO Pivovarna Union je 0,28 EUR. Poleg teh stroškov pa je potrebno dodati prevozne stroške - 1.100 EUR za LKW, špediterske stroške - 200 EUR, stroške tržne in sanitarne inšpekcije -700 EUR), je bilo že na začetku jasno, da je cenovno popolnoma nekonkurenčna. Če bi v SČG zgradili vsaj polnilnico in tako uvozili iz matične Pivovarne Union d.d. pivino, ki je kategorizirana kot surovina, bi Pivovarna Union d.d. plačala bistveno manjši davek in prelevman. Že razlika v ceni bi upravičila izgradnjo lastne polnilnice v SČG. Tako bi lahko Pivovarna

Union d.d. cenovno konkurirala domačim ponudnikom na trgu, imela boljši pregled nad posredniki, nad trgom ter nad potrošniki izdelkov in bi lažje upravljala vse sestavine trženjskega spleta. Glavna slabost tega načina vstopa je seveda visoko tveganje za podjetje, saj je na milost in nemilost prepuščeno zakonodaji države gostiteljice (Kotler 1994, 418). V tabeli 3.2 so prikazane povprečne maloprodajne cene piva v SČG.

**Tabela 3.2** Povprečne trgovinske maloprodajne cene piva v EUR v SČG

z.š.	Naziv artikla/pakiranje	stekl. 0,33L	ploč. 0,33L	ploč. 0,5L	2L PET
1	Kaiser	0	0	0,78	0
2	BG pivo	0,17	0	0	0,64
3	Weifert pivo	0,29	0,31	0,34	0,69
4	Jagodinsko pivo	0,31	0	0	0
5	Jelen pivo	0,35	0	0,46	0,72
6	LAV pivo	0,35	0	0,44	0,74
7	MB premium pivo	0,36	0	0	0,71
8	MB pils pivo	0,38	0	0	0,68
9	Porter pivo Zrenjanin	0,38	0	0	0
10	Skopsko pivo	0,45	0,42	0,59	0
11	Efes pilsner	0,46	0	0,49	0
12	Tuborg gold	0,46	0	0,47	0
13	Nikšičko pivo	0,49	0,41	0,53	0,76
14	Nikšičko Cool	0,51	0	0	0
15	<b>Union pivo</b>	<b>0,56</b>	<b>0,51</b>	<b>0,53</b>	<b>0</b>
16	Bavaria	0,58	0	0	0
17	<b>Smile pivo</b>	<b>0,59</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
18	Zlatorog Club	0,61	0,55	0,65	0
19	Beck's	0,76	0,55	0,68	0
20	Amstel	0,83	0,80	1,12	0
21	Budweiser - Bud	1,00	0	1,07	0
22	Heineken	1,04	1,02	1,27	0
23	SOL pivo	1,12	0	0	0
24	Desperados	1,21	0	0	0

Vir: Izvozna služba PU, 2005.

### 3.2.3 Tržne poti ali distribucija P-3 (Place)

Nekateri uporabljajo tudi izraz distribucija, kar pomeni organiziran prevoz izdelkov po ustreznih prodajnih poteh do prodajnih mest oziroma kupcev (Devetak 1996, 16).

Čeprav imajo mednarodno usmerjena podjetja zaradi kulturnih razlik posrednikov v tržni poti lahko otežen vstop na tuji trg, pa se z ustreznim upravljanjem tržnih poti in s podporo posrednikov lahko nesporazumi bistveno zmanjšajo (Usunier 2000, 396).

Pivovarna Union d.d. skuša uporabljati standardizirano strategijo trženja (izdelek, cena, tržna pot ter tržno komuniciranje) na vseh trgih nekdanje Jugoslavije. Popolna standardizacija trženja na omenjenih trgih ni mogoča, saj je potrebna vsaj določena stopnja adaptacije posameznemu trgu (npr. jezik). Pivovarna Union d.d. je nameravala po enakih tržnih poteh kot na ostalih trgih nekdanje Jugoslavije dosegati porabnike tudi na trgu SČG, vendar je za razliko od ostalih na trgu SČG delovala preko ekskluzivnega uvoznika Rumapromet d.o.o. iz Rume. Menim, da je bila to prava usmeritev, saj je na ta način lahko hitreje pridobivala informacije s trga o končnih porabnikih, lažje izvajala

nadzor nad prodajo izdelkov ter bila hkrati bolj fleksibilna na trgu. Prednosti takšnega načina poslovanja so v tem, da uvoznik prevzame vrsto tveganj (glede dolžnikov, negativne razlike v marži, nivelacije razlik valutnega tveganja in drugo) in kot dober poznavalec trga pomaga pri pripravi strategije prodaje in podobno. Prepričan sem, da je v dani situaciji omenjena oblika nastopa na trgu SČG zadovoljiva. V letu 2005 smo nadgradili distribucijo, ko smo podpisali kupoprodajno pogodbo o poslovnem sodelovanju še z novim uvoznikom za južno Srbijo in na ta način zagotovili boljšo pokritost in možnost trženja na trgu SČG. Zaradi vse hitrejšega razvoja domače pivovarske industrije, ki je v lasti svetovnih multinacionalk, pa se konkurenčni boj na trgu SČG vedno bolj zaostruje in pušča iz dneva v dan manj prostora tujim znamkam piva, ki so obsojene na uvoz v SČG, pri čemer je zelo pomembno upoštevati omenjene ovire pri ceni. Prihaja do vse večjih cenovnih razlik in pritiskov trgovcev kot tudi gostinskega sektorja, ki želijo imeti kvaliteten izdelek z najugodnejšimi pogoji. Na osnovi vseh navedenih pretenj menim, da bi morali v zelo kratkoročnem obdobju na nivoju skupine Pivovarne Laško razmišljati in načrtovati ustanovitev predstavništva, ki bi bilo le predhodnica v prehodnem obdobju, v katerem bi morali zgraditi bodisi polnilnico piva bodisi prevzeti še eno od domačih pivovarn ter na ta način postati domači udeleženec, ki uživa mnogo večje ugodnosti in realne možnosti za razvoj in prosperiteto blagovne znamke piva.

### **3.2.4 Promocija P-4 (Promotion)**

Vloga, mesto in pomen politike promocije v trženju se kaže v tem, da ponudnik storitev na različne načine informira kupce o izdelkih, ki jih ponuja. Promocija je sestavni del trženjskega spleta in zajema vse aktivnosti, s katerimi informira, spominja, preprečuje in povezuje potrošnike s proizvajalci (Devetak 1999, 116).

Možne kupce obveščamo zato, da bi se lažje in hitreje odločili za naročilo določenega izdelka. Načinov za uspešno promocijo je več, na primer demonstracija, svetovanje, reklama v sredstvih javnega obveščanja (Devetak in Vukovič 2002, 94).

Strokovnjaki, ki se ukvarjajo s trženjem, morajo obvladovati proces komuniciranja, to je potek komuniciranja oziroma sporočanja. Pri tem je pomembno, kdo sporoča, komu sporoča, vsebina sporočila, po kateri poti in s kakšnim učinkom. Vsebina sporočila mora biti tako oblikovana, da vzbudi pozornost kljub določenim motnjam v okolju. Če nismo vzbudili ustrezne pozornosti, so potrebne konkretne analize in preverjanja ter novi pristopi, modeli in psihološki prijemi (Devetak 1999, 116).

Promocija bo podrobneje obdelana v poglavju 4.

## **4 POLITIKA PROMOCIJE OZ. KOMUNICIRANJA PRI TRŽENJU PIVA V SRBIJI IN ČRNI GORI**

Vloga, mesto in pomen politike promocije v marketingu se kaže v tem, da izvajalec ali ponudnik na različne načine informira odjemalce o izdelkih, ki jih ponuja. Promocija je sestavni del marketinškega spleta in zajema vse tiste aktivnosti, s katerimi informira, spominja, preprečuje in povezuje odjemalce s proizvajalci (Devetak in Vukovič 2002, 157).

Sodobno trženje zahteva od podjetja več kot le dober izdelek, privlačno ceno in dostopnost izdelka za ciljne odjemalce; komunicirati mora tako z obstoječimi kot z možnimi kupci. Nobeno podjetje se ne more izogniti vlogi sporočevalca in promotorja (Kotler 1996, 596).

Tržno komuniciranje je za trgovska podjetja pomembno zaradi vsaj treh razlogov (Potočnik 2001, 265):

- je bistvena sestavina strateškega pozicioniranja podjetja,
- odločilno vpliva na informiranje in prepričevanje kupcev, da kupijo izdelek prav v prodajalni tega podjetja,
- ustvarja zveste kupce, če so bili z izdelki in s storitvami zadovoljni.

Oblikovanja sporočil za odjemalce seveda ne smemo prepustiti naključju. Podjetja za učinkovito komuniciranje najemajo oglaševalske agencije, ki izdelajo ustrezne oglase, strokovnjake za pospeševanje prodaje, ki oblikujejo programe za spodbujanje nakupa, strokovnjake za neposredno trženje, ki sestavljajo podatkovne baze in preko pošte ali telefona vzpostavljajo stike z obstoječimi in možnimi odjemalci, ter agencije za odnose z javnostmi, ki skrbijo za publiciteto izdelkov in javno podobo podjetij. Prodajalce izobražujejo in jih učijo prijaznosti. Za večino podjetij ni vprašanje komunicirati ali nekomunicirati, ampak kaj, komu in kako pogosto sporočiti (Kotler 1996, 569).

### **4.1 Promocijsko komunikacijski splet**

Komuniciranje s porabniki je za podjetja postalo nujnost, povečal se je tudi pomen instrumentov v komunikacijskem trženjskem spletu.

Sleherno oglasno sporočilo mora tako pritegniti pozornost, ohraniti zanimanje, vzbuditi željo in povzročiti dejanje za nakup izdelka ali storitve (Belch in Belch 1999, 168-188).

Promocijsko komunikacijski splet sestavlja pet poglavitnih dejavnosti (Kotler 1996, 569):

- *Oglaševanje*: Vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin ali storitev s strani znanega plačnika.
- *Neposredno trženje*: Komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu, računalniku ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo.
- *Pospeševanje prodaje*: Kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelkov oziroma storitev.
- *Odnosi z javnostmi in publiciteta*: Razni programi za promocijo in/ali ohranjanje podobe podjetja oziroma izdelkov.
- *Osebna prodaja*: Osebni stik z enim ali več možnimi kupci.

