

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

REŠEVANJE IN PREPREČEVANJE KRIZ V
PODJETJU S POMOČJO MARKETINŠKIH
INŠTRUMENTOV

MATJAŽ DERIN

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

REŠEVANJE IN PREPREČEVANJE KRIZ V
PODJETJU S POMOČJO MARKETINŠKIH
INŠTRUMENTOV

Matjaž Derin

Koper, 2009

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski

POVZETEK

Živimo v času, ko je uspeh organizacije na globalnem trgu vedno bolj vprašljiv zaradi prevelike konkurence. Tudi tistim uspešnim pretijo krize, zato so se le-ti primorani združevati v razna partnerstva, da bi svoje konkurenčne prednosti izboljšali ali vsaj ohranili. V različnih obdobjih preprečevanja in reševanja krize management prepogosto usmeri vso pozornost finančnemu področju, pri tem pa zanemarja področje marketinga in prodaje, ki sta pa temelj za uspeh in nadaljnji razvoj organizacije. Diplomaska naloga obravnava in preučuje marketinške inštrumente, ki preprečujejo nastanek krize in jo lahko tudi rešijo. S poudarkom na tesni povezavi med strateškimi partnerstvi ter marketinga je na podlagi treh primerov iz prakse je predstavljena učinkovita uporaba marketinga pri preprečevanju nastanka kriz.

Ključne besede: marketing, blagovna znamka, promocija, preprečevanje kriz, strateška partnerstva, krizni menedžment, prestrukturiranje, posnemovalno primerjanje, združitev podjetij.

SUMMARY

We live in a time when the success of organizations in the global marketplace is increasingly questioned because of high competition. Even those successful impending crisis, so they are forced to combine in various partnerships in order to improve their competitive advantage or at least maintained. In different periods of conflict prevention and crisis management all too often directed attention to the financial area, while bad for marketing and sales, which are the foundation for the success and further development of the organization. Diploma work deals with marketing and examines the instruments to prevent crises and can also be solved. With emphasis on a close link between strategic partnerships and marketing is based on three cases, the practice is an effective use of marketing in preventing crises

Key words: marketing, brand promotion, crisis prevention, strategic partnerships, crisis management, restructuring, benchmarking, the merger of companies.

UDK: 005.3(043.2)

Zahvaljujem se družini, prijateljem in sošolcem, ki so me podpirali v obdobju študija. Posebna zahvala gre mentorju izr. prof. dr. Dragu Dubrovskemu za podano uporabno znanje in koristne napotke pri pisanju diplomske naloge.

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Marketing kot pomembna funkcija v podjetju	3
2.1	Uspešni marketing za uspešno poslovanje	3
2.1.1	Pomen marketinga v podjetju	3
2.1.2	Marketinški splet	3
2.1.3	Tržne raziskave	4
2.1.4	Marketinški načrt	5
2.1.5	Benchmarking – posnemovalno primerjanje	6
2.2	Povečanje prepoznavnosti podjetja	7
2.2.1	Promocija kot temelj uspeha	7
2.2.2	Komuniciranje s trgov – komunikacijski (promocijski) splet	8
2.2.3	Uvedba nove blagovne znamke	11
2.2.4	Načrtovanje blagovne znamke in proces oblikovanja	12
2.2.5	Vrednotenje blagovne znamke	14
2.3	Povzetek poglavja	15
2.4	Primer spremembe imena OMV Istrabenz v OMV Slovenija	16
3	Preprečevanje in reševanje kriz z marketinškimi inštrumenti	21
3.1	Vpliv strateškega marketinga	21
3.1.1	Strategija marketinga	21
3.1.2	Povezanost s strateškim managementom	21
3.1.3	Bistvo strategija marketinga in vrste	21
3.2	Krizne situacije in krizni management	23
3.3	Strateško in kapitalsko povezovanje	25
3.3.1	Pomen strateškega in kapitalskega povezovanja	25
3.3.2	Namen povezav	25
3.3.3	Strateška partnerstva	25
3.3.4	Uspešnost povezav	28
3.4	Poslovni reinženiring	28
3.4.1	Pomen reinženiringa za lažje doseganje ciljev	28
3.4.2	Razlika med reinženiringom in prestrukturiranjem	29
3.4.3	Sestavine in značilnosti reinženiringa	29
3.4.4	Razlogi, spremembe in cilji uvedbe reinženiringa	30
3.4.5	Področja in nosilci reinženiringa	31
3.4.6	Uspešnost in napake pri izvedbi reinženiringa	32
3.5	Povzetek poglavja	33
3.6	Primer povezave Pivovarne Laško in Radenske	33
4	Programsko-trženjsko prestrukturiranje	39