Komunikacija pomeni seveda precej več kot le uporaba značilnih komunikacijskih oziroma promocijskih orodij; za kupca imajo sporočilno vlogo tudi oblikovanje izdelka, njegova cena, oblika in barva embalaže, vedenje in obleka prodajalca, prostor prodaje, oprema podjetja in tako naprej (Kotler 1996, 596).

Za racionalno vlaganje sredstev v promocijo je potrebno pravočasno in strokovno raziskovanje trga, ki zajema (Kotler in Fox 1995, 351):

- identifikacijo potencialnega občinstva,
- segmentiranje potencialnega občinstva,
- ugotavljanje informacijskih potreb na obeh straneh; to je pri izobraževalni organizaciji in občinstvu oz. javnosti,
- oblikovanje ustreznega sporočila in izbiro komunikacijskega kanala (sporočila naj bodo racionalna, emocionalna in moralna),
- merjenje uspešnosti akcije (testiranje oglasa, gledanost medijev, stroškov).

Pri izvajanju posameznih marketinških aktivnosti na področju promocije moramo upoštevati vsaj približen vrstni red korakov, kot so na primer: identifikacija ciljne javnosti, izostriti cilj in namen promocijske aktivnosti, sestaviti ustrezno sporočilo za primerno izbran medij ter izbrati vire za financiranje posameznih aktivnosti. Ob zaključku izvedenih aktivnosti pa je potrebno zbirati in analizirati povratne informacije (Devetak in Vukovič 2002, 161).

V nadaljevanju bodo zaokroženo prikazane posamezne prvine komunikacijskega spleta.

#### 4.1.1 Oglaševanje

Bistvo oglaševanja je v tem, da celovito informiramo možne kupce o storitvah, ki jih ponujamo (Devetak in Vukovič 2002, 161).

Osnovne značilnosti oglaševanja so (Kotler 1994, 615):

- *Javna predstavitev*: Oglaševanje je povsem javni način sporočanja. Javni značaj podeli izdelku neke vrste legitimnost in kaže na standardizacijo ponudbe.
- *Prodornost*: Oglaševanje je prodorno sredstvo, ki omogoča prodajalcu, da sporočilo večkrat ponovi.
- *Okrepljena izraznost*: S spretno uporabo tiska, zvoka in barv je preko oglasov mogoče posredovati učinkovito podobo o podjetju in njegovih izdelkih, čeprav včasih izrazno uspešna orodja oslabijo učinek sporočila in odvrnejo pozornost.
- *Neosebnost*: Oglaševanje ni tako neposredno kot prodajni zastopniki.

Aktivna oglaševalska podpora pri umeščanju izdelka na trg veliko pomeni, saj lahko tako ustvarimo dodano vrednost izdelka na trgu. Vse od ponovnega vstopa Pivovarne Union d.d. na tržišče SČG pa do septembra 2005 niso bile izvedene nikakršne oglaševalske akcije v podporo ponovnemu umeščanju Union piva na tržišče SČG. Uvozniško podjetje je predlagalo matičnemu podjetju izvedbo oglaševalskih akcij, vendar je blagovna znamka Union pivo na tržišču SČG ni bila deležna ne ob ponovnem umeščanju ne v nadaljevanju. Uvoznik Rumapromet d.o.o. pa brez pomoči Pivovarne Union d.d. ni bil finančno sposoben storiti ničesar, razen oglaševanja v lokalnih časopisih.

Glede na standardizacijo strategije trženjskega spleta na vseh trgih nekdanje Jugoslavije lahko navedemo, da je Pivovarna Union d.d. na vseh teh trgih izvajala dokaj intenzivno oglaševalsko akcijo v podporo svojim blagovnim znamkam pri postopku umeščanja na trgu in tudi kasneje. Edina izjema je bilo tržišče SČG. Vzrok je bil v tem, da matično podjetje na obravnavanem trgu ni podprlo strategije trženja blagovne znamke Union piva, ki ga je predlagalo uvozno podjetje. Po pogovorih z zaposlenimi v podjetju Rumapromet d.o.o. lahko sklepamo, da so se z velikimi težavami borili za dosežene tržne deleže pri prodaji Union piva. Danes lahko v vseh srbskih medijih zasledimo neizprosni boj med domačimi pivovarji, ki se borijo za slehernega potrošnika in si skušajo skozi oglaševanje priboriti čim večji tržni delež.

V tabeli 4.1 so predstavljeni podatki o finančnih vložkih, ki jih domači pivovarji namenjajo oglaševanju. Končni cilj tržnega komuniciranja pa je vendarle prodaja, zato menim, da je današnje reševanje težav iz preteklosti ekonomsko neučinkovito. Po mojem mnenju bi morala Pivovarna Union d.d. v prihodnosti na tržišču SČG izvesti še

veliko intenzivnih oglaševalskih akcij, predvsem za povečanje prodaje Union piva in za krepitev podobe podjetja na tržišču SČG.

**Tabela 4.1** Zakup medijev proizvajalcev piva v letu 2004 in 1. polletju leta 2005

	Oglaševanje tisk				Oglaševanje TV			
	2004		jan-jun 2005		2004		jan-jun 2005	
	%	€	%	€	%	€	%	€
Interbrew	47,0%	73.443 €	39,0%	44.004 €	37,0%	10.002.526 €	32,0%	6.979.296 €
MB Rodić	8,0%	12.501 €	2,0%	2.257 €	31,0%	8.380.495 €	35,0%	7.633.605 €
Carlsberg	11,0%	17.189 €	19,0%	21.438 €	23,0%	6.217.787 €	13,0%	2.835.339 €
Efes Pilsner	20,0%	31.252 €	27,0%	30.464 €	5,0%	1.351.693 €	13,0%	2.835.339 €
BIP	3,0%	4.688 €	0,0%	0 €	2,0%	540.677 €	1,0%	218.103 €
Heineken	3,0%	4.688 €	4,0%	4.513 €	1,0%	270.339 €	0,0%	0 €
Valjevska pivara	3,0%	4.688 €	1,0%	1.128 €	0,0%	0 €	2,0%	436.206 €
Pivara Zaječar	0,0%	0 €	0,0%	0 €	0,0%	0 €	4,0%	872.412 €
Miller	0,0%	0 €	8,0%	9.026 €	0,0%	0 €	0,0%	0 €
Ostali	5,0%	7.813 €	0,0%	0 €	1,0%	270.339 €	0,0%	0 €
<b>Skupaj</b>	<b>100,0%</b>	<b>156.261 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>112.830 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>27.033.855 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>21.810.300 €</b>

Vir: Media Publikum, avgust 2005.

**Tabela 4.2** Investiranje proizvajalcev piva v oglaševanje (v EUR) po blagovni znamki piva za leto 2004 in prvo polletje leta 2005

Pivovarna	Blagovne znamke	Leto 2004		Jan-Jun 2005	
		Inv. v oglaševanje	Delež po BZ	Inv. v oglaševanje	Delež po BZ
InBev	Pils Light	4.631.017	17,13%	786.668	3,61%
	Jelen pivo	4.828.147	17,86%	2.853.048	13,08%
	Jelen pivo - Q pack	580.870	2,15%	637.879	2,92%
	Beck's	0	0,00%	1.128.654	5,17%
	Nikšičko pivo	115.066	0,43%	1.590.881	7,29%
	Nikšičko pivo - Q pack	62.356	0,23%	0	0,00%
<b>InBev skupaj</b>		<b>10.217.456</b>	<b>37,80%</b>	<b>6.997.130</b>	<b>32,08%</b>
MB Pivara	MB pivo	8.463.812	31,31%	7.632.555	35,00%
Carlsberg Srbija	Lav pivo	4.848.519	17,93%	1.400.263	6,42%
	Lav pivo Premium	1.313.564	4,86%	0	0,00%
	Carlsberg	7.780	0,03%	0	0,00%
	Tuborg	66	0,00%	1.444.416	6,62%
<b>Carlsberg Srbija skupaj</b>		<b>6.169.929</b>	<b>22,82%</b>	<b>2.844.679</b>	<b>13,04%</b>
Efes Pilsner	Weifert pivo	999.506	3,70%	2.754.947	12,63%
	Efes pilsner	244.638	0,90%	0	0,00%
<b>Efes Pilsner skupaj</b>		<b>1.244.144</b>	<b>4,60%</b>	<b>2.754.947</b>	<b>12,63%</b>
BIP Beograd	BG pivo	469.615	1,74%	140.077	0,64%
Heineken	Heineken	215.727	0,80%	88.947	41,00%
Pivara Bečej	Old Gold pivo	92.471	0,34%	0	0,00%
	Gerbers pivo	6.175	0,02%	0	0,00%
<b>Pivara Bečej skupaj</b>		<b>98.646</b>	<b>0,36%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
Valjevska pivara	Atlas pivo	43.422	0,16%	493.391	2,26%
Amstel	Amstel	43.163	0,16%	0	0,00%
Jagodinska pivara	Jagodinsko pivo	34.548	0,13%	1.775	0,01%
	Wander pivo	7.660	0,03%	664	0,00%
<b>Jagodinska pivara skupaj</b>		<b>42.208</b>	<b>0,16%</b>	<b>2.439</b>	<b>0,01%</b>
Pivara Zaječar	Regent pivo	15.158	0,06%	0	0,00%
	Pils plus	2.316	0,01%	856.134	3,93%
	Regent black	945	0,00%	0	0,00%
<b>Pivara Zaječar skupaj</b>		<b>18.419</b>	<b>0,07%</b>	<b>856.134</b>	<b>3,93%</b>
Vršačka pivara	Zoffman pivo	7.315	0,03%	0	0,00%
<b>SKUPAJ</b>		<b>27.033.856</b>	<b>100,00%</b>	<b>21.810.299</b>	<b>100,00%</b>

Vir: Media Publikum, avgust 2005.

#### **4.1.2 Pospeševanje prodaje**

V vsakdanji praksi je pospeševanje prodaje razmeroma znana in pogosta marketinška aktivnost. Ta zajema: nagradne natečaje, tekmovanja, nagradne igre, nagradna žrebanja, darila, vzorce, sejme in prodajne razstave, predstavitve novih izdelkov in storitev, najrazličnejše vrste povratnih kuponov, prodajne popuste, javne prireditve, najrazličnejše zabave, na katerih predstavlja izvajalec lastne storitve (Devetak in Vukovič 2002, 162).

Glavni razlogi za naraščanje pomena pospeševanja prodaje v svetu so (Belch in Belch 1999, 472-475):

- naraščanje pomena prodaje na drobno,
- upadanje lojalnosti blagovnim znamkam,
- naraščanje sprejemljivosti orodij pospeševanja prodaje med uporabniki,
- povečanje števila blagovnih znamk,
- kratkoročni cilji podjetij/proizvajalcev in
- segmentiranje trgov.

Cilj pospeševanja prodaje je dosežen takrat, ko se centimetri in metri prodajnih površin, na katerih se prodajajo naši izdelki, povečajo, ko se poveča prednost v razvrščanju blaga pred konkurenco in ko se izboljša konkurenčno profiliranje nasploh. Če temu ni tako, je mogoče, da bomo prednosti, ki smo si jih pridobili z znatnim investiranjem, dokaj hitro izgubili.

Pivovarna Union d.d. izvaja na vseh trgih nekdanje Jugoslavije različne akcije pospeševanja prodaje, največkrat gre za promocijska darila in razna tekmovanja. Odkar trži svoje izdelke na tržišču SČG preko svojega uvoznika, so se za najuspešnejše orodje pospeševanja prodaje izkazali akcijske cene, nagrade ali reklamna darila (npr. kozarci Union, majice, kape, svinčniki, vžigalniki, sončna očala, trakovi za ključe itd.) ob nakupu transportnega pakiranja Union piva. Omenjena akcija je bila v večini primerov podprta z izvajanjem degustacij v trgovini, kar je še dodatno motiviralo kupce pri nakupu, in rezultat je bilo povečanje prodaje. V določenem časovnem obdobju tudi do 300%. Prav ti uspehi so botrovali temu, da imajo danes na tržišču SČG glavno vlogo pri predstavitvi posameznih tujih izdelkov na trgu prav degustacije, predvsem v večjih nakupovalnih središčih. Prepričan sem, da bo Pivovarna Union d.d. tudi v prihodnje izvajala kratkoročne cenovno pospeševalne akcije, z namenom povečati prodajo Union piva, kot enega najuspešnejših kratkoročnih instrumentov za povečanje obsega prodaje.



#### 4.1.3 Odnosi z javnostjo

Odnosi z javnostjo predstavljajo vez med organizacijo in javnostjo oziroma reakcijo javnosti do naše organizacije. Pri izvajanju aktivnosti na tem področju si prizadevamo za dvosmerni proces komuniciranja. S tem dosegamo ustrezen imidž, kar prispeva k boljši prodaji.

Najpogostejša oblika in aktivnosti odnosov z javnostjo so (Devetak in Vukovič 2002, 163):

- tiskovna poročila,
- letna poročila in letna srečanja,
- dobrodelna darila in dnevi odprtih vrat,
- sponzorstva in sodelovanje pri reševanju določenih problemov v lokalni skupnosti (pri tem moramo vnaprej opredeliti, katere cilje želimo doseči in kako bi s sponzorstvom merili rezultate),
- odnosi s krajevnim okoljem in izdajanje internih glasil.

Tržniki premalo izkoriščajo odnose z javnostjo ali pa jih uporabljajo na kasnejših stopnjah promocije, čeprav smemo trditi, da je dobro premišljen program odnosov z javnostjo, usklajen z drugimi prviniami promocijskega spleta, lahko izjemno učinkovito promocijsko orodje.

Iz ankete iz leta 2001, ki jo je Pivovarna Union d.d. opravila na tržišču SČG, je bilo razvidno, da se večina starejšega prebivalstva Beograda in Novega Sada še vedno spominja slovenskega proizvajalca »Uniona« (Interno gradivo Pivovarne Union d.d., 2002). Menim, da bi bilo ob ponovnem nastopu Pivovarne Union d.d. na tržišču SČG potrebno ponovno izvesti informativno oglaševanje, ki ima pomembno funkcijo zlasti pri uvajanju izdelkov na trgu. Izvedba le-tega je namenjena predvsem spodbuditi začetnega povpraševanja, opozorilu potrošnikov na obstoj izdelkov na trgu, načinu njegovega funkcioniranja itd. Ko bi bil izdelek že uveljavljen in bi imel nekatere konkurente, bi skušali z oglaševanjem prepričati porabnika o njegovi kakovosti ter tako spodbuditi selektivno povpraševanje.

Po moji presoji bi se morala Pivovarna Union d.d. bolj osredotočiti na prednosti, ki jih prinaša sponzorstvo košarkarske ekipe Union Olimpija. Omenjena ekipa igra poleg Evropske lige tudi Jadransko ligo, imenovano »Goodyear liga«, v kateri nastopajo moštva s področja nekdanje Jugoslavije. Prav SČG ima v tej ligi kar pet predstavnikov, zato je zelo spremljan šport in ima veliko privržencev. Na podlagi navedenih dejstev bi morala Pivovarna Union d.d. bolj intenzivno tržiti svoje ime in blagovno znamko Union piv, predvsem na tržišču SČG, kjer ima reklamni efekt zelo pomemben vpliv na identifikacijo pivca piva z določeno blagovno znamko piva.

#### 4.1.4 Osebna prodaja

Nekatere aktivnosti marketinškega komuniciranja so si tako podobne, da je včasih težko postaviti ločnico npr. med aktivnostjo pospeševanja prodaje in med osebno prodajo (Devetak in Vukovič 2002, 164).

Osebna prodaja je najučinkovitejše orodje na kasnejših stopnjah nakupnega procesa, še posebej pri krepitvi preferenc, prepričevanju kupca in odločitvi za nakup.

Osebna prodaja ima pri tem tri posebne lastnosti (Kotler 2004, 580):

- *Osebni stik*: pri osebni prodaji pride do takojšnjega in vzajemnega odnosa med dvema ali več osebami. Vsaka stran lahko opazuje reakcije druge strani.
- *Poglabljanje razmerja*: osebna prodaja omogoča vse vrste odnosov, od površinskega razmerja prodajalec - kupec do globljega prijateljstva.
- *Odziv*: Pri osebni prodaji čuti kupec nekakšno obveznost, ker je poslušal prodajalca.

V Pivovarni Union d.d. opredelimo osebno prodajo kot osebni stik vsaj dveh oseb, tj. predstavnika - prodajalca in kupca. Kupca pokušamo prepričati, naj zadovolji svojo potrebo z nakupom ponujenega izdelka. Vloga osebne prodaje narašča, ker postajajo prodajni trgi vse bolj zasičeni, ker se ponudbe konkurentov vse manj razlikujejo v funkcionalnosti izdelkov in v ceni, ker zahtevajo novi izdelki dodatna pojasnila. V Pivovarni Union d.d. imamo spoznavanju našega izdelka namenjene prezentacije in prodajne degustacije. Tako potrošniku svetujemo in mu pomagamo s pojasnili pri odločitvah o nakupu. V trgovskih centrih, hipermarketih in srednjih trgovinah na oddelku pijač, kjer je izpostavljeno pivo, pripravljamo prodajno-pospeševalne degustacije, kjer lahko kupec preizkusi izdelek in se odloči na podlagi okusa. Ravno tako izvajamo družabna srečanja (partije) v gostinskem sektorju, kjer skušajo promocijske ekipe z animacijskim programom in promocijskimi nagradami prepričati kar največ pivec piva v lokalni, da se odločijo za Union pivo. Na ta način pridobimo od potrošnikov najbolj kvalitetne podatke in mnenja o samem Union pivu ter o samem nastopu Pivovarne Union d.d. na trgu.

To je zelo dobra osnova za izvedbo novih smernic, kako se še bolj približati potencialnemu kupcu, da bo pri svojem vsakodnevnem nakupu in porabi piva posegel ravno po Union pivu. Z izvedbo omenjenih aktivnosti smo v SČG pridobili zelo veliko informacij, ki so nam bile v veliko pomoč pri izbiri strategije nastopa Pivovarne Union na tržišču SČG.

#### **4.1.5 Direktni marketing**

Marsikateri odjemalec si želi neposredno povezavo z izvajalci, kar dosežemo tako, da pošiljamo odjemalcem kataloge, prospekte in podobno. Tudi z neposredno pošto jih bomo hitro in celovito informirali ne samo o novih izdelkih in storitvah, ampak tudi o številnih drugih podrobnostih marketinškega spleta (Devetak in Vukovič 2002, 165).

Z direktnim marketingom najhitreje ugotavljamo reakcijo potrošnika na ponujene storitve. Zato priporočamo direktni marketing tudi takrat, ko uvajamo nove izdelke. Tako bodo prodajalci na najbolj razumljiv način informirali uporabnike o značilnostih izdelka, o uporabnosti, o kakovosti, o prodajnih pogojih itd. Tudi če ne pride do prodaje ob prvem obisku, je bil uporabnik seznanjen z novim izdelkom. Ta informacija se zatem prenaša na okolico, kar pozitivno vpliva na kasnejšo prodajo. Z neposrednim marketingom so sicer veliki stroški, vendar jih v Pivovarni Union d.d. vedno vračunamo v sam postopek plasiranja novega izdelka na tržišče. Proizvajalci ugotavljajo, da je direktni marketing pri prodaji izdelkov izredno uspešen, vendar morajo biti promotorji ustrezno izšolani in obvladati morajo multidisciplinarni pristop.

#### **4.2 Temeljni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost promocije pri prodaji**

Marsikdo bi na prvo mesto uvrstil kakovost izdelkov (piva) in finančna sredstva, ki so na razpolago za promocijo. Dejansko pa imamo veliko dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost promocijskih aktivnosti, kot na primer (Devetak in Vukovič 2002, 168):

- strokovna zasedenost in sposobnost ljudi za komuniciranje,
- motivacija in stimulacija vseh zaposlenih, zlasti pa odgovornih strokovnjakov, da sproti in na najrazličnejše načine propagirajo storitve v bližnji in daljni okolici,
- organizacijski pristop,
- konkurenca,
- plačilna sposobnost odjemalcev na določenih tržnih segmentih.

Oglaševanje in pospeševanje prodaje imata posebno vlogo, mesto in pomen v določenih fazah življenjskega cikla izdelka. Zlasti pri uvajanju izdelka na trg je potrebno predvideti razmeroma velika finančna sredstva za reklamiranje novega izdelka. Tudi pri upadanju prodaje v fazi odmiranja izdelka so potrebna propagandna vlaganja, da obdržimo stalne kupce.