4.1	Pomen programsko-trženjskega prestrukturiranja za podjetje	39
4.1.1	Opredelitev prestrukturiranja	39
4.1.2	Vloge prestrukturiranja	39
4.1.3	Pomembnost programsko-trženjskega prestrukturiranja	40
4.1.4	Načrtovanje programsko-trženjskega prestrukturiranja.....	40
4.1.5	Cilji programsko-trženjskega prestrukturiranja	42
4.2	Marketinški pristop	43
4.3	Povzetek poglavja	45
4.4	Primer Droga Kolinska.....	45
5	Sklep.....	51
	Literatura	55

PONAZORILA

Slika 2.1	Marketinški splet za izdelke.....	4
Slika 2.2	Postopek trženjske raziskave	5
Slika 2.3	Stopnje benchmarkinga.....	7
Slika 2.4	Prvine v procesu komunikacije.....	11
Slika 2.5	Proces oblikovanja in vzdrževanja blagovne znamke	14
Slika 3.1	Obdobje in cilji delovanja kriznega managementa.....	24
Slika 3.2	Strateške razvojne možnosti	26
Slika 3.3	Nosilci reinženiringa.....	31
Slika 4.1	Programsko-trženjsko usmerjanje kot del strateškega načrtovanja	43
Slika 4.2	Stopnje v strateškem marketinškem procesu	44
Tabela 2.1	Celostni pristop k ocenjevanju blagovne znamke.....	15

KRAJŠAVE

BZ	Blagovna znamka
CGP	Celostna grafična podoba
KM	Krizni management
MS	Marketinška strategija
PR	Odnosi z javnostmi (Public relations)
PTP	Programsko-trženjsko prestrukturiranje
RE	Reinženiring
SWOT	Analiza oz. PSPN analiza (Prednosti, Slabosti, Pretnje, Nevarnosti)
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah

1 UVOD

Dandanes je v sodobnem poslovnem svetu obstoj podjetja ogrožen, saj je izpostavljeno vedno večji konkurenci, globalni trendi pa so pripeljali tudi do nepredvidenih situacij, kot je trenutna gospodarska kriza. Podjetja so za njihov obstoj primorana združevati se v razna partnerstva, oblikovati strateške povezave ter ob tem biti nenehno v procesu prestrukturiranja, da bi ohranila svoje konkurenčne prednosti. Tudi podjetja, ki se prilagajajo trendom poslovanja lahko zapadejo v krizo, ki lahko ogrozi njihov nadaljnji razvoj ali celo obstoj. S pravočasnim zaznavanjem znakov krize, lahko le-to preprečimo in pri spreobrnitvi negativnih gibanj ustvarimo temelje za ponoven razvoj podjetja.

V različnih postopkih reševanja krize management pogosto vso pozornost usmeri finančnemu področju, pri tem pa zanemarija področje prodaje in marketinga, ki je za srednjeročno preživetje in nadaljnji razvoj ključnega pomena. Pri reševanju, predvsem pa preprečevanju kriz je potrebno upoštevati marketinško in prodajno področje, saj sta le-ti področji neizogibna člena, ki vodita k uspešni rešitvi neugodnih nastalih situacij.

V diplomski nalogi je predstavljen vpliv marketinga na poslovanje podjetja, strategije povečanja prepoznavnosti podjetja s pomočjo blagovnih znamk in promocije, programsko-trženjskega prestrukturiranja ter strateških poslovnih in kapitalskih povezav, kot osnova za preprečitev nastajanja kriz. Poseben poudarek je na blagovnih znamkah, vlaganju vanje, njihovem življenjskem ciklu ter ponovnemu plasiranju na trg s temu namenjeno marketinško podporo.

Namen diplomskega dela je proučiti vlogo marketinških inštrumentov pri reševanju krize v podjetju in njenem preprečevanju. Na podlagi predstavitve primerov podjetij OMV Slovenija, d. o. o., Pivovarna Laško, d. d., ter Droga Kolinska, d. d., sem skušal prikazati uspešnost marketinške funkcije ter temelje za njeno vzpostavitev, hkrati pa poiskati povezanost med tremi, čeprav različnimi primeri.