Menim, da bi morali v Pivovarni Union d.d. nameniti znatno večji del oglaševalskih sredstev za tržišče SČG. Pivovarji, ki so prisotni na tržišču SČG, vlagajo astronomske zneske v oglaševanje, kar je v danem trenutku zelo smotno, saj se tudi v SČG obeta

zakon, ki bo prepovedoval oglaševanje piva preko dneva in bo omejen na oglaševanje v večernih urah. Tako so se domači igralci odločili, da bodo do omenjenega zakona skušali prepričati čim več pivcev, naj postanejo njihovi, hkrati pa si na ta način krepijo obseg prodaje ter zagotavljajo večji tržni delež. V Pivovarni Union d.d. žal ne moremo slediti temu finančnemu tempu, kar nam povzroča težave pri zagotavljanju planiranega obsega prodaje. Zato se bomo morali čim prej odločiti za agresivnejši vstop na tržišče SČG, ki je tako po velikosti kot po svoji pomembnosti še vedno zelo tržno zanimivo in hkrati strateško zelo pomembno za sam obstoj Pivovarne Union d.d. v prihodnosti.

### 4.3 Komunikacijski kapital

Imamo več primerov, da so določena podjetja veliko več vredna, kot to izkazujejo njihove bilance stanja. Zato menimo, da je razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo podjetja »skrita vrednost« ali nematerialni kapital. Tako je celotna vrednost podjetja seštevek finančnega in intelektualnega kapitala, ki predstavljata razliko med tržno vrednostjo podjetja in vrednostjo iz bilance stanja istega podjetja.

Komunikacijski kapital sestavlja (Devetak in Vukovič 2002, 174):

- *Človeški komunikacijski kapital*, ki ga nosimo s seboj in izvira iz našega znanja. Težava je v tem, kako znanje deliti med ljudmi. Lahko ga le prenesemo na enega človeka ali na več ljudi na različne načine, kot na primer s predavanji, s strokovnimi demonstracijami, z razstavami itd. Temu naj dodamo, da je predpogoj uspeha v timskem delu, v sodelovanju, v medsebojnem informiranju, česar se zavedamo tudi v Pivovarni Union d.d.. Vse je odvisno od direktorjev v Pivovarni Union d.d., saj se le s timskim delom lahko veča komunikacijski kapital.
- *Strukturni komunikacijski kapital* lahko opredmetimo in predstavimo v obliki podatkovnih baz, receptov, priročnikov. Strukturni komunikacijski kapital pa lahko biva tudi v neopredmeteni obliki, kot so navade, običaji, rutine in splošno znanje določenega podjetja.
- *Odnosni komunikacijski kapital* nastaja v interakciji podjetja z njegovim okoljem in se izraža v dostopnosti do pomembnih vplivnežev. Podjetja, ki imajo višji odnosni komunikacijski kapital, lažje pritegnejo človeški komunikacijski kapital. V zvezi s tem velja poudariti blagovno znamko kot odnosni kapital, za katero obstajajo sprejeti načini ovrednotenja.

Ne glede na to, ali imenujemo določena znanja komunikacijski kapital, intelektualni kapital ali veščina komuniciranja, je pomembno, da v Pivovarni Union d.d.

z razvojem in prodajo izdelkov zadovoljimo plačilno sposobno povpraševanje in tako dosegamo nove poslovne učinke.

#### **4.4 Strategije za izvajanje promocije**

Kakor pri številnih marketinških aktivnostih moramo tudi pri reklamnih strategijah že na samem začetku določiti cilje, ki jih želimo doseči, takoj zatem pa sledi načrtovanje in razvijanje strategij, ki so primerne za doseganje ciljev in za načrtovanje izvedbe. Reklamne cilje opredeljujemo na podlagi podjetniških in marketinških ciljev, ki so lahko splošni ali posebni.

Med splošne reklamne cilje spadajo tisti, ki se nanašajo na pospeševanje prodaje v posamezni fazi življenjskega cikla izdelka, kakor tudi tisti, ki se nanašajo na osvajanje novih strank ali obdržanje obstoječih ob obdržanju doseženega tržnega deleža.

Pri posebnih reklamnih ciljnih vodimo evidenco glede na prodajo v posameznem letnem obdobju ali glede na doseganje tržnih deležev. Pri vsem tem moramo ugotavljati reklamni domet in reklamni vpliv na določenem območju (Devetak in Vukovič 2002, 178).

Izbira medija, v katerem namerava Pivovarna Union d.d. oglaševati, temelji na naslednjih dejavnikih:

- na cilju oglaševanja,
- na vrsti sporočila, ki ga želimo posredovati,
- na izdelkih, ki jih nameravamo prikazati,
- na medijskih navadah ciljne skupine,
- na stroških oglaševanja v določenem mediju.

Ker ima vsak medij prednosti in slabosti, ne moremo enostavno določiti pravega. Odnosi z mediji so pomemben del celotnega spleta komunikacij, saj tudi z njihovo pomočjo v Pivovarni Union d.d. komuniciramo z različnimi krogi javnosti. Pivovarna Union d.d. ima plan oglaševanja, ki je pripravljen za oglaševanje na celotnem tržišču.

## 5 TRŽNA RAZISKAVA ZA IZBOLJŠANJE PRODAJE PIVA V SČG

Potrebe so osnovni objekti raziskovanja trga. Tudi motivacijski proces se prične pri prepoznavanju potreb in se zaključuje z njihovim zadovoljevanjem. Pri raziskovanju potreb izhajamo iz njihove identifikacije, na osnovi česar ugotavljamo povpraševanje in porabo. Kakšne so potrebe, raziskujemo tudi s pomočjo psihologije, in to pri procesu oblikovanja potreb. Povpraševanje in poraba izhajata prav iz potreb. Tudi ponudba se oblikuje na osnovi potreb oz. povpraševanja. Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje potreb in povpraševanja, so lahko naravni, družbeni, individualni ipd. (Devetak in Vukovič 2002, 55).

Trženjski menedžerji pogosto naročajo formalne raziskave posameznih problemov in priložnosti, kot so preskus naklonjenosti določenim izdelkom, napovedi prodaje po regijah ali raziskave o uspešnosti oglaševanja. Naloga trženjskega raziskovalca je, da naročniku omogoči pridobiti vpogled v problem. Trženjsko raziskavo opredelimo kot sistematično načrtovanje, zbiranje in analizo podatkov ter poročanje o podatkih in rezultatih, ki so pomembni za določen trženjski položaj, s katerim se podjetje sooča (Kotler 2004, 129).

Metodologija ali tržni pristop je skupek strategij, metod, tehnik, za katere smo se odločili pri konkretnem raziskovalnem projektu, temi ali problemu. Izbrana metodologija bi morala odgovoriti na več vprašanj, kot so na primer (Hussey v Tratnik 2002, 23):

- Zakaj zbiramo določene podatke?
- Katere podatke zbiramo?
- Odkod jih zbiramo?
- Kdaj jih zbiramo?
- Kako jih zbiramo?
- Kako jih analiziramo?

Glede na izbrano metodologijo lahko rečemo, da je skoraj vsaka tržna raziskava edinstvena ali specifična. Pri tem nam odgovori na našeta vprašanja pojasnijo, da je veliko možnosti izbire in kombinacije na področju tržnih in podobnih raziskovanj.

Najpogosteje ločimo tržne raziskave na tiste, ki se nanašajo na (Devetak in Vukovič 2002, 72):

- raziskovanje za mizo (desk research) ali interno raziskovanje,
- raziskovanje na terenu (field research) ali eksterno raziskovanje,
- kombinacijo internih in terenskih raziskav.

V prvem primeru zbiramo informacije in podatke v lastni organizaciji (v nabavi, v prodaji, v razvoju, v indok službi, v marketinškem sektorju itd.), poslužujemo pa se tudi številnih informacij statističnih zavodov, zbornic itd. Pri interni metodi največkrat uporabljamo matematično-statistične postopke, kjer obdelujemo že obdelane ali neobdelane primarne in sekundarne informacije in podatke. Prednosti interne raziskave so v tem, da nimamo z njo velikih stroškov za zbiranje in obdelavo podatkov. Pomanjkljivosti pa so v tem, ker so podatki že zastareli in niso bili prilagojeni potrebam in zahtevam konkretne tržne raziskave.

V drugem primeru, to je pri eksternih raziskovanjih, ki sem ga izbral tudi sam, pa zbiramo informacije in podatke neposredno na terenu od potrošnikov, razpečevalcev, uvoznikov, zastopnikov, trgovin, konkurence itd. Tako zbrane informacije in podatke zatem analiziramo glede na kakovost in količino.

### **5.1 Oblikovanje ankete**

Pri terenskih raziskavah zbiramo primarne informacije in podatke. Tovrstne aktivnosti so razmeroma drage. Potrebno je, da se pred odhodom na teren temeljito pripravimo. Pri takem zbiranju informacij je prav vprašalnik tisti, ki ga uvrščamo med najenostavnejše instrumente in pripomočke za tržna raziskovanja. Vprašalnik mora biti razumljiv in prilagojen namenu in vrsti tržnih raziskav. Bistvo vprašalnika je, da dobimo z njim neposredne informacije in podatke na najhitrejši in najenostavnejši način, ob najmanjšem naporu in ob minimalnih stroških. Da bi pritegnili nekdanje, sedanje in bodoče porabnike ter druge občane k sodelovanju, je potrebno sestaviti tak vprašalnik, ki bo upošteval navade ljudi, njihovo razpoloženje in številne druge okoliščine (Devetak in Vukovič 2002, 77).

### **5.2 Opis problema**

V današnjem hitrem tempu življenja, močni konkurenci, močni razširjenosti najrazličnejših prodajaln za široko porabo, se trgovci sprašujemo, kako naj navežemo nase svoje najboljše kupce. Redni kupci nam bodo namreč zagotovilo za kontinuirano prodajo. Kupec je ne samo zahteven, temveč ga obstreljujejo z najrazličnejšimi informacijami. Na izbiro ima veliko število različnih vrst piva in trgovcev, kjer lahko opravi nakup. Katero pivo bo izbral, je odvisno predvsem od kupčeve pripadnosti določeni blagovni znamki piva. Kako se bo ta oblikovala, pa je odvisno predvsem od zaznane vrednosti samega piva, od kakovosti izdelka, od vizualne podobe izdelka in nasploh od koristi, ki jih bo imel z izbiro določene znamke piva, kar vse bo pripomoglo k njegovemu zadovoljstvu.

Da bi ugotovil, kako so kupci zvesti Union pivu in kaj je tisto, kar jim je najpomembnejše, da se ponovno odločijo za nakup in konzumiranje Union piva, sem se odločil, da bom izvedel anketo med kupci v hipermarketih Mercator Beograd, Rodić Beograd, SuperVero Beograd, Univerexport Novi Sad, Metro Cash & Carry Zemun in Megamarket Rodić v Novem Sadu, kjer smo anketirali kupce ob prodajnih degustacijah Union piva. Vzporedno z anketiranjem v trgovini smo izvedli anketo tudi pri organizaciji Unionovih družabnih srečanj v gostinskih lokalih v Novem Sadu, Pančevu in Beogradu.

### 5.3 Izvedba raziskave

Osnovni cilj moje raziskave je ugotoviti, kakšna je pripadnost kupcev blagovni znamki Union piva, kakšno je nakupno obnašanje in kaj bi lahko storili, da bi povečali zvestobo svojih kupcev. Ker pa je zadovoljstvo kupcev in odnos do zvestobe zelo zapleten pojem in na različne načine vpliva na oblikovanje zvestobe, sem to upošteval v okviru naslednjih posebnih ciljev:

- ugotoviti, kateri so glavni dejavniki, ki vplivajo na zvestobo kupcev Union piva,
- ugotoviti, ali celotna zaznana kvaliteta Union piva daje kupcem razlog za njihovo zvestobo,
- ugotoviti, kakšna je zvestoba kupcev Union piva, ki konzumirajo pivo v gostinskih lokalih.

Da bi dobil odgovore na zastavljena vprašanja, sem izbral metodo osebnega anketiranja. Tržno raziskavo smo izvedli na tržišču SČG, v januarju in februarju 2006, in sicer tako v trgovini kot v gostinstvu.

V pomoč pri anketiranju mi je bila promocijska ekipa našega uvoznika Rumapromet d.o.o., ki je izvajal degustacije in družabna srečanja na tržišču SČG.

V vzorec so bili vključeni vsi obiskovalci trgovine na dan, ko smo izvajali prodajne degustacije, in gostje lokalov, kjer smo izvajali Unionove partije.

Vprašalnik (glej prilogo A) sem razdelil v štiri skupine vprašanj, in sicer:

- demografske značilnosti kupca (starostna struktura),
- socioekonomske značilnosti kupca (kupna moč),
- informacije o tem, kako kupci poznajo Union pivo,
- pomembnost posameznih elementov Union piva za kupca.



Pred samo izvedbo ankete sem med svojimi prijatelji izvedel nekaj poskusnih anketiranj, ki so potrdile jasnost in ustreznost vprašanj. Samo izpolnjevanje ankete je trajalo približno 3 do 5 minut, odvisno od anketiranca. Da je anketiranje potekalo čim hitreje in da kupcem ni bilo potrebno posebej razlagati vprašanj, sem poskrbel, da je anketni vprašalnik zajemal jasna vprašanja. Vseboval je spremno besedilo, kjer sem predstavil sebe in namen ankete, ter pojasnil postopek reševanja anketnega vprašalnika. V obdobju izvajanja tržne raziskave smo uspeli anketirati 462 anketirancev, od katerih jih je 387 odgovorilo na vprašanja, kar predstavlja 84% odziv.

#### 5.4 Analiza in interpretacija rezultatov

V nadaljevanju tega poglavja bom strnjeno prikazal in komentiral anketne odgovore in ugotovitve izvedene tržne raziskave. Vse navedeno bom prikazal tudi s pomočjo grafov. Analiza prikazanih podatkov je osnova za priporočila in sklepne misli obravnavani organizaciji.

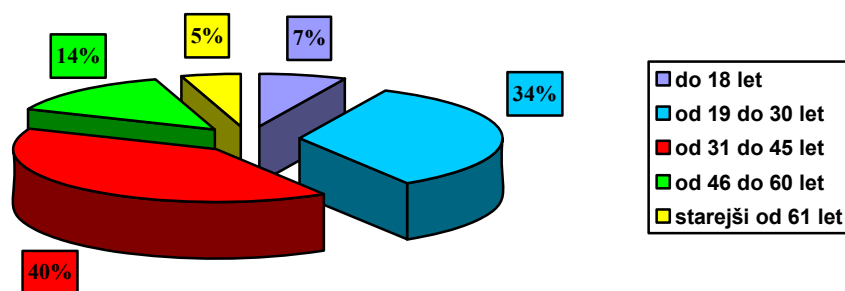
##### *Vprašanje št. 1: Katerega spola ste?*

Pri tem vprašanju se je izkazalo, da je večina, kar 82% anketirancev, moških, medtem ko je bilo žensk 18%. Rezultati tega vprašanja nam povedo, da imamo večino kupcev piva moškega spola, ki so tudi raje izpolnjevali anketni vprašalnik in se odzvali povabilu na degustacijo Union piva.

##### *Vprašanje št. 2: V katero starostno skupino spadate?*

Pri tem vprašanju so se anketiranci opredelili glede na starost. Predpostavljal sem, da bo pri razrezu starostne strukture večji del predstavljala srednja generacija, vendar me je presenetilo, da je kar 41% anketirancev mlajših, starih do 30 let.

**Slika 5.1** Prikaz starostne strukture anketirancev

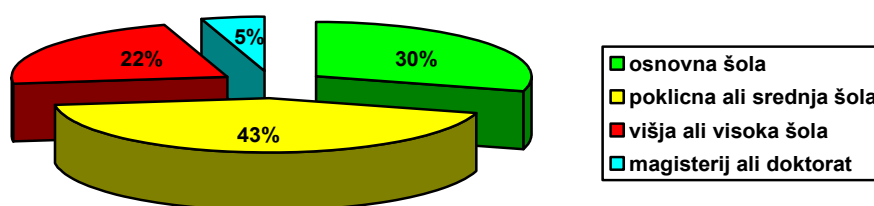


Vir: Lastna raziskava 2006

*Vprašanje št. 3: Kakšna je vaša pridobljena stopnja izobrazbe?*

Anketa je pokazala, da ima večina anketirancev, kar 73%, največ srednješolsko izobrazbo. Ti rezultati potrjujejo izsledke analiz, ki so bile opravljene tudi v drugih državah, in kažejo na to, da je večina pivcev piva manj izobražena oziroma brez fakultetne izobrazbe.

**Slika 5.2** Prikaz strukture anketirancev po pridobljeni izobrazbi

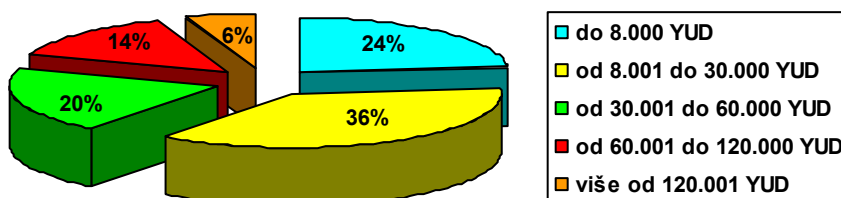


Vir: Lastna raziskava 2006

*Vprašanje št. 4: Kakšna je višina vaše mesečne neto plače?*

Na podlagi dobljenih rezultatov lahko ugotovim, da je kupna moč večine anketirancev (60%) dokaj nizka in se giblje do zneska povprečne mesečne neto plače v SČG, ki znaša 250 EUR ([www.eKapija.com](http://www.eKapija.com), 10/2005), kar pomeni 22.000 YUD (1 EUR = 88 YUD; menjalni tečaj februar 2006).

**Slika 5.3** Struktura anketirancev glede na mesečno neto plačo



Vir: Lastna raziskava 2006

*Vprašanje št. 5: Ali poznate podjetje Pivovarna Union d.d.?*

Dobil sem presenetljiv podatek, ki pravi, da le slaba tretjina anketirancev (32%) pozna podjetje Pivovarna Union d.d., oziroma je za to podjetje že slišalo. Menim, da je vzorec zajemal dovolj veliko število anketirancev mlajše generacije, ki se ne spomni več »velikih« podjetij iz časa nekdanje Jugoslavije, saj so rasli s popolnoma drugimi blagovnimi znamkami. Po drugi strani pa je prepoznavnost podjetja v veliki meri rezultat odgovorov srednje in starejše generacije.

Pri podvprašanju smo dobili dokaj pričakovane rezultate, saj od tistih, ki so prepoznali Pivovarno Union d.d., kar 61% pozna Union pivo, 26% pa jih celo pozna brezalkoholne osvežilne sadne pijače Sola.

*Vprašanje št. 6: Kje največkrat kupite Union pivo?*

Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov. Rezultat raziskave je pokazal, da Union pivo ni dovolj prisotno na tržišču SČG, saj se ga sploh ne da kupiti pri največjem trgovcu v SČG, Delta Maxi-ju, ki je prevzel drugega največjega trgovca C-market in skupaj držita 47% tržni delež. Poleg tega je velika pomanjkljivost slaba prisotnost v gostinskem sektorju (4%), kjer pa se oblikujejo pivske navade in pripadnost določeni blagovni znamki piva ter je nakup v trgovini bolj sekundarne narave. Največ anketirancev se oskrbuje z Union pivom v trgovinah Rodić (34%), na drugem mestu pa je slovenski Mercator (29%). Zanimiv je podatek, da se kar 26% anketirancev oskrbuje z Union pivom pri trgovcu Metro C&C (Beograd, Zemun, Kragujevac), ki je na tržišču SČG prisoten šele slabo leto.

*Vprašanje št. 7: Ali veste, da so proizvodi Pivovarne Union »brez konzervansov«?*

Rezultat ankete je pokazal, da le zelo majhen del anketirancev (12%) ve, da so proizvodi Pivovarne Union d.d. »brez konzervansov«, kar niti ni tako veliko presenečenje, če vemo, da smo se v Sloveniji šele pred kratkim začeli zavedati pomena konzervansov in njihove škodljivosti za organizem. Menim, da je naša kvaliteta proizvodov ena od komparativnih prednosti, ki bi jo veljalo bolj izkoristiti in primerno oglaševati. Po drugi strani pa nam podatek, da kar 88% anketirancev ni seznanjenih z vsebnostjo ali nevsebnostjo konzervansov v proizvodih Pivovarne Union d.d., kaže na možnost visokih stroškov pri oglaševanju prednosti proizvodov, ki ne vsebujejo konzervansov.