Cilj diplomske naloge je predstavitev problematike podjetij povezane s spremembami na trgu, prikazati kako učinkovit marketinški pristop ugodno vpliva na poslovanje podjetja ter na osnovi teoretičnih izhodišč in konkretnih primerov priti do spoznanj in zaključkov v povezavi z obravnavano tematiko.

Diplomska naloga je bolj opisne narave, kajti podrobne analize niso bile izvedljive, saj z letnimi poročili in strokovnimi članki je omejeno analiziranje stanja. Navkljub temu sem poskušal čimbolj podrobno prikazati delovanje marketinga in z njim povezane problematike. Večino podatkov sem pridobil skozi strokovno literaturo, poskušal sem analizirati tudi novejšo bolj usmerjene vire. Nekateri vidiki; kadrovske, tehnološke, finančne so zgolj omenjeni, niso pa predmet podrobnih analiz. Ker so v diplomski nalogi podrobno obravnavam trije medsebojno različni primeri, popolna generalizacija rezultatov ne bo mogoča. Uporabljene metode obravnavanja, ki so bile

uporabljene pri izdelavi diplomske naloge, so metoda posploševanja in specializacije, metoda klasificiranja, analiza in sinteza, metoda študija primera ter empirična metoda.

Diplomska naloga je sestavljena iz treh sklopov, ki se nadgrajujejo. V prvem sklopu je predstavljena pomembnost uspešnega marketinga v podjetju ter povečanje prepoznavnosti podjetja s pomočjo promocije in blagovnih znamk, ob tem pa je predstavljen primer preimenovanja podjetja OMV Istrabenz. Drugi sklop obravnava preprečevanje in reševanje kriz s pomočjo marketinških instrumentov, kjer je v povezavi s prvim sklopom predstavljena vloga strateškega marketinga ter strateškega kapitalskega povezovanja za lažje doseganje konkurenčnosti. V istem sklopu je obravnavan primer povezave Pivovarne Laško z Radensko. V tretjem sklopu je v povezavi z prvim in drugim sklopom predstavljeno programsko-tržno prestrukturiranje in marketinški pristop za lažje doseganje ciljev podjetja. V tem sklopu je tudi predstavljen primer povezave Droge, d. d., in Kolinske, d. d., ter strateški načrt upravljanja blagovnih znamk na novo združenega podjetja.

2 MARKETING KOT POMEMBNA FUNKCIJA V PODJETJU

2.1 Uspešni marketing za uspešno poslovanje

2.1.1 Pomen marketinga v podjetju

Marketing je ena izmed temeljnih funkcij v podjetju, ki je osnovana na odnosu med ponudnikom in potrošnikom. Ta odnos se kaže v aktivnem delovanju ponudnika za zadovoljevanje potreb potrošnika. Tako se z njunim medsebojnim sodelovanjem ustvari recipročno izmenjavanje informacij, katere so pomembne za nadaljevanje oz. nadgradnjo¹ poslovnega subjekta (ponudnika).

Sam izraz marketing ima več pomenov, tako da poleg funkcije v podjetju, z izrazom marketing lahko označimo ekonomski proces, poslovno dejavnost, koncepcijo, pa tudi znanstveno disciplino. Velikokrat v praksi marketing enačimo z izrazom trženje, saj se v Sloveniji izraza velikokrat uporabljata kot sopomenki, vendar ima samo trženje bolj prizvok prodaje oz. prodajanja. Če bi natančno analizirali izraza, bi ugotovili, da je trženje zgolj en del marketinga oz. da ima marketing širši pomen kot trženje (Devetak 2007, 16).

Marketing je v poslovnem sistemu povsem enakovredna funkcija ostalim (Finančni, kadrovske, logistične, nabavne, proizvodne itd.), a je njena učinkovitost lahko bistvenega pomena za konkurenčnost, kot tudi za njegov obstoj. Dobra usklajenost med funkcijami v podjetju privede do izboljšanja potenciala posameznih funkcij. V nadaljevanju so predstavljene bistvene sestavine marketinga, ki z njihovim uspešnim apliciranjem pripomorejo k prednosti pred konkurenti in večji prepoznavnosti.