*Vprašanje št. 8: Kako ocenjujete vizualno podobo Union piva v primerjavi s konkurenčnimi pivi?*

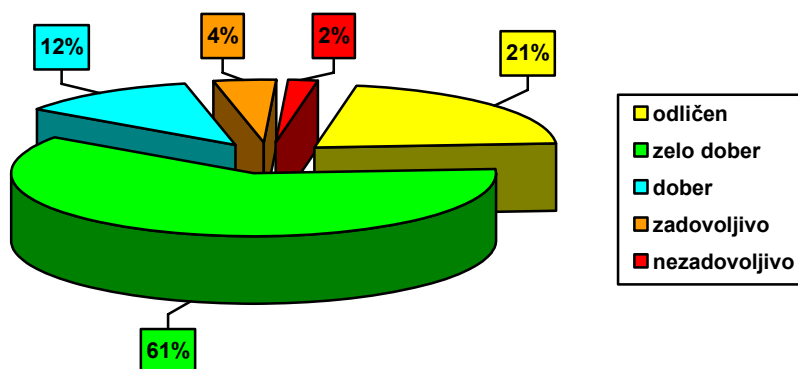
Rezultati nam dajejo pozitivno mnenje o sami vizualni podobi Union piva, saj se kar 36% anketirancem Union pivo zdi zanimiva, skupno kar 83% anketirancev pa je

podalo pozitivno mnenje o sami podobi. To pomeni, da na tržišču SČG Union pivo sprejemajo kot privlačen in zanimiv izdelek, kar je zelo spodbudno.

*Vprašanje št. 9: Kako ocenjujete okus Union piva?*

Kar 62% anketirancev ocenjuje Union pivo kot zelo dobro in kar 23% kot odlično. Na podlagi teh rezultatov lahko zaključimo, da je okus Union piva zelo blizu pivcem piva na tržišču SČG in to je zelo pomemben dejavnik za osvajanje novih pivcev. Menim, da bi nam lahko ugotovitve o okusu piva pomenile motivacijo za bolj odločen nastop na tržišču SČG, saj imamo očitno pivo s pravimi karakteristikami, ki so po volji pivcem v SČG. Pri tem se moramo zavedati, da ne potrebujemo modifikacije okusa piva in da na ta način prihranimo velik del stroškov dodatnega razvoja okusa.

**Slika 5.4** Prikaz ocene okusa Union piva



Vir: Lastna raziskava 2006

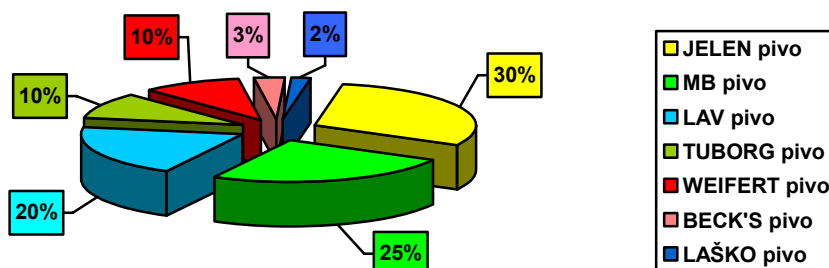
*Vprašanje št. 10: Katera je po vašem mnenju prednost Union piva?*

Možnih je bilo več odgovorov. Kot največje prednosti Union piva so anketiranci navedli poznavanje blagovne znamke, in sicer je bilo takih kar 37%, 15% anketiranih je dalo prednost vizualni podobi in kar je najbolj zanimivo, 20% anketirancev je ocenilo, da je prednost Union piva dejstvo, da je slovenski proizvod. Ob dejstvu, da je 18% anketirancev najbolj izpostavilo aromo in kvaliteto Union piva, je to za nas jasen znak, da so slovenski proizvodi in njihova kvaliteta še zelo visoko vrednoteni pri kupcih na tržišču SČG.

*Vprašanje št. 11: Katero konkurenčno pivo najraje konzumirate?*

Pri tem vprašanju smo prosili anketirance, naj nam zaupajo, katero pivo imajo najraje in kateri blagovni znamki piva so najbolj zvesti. Rezultati niso preveč presenetili, saj so se odgovori zelo približali dejanski tržnim deležem, ki jih imajo navedene blagovne znamke piva, in smo na ta način dobili pravi vzorec anketirancev.

Slika 5.5 Najbolj priljubljene znamke piva



Vir: Lastna raziskava 2006

*Vprašanje št. 12: Kako ocenjujete maloprodajno ceno Union piva?*

Večini anketirancev (87%) se zdi maloprodajna cena Union piva visoka in je pričakovan rezultat, kar je glede na domačo konkurenco razumljivo, saj so v določenih primerih cene tudi za 50% nižje in z njo objektivno težko tekmujejo z domačim pivom. Glavna ovira je uvoz Union piva, ki povzroči stroškovno kalkulacijo, kar podvoji osnovno izvozno ceno.

*Vprašanje št. 13: Kako ocenjujete medijsko prisotnost Union piva na tržišču SČG?*

Rezultati so potrdili dejansko stanje prisotnosti v medijih in vlaganje marketinških sredstev Pivovarne Union d.d. v medije na tržišču SČG. Večina anketirancev (72%) meni, da Union piva ni moč zaslediti v nobenem mediju, kar ni presenetljivo, saj temu Pivovarna Union namenja zelo majhna finančna sredstva, ki so v primerjavi s sredstvi, ki jih v medije vlagajo srbske pivovarne, prav zanemarljiva. Menim, da bi bilo nujno potrebno okrepiti nastop Pivovarne Union na tržišču SČG s celovitim medijskim konceptom in na ta način omogočiti Union pivu lažji prodor pri osvajanju tržnega deleža in samega pozicioniranja na trgu.

*Vprašanje št. 14: Ali vam nagrada ob nakupu olajša odločitev za nakup?*

Rezultati vprašanja so bili pričakovani, saj je kar 83% anketirancev odgovorilo, da jim je nagrada ali darilo ob nakupu še dodatno olajšalo odločitev za nakup. Potrditev teh rezultatov smo imeli tudi že pri opravljeni raziskavi v Sloveniji, saj kupcu ob navadnem nakupovanju veliko pomeni, da nepričakovano dobi nekaj brezplačnega in s tem poveča vrednost svojega nakupa in zadovoljstva. Male pozornosti v obliki reklamnega materiala so zelo učinkovite pri pospeševanju prodaje, saj se jih ne da kupiti v prosti prodaji in so namenjene zgolj promociji in navajanju kupcev na določeno blagovno znamko.

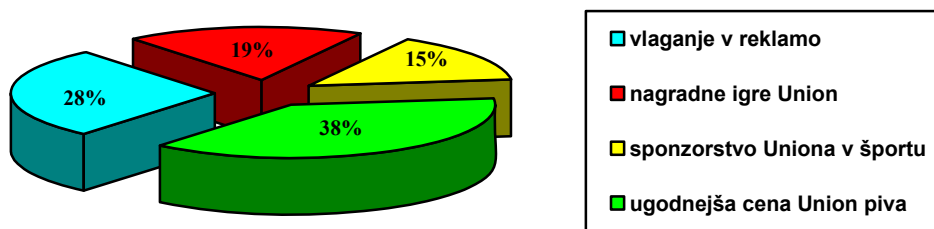
Menim, da je v dani situaciji to pravi način nastopa v trgovini in gostinstvu tudi za Pivovarno Union d.d. na tržišču SČG, ki si bo na ta način skušala vsaj zagotoviti enak obseg prodaje kot v preteklih obdobjih, saj domača konkurenca precej zmanjšuje možnosti za kakršenkoli napredek prodaje, če ne vlagas v trg in kupca.

*Vprašanje št. 15: Kateri so vaši koristni predlogi za izboljšanje položaja Union piva na tržišču SČG?*

Pri tem vprašanju smo prosili anketirance, naj nam podajo svoje predloge, ki bi nam pomagali pri sprejemanju smernic za nastop Pivovarne Union d.d. na tržišču SČG. Na razpolago je bilo možnih več odgovorov oziroma predlogov. Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko zaključimo, da se predlogi nanašajo predvsem na medijsko oglaševanje in vlaganje v trg, saj so ti dejavniki trenutno v zatonu pri nastopu Pivovarne Union d.d. na tržišču SČG.

Največ anketirancev (38%) predlaga nižjo oziroma ugodnejšo maloprodajno ceno Union piva ter vlaganje v reklamo (28%). Strinjam se, da so to najverjetneje pravi prijemi, ki pa so povezani s strateškimi odločitvami Pivovarne Union d.d. in z visokimi finančnimi sredstvi. Sam menim, da bi morali pristopiti tržišču SČG mnogo bolj agresivno, saj je v tem, po oceni vseh gospodarskih vlagateljev, velik tržni potencial.

**Slika 5.6** Predlogi anketirancev za izboljšanje položaja Union piva na tržišču SČG



Vir: Lastna raziskava 2006

## 5.5 Odgovori na hipoteze

Z izkušnjami in informacijami, ki sem si jih pridobil pri delu na tržišču SČG ter s poznavanjem poslovne politike Pivovarne Union d.d., hkrati pa na podlagi lastnega in pridobljenega znanja iz različne literature, poizvedovanja in opravljanja tržne raziskave, sem sklepal naslednje:

- *Hipoteza 1:* Predpostavljam, da je večina anketiranih kupcev srednje generacije, z največ srednješolsko izobrazbo in z nizko kupno močjo. Večina anketirancev, kar 73%, ima res največ le srednješolsko izobrazbo in kar 60% anketirancev prejema mesečno neto plačo do višine povprečne mesečne plače v SČG, ki znaša 250 EUR, kar kaže na nizko kupno moč. Hipoteza je potrjena.
- *Hipoteza 2:* Predpostavljam, da je večina anketiranih kupcev v SČG, ki pije pivo, že slišala za Pivovarno Union d.d. in Union pivo. Podatek, ki smo ga dobili, ni najbolj razveseljiv, saj je za Pivovarno Union d.d. oziroma za Union pivo slišalo le 32%, od katerih jih pozna Union pivo dobrih 61%. Po drugi strani to pomeni, da 68% anketirancev sploh ne ve za Pivovarno Union oziroma Union pivo. Hipoteza ni potrjena.
- *Hipoteza 3:* Predpostavljam, da je za večino anketiranih kupcev Union pivo premalo medijsko prisotno na tržišču SČG. Velika pomanjkljivost, ki se jo v Pivovarni Union d.d. tudi zavedamo, je, da premalo vlagamo v oglaševanje Union piva na tržišču SČG. To so nam potrdili tudi anketiranci, saj jih je kar 72% odgovorilo, da Union pivo v medijih SČG praktično ni prisotno in tako malo prepoznavno. Hipoteza je potrjena.
- *Hipoteza 4:* Predpostavljam, da se anketirancem zdi okus Union piva dober ali celo zelo dober. Rezultati ankete so nam dokazali, da varimo zelo dobro pivo, ki je po okusu zelo sprejemljivo pivcem v SČG. Kar 62% jih ocenjuje, da je Union pivo zelo dobrega okusa in 23% kot odličnega okusa, kar pomeni, da je 85% anketirancev ocenilo Union pivo kot zelo dobro ali celo odlično. Hipoteza je potrjena.
- *Hipoteza 5:* Predpostavljam, da se anketirancem zdijo cene Union piva previsoke. Omenjenega dejstva se v Pivovarni Union d.d. zavedamo in poznamo vzroke za tako visoko končno maloprodajno ceno Union piva, ki jo imamo na tržišču SČG. Večina (87%) anketirancev nam je potrdila, da je maloprodajna cena Union piva previsoka. Hipoteza je potrjena.
- *Hipoteza 6:* Predpostavljam, da je večini anketirancev Union pivo vizualno privlačno ter tako povsem primerno za trženje na tržišču SČG. Pri nakupu piva se potrošnik večkrat odloča tudi na podlagi vizualne podobe in privlačnosti embalaže. V našem primeru so anketiranci ocenili Union pivo kot zanimivo in

privlačno s kar 83%. To pomeni, da nam manjka le še medijska kampanja in uspeh ne bi smel izostati. Hipoteza je potrjena.

## 5.6 Priporočila obravnavani organizaciji

Tržišče SČG je hitro razvijajoče se tržišče, kjer so svoje mesto našli tudi največji. Tako lahko ugotovimo, da je največji pivovar v SČG prav InBev, ki je hkrati tudi največji svetovni pivovar in ima v lasti največjo srbsko pivovarno (Apatinska pivara) ter edino črnogorsko pivovarno (Pivara Trebjesa- Nikšička pivara). Na ta način trži in drži kar 32% tržni delež v SČG. Sledita mu domači pivovar Pivara Rodić in Carlsberg Serbia a.d., ki ima v lasti Pivaro Čelarevo. Oba omenjena pivovarja imata vsak okoli 20% tržni delež, kar skupaj pomeni, da ostalim udeležencem v pivovarski tekmi ostane še približno 28% tržišča, od katerega si lasti 10% Efes Serbia in 8% BIP. Tako je nam ostalim tekmečem ostalo slabih 10% pivovarskega kruha.

S tržno raziskavo smo prišli do zelo pomembnih ugotovitev, ki nam bodo potrdile del naših predvidevanj in nam nakazale smernice za uspešnejši trženjski nastop Pivovarne Union d.d. na tržišču SČG. Ugotovili smo, da je tržišče SČG dokaj konzervativno, ko govorimo o pivu, vendar je raziskava pokazala, da so potrošniki kljub svoji pripadnosti določeni blagovni znamki piva dovzetni za nove vrste in znamke. Najbolj izražena slabost je bila previsoka maloprodajna cena, ki je dejansko največji zaviralni dejavnik pri pospeševanju prodaje. Na podlagi analiz, ki smo jih naredili v Pivovarni Union d.d., smo ugotovili, da je ekonomsko učinkovita perspektiva za trženje Union piva na tržišču SČG izgradnja lastnih proizvodnih kapacitet na tem tržišču in nastopanje kot »domači« pivovar. V tem primeru je odprta tudi možnost prevzema ene od še neprevzetih in neprivatiziranih srbskih pivovarn (Niška pivara, Pečka pivara, Valjevska pivara, Bečejska pivara, BIP), ki so na splošno tehnološko zaostale, vendar po drugi strani kupiš poleg obstoječe tehnologije in nepremičnin tudi določen tržni delež in distribucijo, ki je v tem poslu zelo pomembna.

Postati »domači« pivovar pa še zdaleč ne bi bilo dovolj, saj je tržna raziskava potrdila tudi naše informacije o investicijskem vlaganju finančnih sredstev v medijsko oglaševanje, kar pomeni, da bi morali stopiti na tržišče v SČG s celostnim projektom, ki bi v veliki meri vključeval medijsko oglaševanje kot eno najbolj pomembnih orodij za pospeševanje prodaje in repozicioniranje blagovne znamke Union piva. Pri tem velja poudariti, da so anketiranci ocenili naše Union pivo kot zelo dobro in oblikovalsko primerno ter potrdili poznavanje blagovne znamke, kar nam je lahko vzpodbuda za bolj pogumno in kompleksnejše vstopanje na tržišče SČG.



## 6 STRATEGIJA TRŽENJA PIVA V SRBIJI IN ČRNI GORI

### 6.1 Uvodne misli

Cilj marketinške strategije je sestavni del strategije organizacije, obenem pa ustvarjanje določene konkurenčne prednosti pred tekmeci na trgu (Devetak in Vuković 2002, 185).

Za Pivovarno Union d.d. je največji izziv, kako se navkljub čedalje hujši konkurenci in internacionalizaciji pivovarske industrije ne samo obdržati na trgu, ampak tudi uspešno razvijati.

Praden lahko proizvodno podjetje podrobno opredeli strateške cilje, mora nujno oblikovati svoje poslanstvo (Potočnik 2001, 132).

Poslanstvo Pivovarne Union d.d. je, da kot proizvajalka piva, osvežilnih brezalkoholnih pijač in naravne pitne vode zadovoljuje potrebe svojih potrošnikov predvsem v Sloveniji, deloma pa tudi v drugih državah. S prodajo svojih izdelkov ustvarja dobiček. Z njim zagotavlja zadovoljstvo zaposlenih, delničarjev, okolja ter svojih potrošnikov (Novinarsko središče, 2004).

Trženjski splet predstavlja izredno pomembno kombinacijo trženjskih spremenljivk, ki jih organizacija načrtuje, izvaja in kontrolira, z namenom, da bi na trgu dosegla zastavljene cilje. Za obvladovanje tržnega spleta je potrebno, da uresničujemo zlasti naslednje aktivnosti: trženjsko načrtovanje, celovit nadzor in spremljanje najpomembnejših aktivnosti (Devetak in Vuković 2002, 185).

V Pivovarni Union d.d. z razvojem trženjske strategije nadaljujemo poslanstvo, s katerim smo se zavezali, da bodo ljudje poglavitni usmerjevalci našega delovanja.

Razvijamo dolgoročne in kratkoročne strateške projekte za pospeševanje prodaje, ki so plod neprekinjenega spremljanja potreb, želja in pričakovanj naših kupcev. Pri oblikovanju trženjskih aktivnosti upoštevamo tudi gibanja na trgu, ki se kažejo predvsem v spremenjenem življenjskem slogu in v spremenjenih prehranjevalnih navadah ljudi. Naši kupci si želijo izdelke, ki bi jim olajšali vsakdanje življenje in povečali njegovo kakovost (Letno poročilo Pivovarna Union d.d., 2003).

### 6.2 SWOT analiza

Za kakovostno strateško planiranje trženja piva je nujno potrebno analizirati priložnosti in nevarnosti na trgu in prednosti ter slabosti podjetja. V ta namen sem uporabil SWOT (začetnice angleških besed: strenghts, weaknesses, oportunities in threats) analizo.

**Tabela 6.1** SWOT analiza za Pivovarno Union d.d.

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kakovostni izdelki</li> <li>• izdelki »brez konzervansov«</li> <li>• primerna usposobljenost zaposlenih</li> <li>• visoka motiviranost zaposlenih</li> <li>• dobro poznavanje trga SČG</li> <li>• dobro poznavanje kulture in jezika</li> <li>• dobro ime</li> <li>• dobri odnosi s kupci na trgu SČG</li> <li>• povpraševanje po Union pivu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedorečenost strategije za SČG</li> <li>• pomanjkanje finančnih virov za nove investicije</li> <li>• neupoštevanje objektivnih ovir pri doseganju plana</li> <li>• previsoke cene</li> <li>• pomanjkanje finančnih virov za medijsko oglaševanje v SČG</li> <li>• vezani na uvoz v SČG</li> <li>• visoki uvozni stroški</li> </ul>
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomsko potencialno tržišče SČG</li> <li>• odprto tržišče za tuje investicije</li> <li>• možnost prevzema srbske pivovarne</li> <li>• licenčna proizvodnja piva v SČG</li> <li>• državne subvencije ob zaposlovanju delovne sile in izgradnji proizvodnih kapacitet v SČG</li> <li>• strateško partnerstvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nestabilna valuta YUD</li> <li>• dokaj visoka inflacija v SČG (po MMF 1,5% mesečno)</li> <li>• močna domača konkurenca, ki je v lasti multinacionalk</li> <li>• prepočasna odzivnost</li> <li>• agresivna in fleksibilnejša konkurenca</li> </ul>

Vir: Lastna zamisel 2006

Pomembno je, da znamo strategijo trženja piva praktično vključiti v vsakdanje poslovanje in sproti ugotavljati možnosti za njeno izvedbo. Na podlagi poslovnih rezultatov, ki jih pokaže bilanca, lahko ugotovimo, ali smo izbrali pravo strategijo. Če postavljenih ciljev ne dosežemo, moramo analizirati vzroke in opredeliti nove kriterije za ocenjevanje uspešnosti.

### **6.3 Benchmarking**

Prepoznavanje konkurence ima odločilen pomen pri učinkovitem trženjskem načrtovanju. Podjetje mora nenehno primerjati svoje cene, tržne poti in promocijo z istimi postavkami pri najboljših konkurentih. Tako lahko ugotovi, na katerih področjih ima konkurenčne prednosti in na katerih zaostaja, ter natančneje določi, s katerimi sredstvi bo napadlo konkurente in kako se bo branilo pred njimi (Kotler 1998, 224).

Vedno več podjetji se odloča za tehniko benchmarking, ki mu na kratko pravimo primerjalno preverjanje ali primerjalno presojanje. Že uvodoma želimo poudariti, da je branchmarking raziskovalni proces, ki zajema vrednotenje, ocenjevanje, merjenje, analiziranje in primerjanje, s čimer dobimo ustrezne informacije, zaključke in priporočila za uvajanje nove strategije poslovanja in s tem oblikujemo nove modele in načine odločanja v organizacijah. S tem pričakujemo obvladovanje trga pred konkurenti, osvajanje novih in zahtevnejših odjemalcev in zaposlenih ter seveda doseganje dobička (Devetak in Vukovič 2002, 233).

Danes je primerjalno presojanje povsem običajno orodje za precej podjetij, vendar ga nekatera izvajajo le znotraj panoge, druga pa se odločajo za primerjanje z najboljšimi v svetovnem merilu.

Benchmarking je umetnost učenja od podjetij, ki določene aktivnosti izvajajo bolje kot druga. Razlika med vodilnim in povprečnim podjetjem v kakovosti, hitrosti ali stroškovni učinkovitosti je lahko desetkratna. Cilj primerjalnega preverjanja je posnemati oziroma izboljšati s pomočjo »najboljših pristopov« bodisi znotraj bodisi zunaj panoge.

Primerjalno preverjanje zajema sedem korakov (Kotler 2004, 251):

- opredeliti funkcije, ki bodo vključene v primerjalno preverjanje,
- opredeliti ključne mere uspešnosti,
- opredeliti najboljša podjetja,
- izmeriti uspešnost najboljših podjetij v panogi,
- izmeriti uspešnost svojega podjetja,
- določiti programe in poteze, ki bodo zmanjšale zaostanek,
- izvedba in spremljanje rezultatov.

Čeprav je na današnjih globalnih trgih osredotočenost na tekmece pomembna, podjetja z njo ne smejo pretiravati. Ohraniti morajo zdravo ravnotežje med spremljanjem tekmecev in spremljanjem kupcev.

## 7 SKLEP

Z razpadom SFRJ je Slovenija izgubila velik del izvoznega trga, zato je bila prisiljena usmeriti svoj izvoz na zahodne trge. Na njih so se slovenski izvozniki, med njimi tudi Pivovarna Union d.d., srečevali z močnejšo konkurenco, kar jih je sililo v nenehno izboljševanje in razvoj izdelkov. Z izboljšanjem razmer na trgih nekdanje Jugoslavije pa postaja Slovenija pomemben trgovinski partner SČG. Prav s ponovnim odprtjem 9-milijonskega trga vidi Slovenija svojo perspektivo in konkurenčne prednosti.

Seveda ne smemo pozabiti, da govorimo o visoko tveganem trgu, ki pa je tradicionalno dobro poznan. Prav te dobre poslovne vezi in poznanstva iz preteklosti, poznavanje kulture, mentalitete ljudi, jezika, tržnih poti ter poznavanje slovenskih blagovnih znamk lahko zmanjšajo tveganje pri ponovnem vstopu na tržišče SČG in pri zagotavljanju konkurenčne prednosti. Omenjeni razlogi so silili tudi Pivovarno Union d.d., da ponovno vstopi na tržišče SČG in tam umešča svoje blagovne znamke. Podjetje se je pri procesu umeščanja odločilo za dve blagovni znamki: Union pivo in Sola brezalkoholna osvežilna sadna pijača, ki predstavljata dva »paradna konja« podjetja. Ponovni vstop podjetja je potrebno gledati kot dolgoročno investicijo, saj na začetku, ko sta nizka kupna moč in nestabilne gospodarske razmere še vedno prisotne, ne gre pričakovati ugodnih poslovnih izidov. To je tržišče, ki je doseglo najnižjo možno stopnjo razvitosti (državljanska vojna, bombardiranja, embargo itd.) oziroma dno, zato lahko samo razvijamo in izboljšujemo stanje na njem, torej je zdajšnja prisotnost upravičena. Neskladja se pričnejo, ko vodilni slovenski menedžerji vidijo le množično tržišče ter ciljno skupino, ki večkrat predstavlja le višji sloj, in na tej podlagi zastavljajo ambiciozne prodajne rezultate ter ustvarjajo prepoznavnosti podjetja.

V diplomskem delu sem s pomočjo strokovne literature najprej obdelal bistvo teorije trženja, se osredotočil na politiko promocije in opisal strategijo ponovnega umeščanja blagovne znamke Union piva na tržišče SČG ter argumentirano odkrival, zakaj podjetje ne dosega zastavljenih ciljev pri obsegu njegove prodaje. Na podlagi pridobljenih rezultatov tržne raziskave sem podal odgovore na zastavljene hipoteze.

Temeljni razlog za neizpolnjevanje prodajnih planov je neprimerna trženjska strategija Pivovarne Union d.d. na tržišču SČG. Podjetje še vedno nima izdelane končne odločitve o prioritetah tujih tržišč, med katerimi sem sam opredelil tržišče SČG kot najbolj perspektivno in tržno privlačno, ki hkrati nudi odprte možnosti pri izgradnji novih proizvodnih kapacitet in državne subvencije pri zaposlovanju domače delovne sile. To tržišče moramo jemati kot edinstveno priložnost, saj je večina zanimivih trgov, ki so za trženje Union piva primerna, že zasičenih z izdelki močnejših in agresivnejših ponudnikov.

Vstop Pivovarne Union d.d. na tržišče SČG je vsekakor smotrna dolgoročna odločitev, ki mora biti podprta s strateškim planom izgradnje proizvodnih kapacitet v SČG in na ta način postati domači pivovar. To nam bo v prihodnosti omogočilo eliminiranje ovir glede cenovne neugodnosti in možnost trženja Union piva v vse sosednje države, ki imajo s SČG podpisane trgovinske sporazume o medsebojnem zaračunavanju »le« 1% evidenčne carine. Na podlagi teh ugodnosti bi morali svojo pozornost in finančna sredstva vložiti v medijsko oglaševanje in zagotavljanje uporabe najučinkovitejših prodajno pospeševalnih orodij, ki bi nam zagotovila dejansko možnost za vzpostavitev kvalitetne distribucijske mreže in agresivno osvajanje tržnega deleža na pivovarskem tržišču SČG.

Navedena poslovna odločitev bo začela dolgoročno »vračati« vložena sredstva šele čez deset ali petnajst let. To je namreč obdobje, ki ga ocenjujem kot potrebno za normalizacijo političnih in gospodarskih razmer v državi ter za dvig splošne blaginje v državi. Strateško pomembno se je danes umeščati na prodajne police kljub morebitnim izgubam, saj bo trg postal dobičkonosen in tako omogočal širjenje izvajanja mednarodnega poslovanja Pivovarne Union d.d. na ostala perspektivna tržišča.

Pivovarna Union d.d. je visokotehnološko usposobljeno podjetje, ki ima zelo visoko motiviran in strokovno podkovan ter izkušen kader. Z nekoliko hitrejšim odzivanjem in sprejemanjem poslovnih tveganj, z upoštevanjem idej zaposlenih in z omogočanjem kariernih poti zaposlenim menim, da bo Pivovarna Union d.d. v srednjeročnem obdobju postala ena vplivnejših in močnejših pivovarn na področju osrednje in jugovzhodne Evrope.

## LITERATURA

- Ambrožič, Katarina. 2000. *Pivovarna Union*. Ljubljana : Pivovarna Union.
- Belch, E.George in A.Michael Belch. 1999. *Advertising and Promotion. An integrated marketing communications perspective*. Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
- Bojušević, Dragan. 2001. *Tuji vlagatelji v Srbiji bodo zelo dobrodošli*. Ljubljana: Časnik Finance.
- Brezigar, Bojan. 2002 *Pogled izza meje: Pivovarska vojna in interesi EU*. Maribor: Večer.
- Chee, Harold in Rod Harris. 1998. *Global marketing strategy*. London: Financial Times Professional Limited.
- de Chernatony, Lislie. 2002. *Blagovna znamka*. Ljubljana: GV Založba
- Devetak, Gabrijel. 1996. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gabrijan, Vladimir in Boris Snoj. 1992. *Trženje splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Jerina, Metka. 2004. *Poslovanje z državami bivše Jugoslavije*. Ljubljana: ISI d.o.o..
- Klapš, Srečko. 18.07.2002. *Prava Pivovarska vojna*. Ljubljana: Delo .
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Kotler, Philip. 1992. *The new competition*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kotler, Philip. 1996. *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba d.o.o..
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba d.o.o..
- Markič, Mirko. 2005. *Management proizvodnje izdelkov*. Koper: Fakulteta za management.
- Mercer, David. 1999. *Trženje za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Milenković, Vladoša. 2003. *Poslovni priročnik Poslovati s Srbijo*. Ljubljana: Center za mednarodno sodelovanje in razvoj in Gospodarska zbornica Slovenije.
- Možina, Stane. 1998. *Obnašanje porabnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Nemec, Aleš. 2000. *Modeli odličnosti in uravnoteženi izkaz*. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- Pavlovčič, Lidija. 2002. *Jugovzhodni trgi niso rezerva*. Ljubljana: Trgovina 1.
- Potočnik, Vekoslav. 2001. *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.

- Potočnik, Vekoslav. 2004. *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba.
- Postma, Paul. 2001. *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Petrin, Tea in Vekoslav Potočnik. 1996. *Tržne poti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rojšek, Iča in Darja Podobnik. 1999. *Za zvestobo kupcev se moramo potruditi*. Ljubljana: Snaj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Snaj, Boris, Vladimir Gabrijan in Damjan Mumel. 2001. *Značilnosti tržnega nastopa podjetji v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Starman, Danijel. 1999. *Kako do lojalnih kupcev*. Ljubljana: Podjetnik.
- Starman, Danijel in Jože Hribar. 1994. *Direktni marketing: Koncepti in metode*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Špec, Emil in Franc Turk. 2000. *Priročnik o zunanjetrgovinskem poslovanju*. Ljubljana: Gorenje d.d..
- Tavčar, Mitja. 2000. *Strategija Trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Trout, Jack in Steve Rivkin. 1996. *The new positioning: The latest on the World's No 1 Business strategy*. New York: McGraw-Hill International.
- Ule, Marjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: FDV.
- Vukajlović Korica, Biljana. 2002. *Unapređenje izvoza: Od ograničenja do perspektiva*. Beograd: Ekonomist.

## VIRI

- Frame media – Beograd. *Časopis Market, broj 17*. Beograd: 2004.
- Frame media – Beograd. *Časopis Market, broj 26*. Beograd: 2005.
- Frame media – Beograd. *Časopis Market, broj 27*. Beograd: 2006.
- Frame media – Beograd. *Magazin Caffè & Bar, broj 6*. Beograd: 2005.
- Frame media – Podgorica. *Magazin Caffè Montenegro, broj XIII*. Podgorica: 2005.
- Interna gradiva pivovarne Union 2000 – 2005.
- Kravanja, Miha. Seminarska naloga: *Razvoj novega izdelka: Mike's Lager*. Žiri: 2003.
- Pivovarna Union letno poročilo 2003*.
- Pivovarna Union letno poročilo 2004*.
- Poslovno udruženje pivara SiCG. *Mesečni informativni bilten*. Beograd: 2005.
- Novice Skupine Union*. Interni časopis. Ljubljana: 2004.
- Novice Skupine Union*. Interni časopis. Ljubljana: 2005.
- Novinarsko središče 2004.
- Standardi kakovosti ISO 9001.

## **PRILOGE**

**Priloga A:** Vprašalnik za izvedbo tržne raziskave v slovenskem jeziku

**Priloga B:** Vprašalnik za izvedbo tržne raziskave v srbsko-hrvaškem jeziku