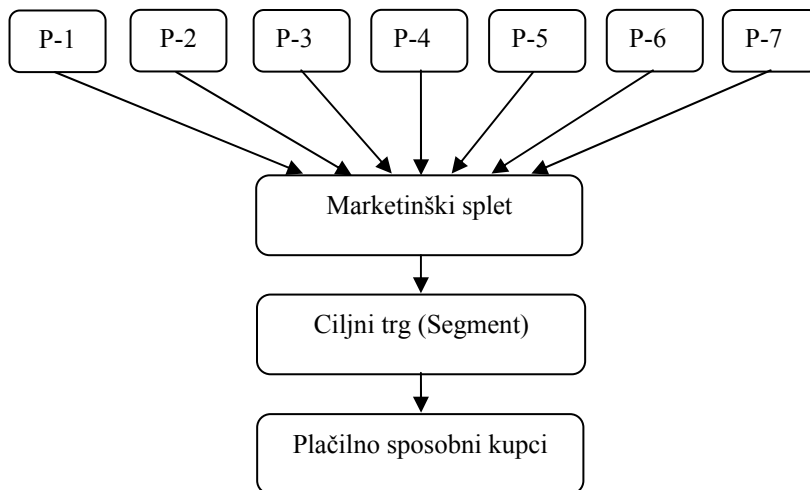
2.1.2 Marketinški splet

Marketinški splet je kombinacija spremenljivk, ki jih podjetje kontrolira, da doseže želeno prodajo na ciljnim trgu. Pri obravnavi marketinških konceptov in pravil poslovanja je pomembno pravilo 4 P, ki je osnovni model Marketinškega spleta. Sčasoma je se uveljavilo pravilo 7 P, ki se je razširilo s tremi prvinami za razlago storitev. Sestavine marketinškega spleta 7 P so izdelek (product), cena (price), prostor (place), promocija (promotion), ljudje (people), izvajanje storitev (processing), fizični dokazi (physical evidence). Pri marketinškemu spletu je pomembno, da ga izvajalec uravnava in prilagaja plačilno sposobnim potrošnikom. Oblikovanje marketinškega spleta temelji k konkurenčnem pozicioniranju, kjer je potrošnik in ciljni trg v ospredju. Nenehno prilagajanje potrebam plačilno sposobnega potrošnika, spremljanje dogajanja

¹ Nadgradnja poslovnega subjekta je mišljena kot posodobitev in prilagajanje ponudnika zahtevam potrošnikov ter razmeram na trgu.

na trgu, zmanjševanje stroškov za zadovoljitev potreb in želja, ter konkurenčnost privedejo do uspeha (Devetak 2007, 27-28).

Slika 2.1 Marketinški splet za izdelke



Vir: Devetak 2007, 28.

2.1.3 Tržne raziskave

Pri raziskovanju izhajamo iz ugotavljanja potreb, na osnovi tega pa ugotovimo povpraševanje in potrošnjo. (Devetak 2007, 29)

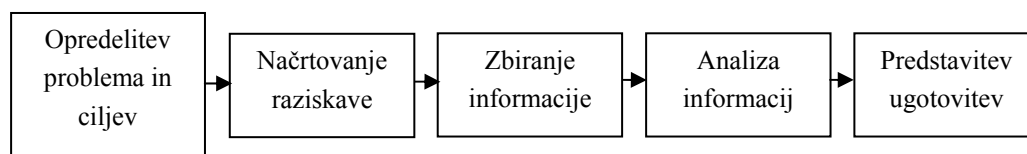
Osnovni namen preučevanja povpraševanja in potrošnje so potrebe. S tem v povezavi oblikujemo kasnejšo ponudbo. Potrebe imajo različne opredelitve, glede na namen, trajanje, kupno moč ipd. Povpraševanja ne gre enačiti s potrebo, saj šele z nastankom potrebe sledi kasnejše povpraševanje. Preučevanje potreb je pomembno, saj s tem pridobimo osnovo, ki jo bomo uporabili pri nadaljnjih tržnih raziskavah. Pri marketinških odločitvah ima največji pomen predvsem ločitev pojmov povpraševanja in plačilno sposobnega povpraševanja (Devetak 2007, 30).

Trženjska raziskava je sistematično načrtovanje, zbiranje in analiza podatkov, ki se nanašajo na določene za podjetje pomembne trženjske razmere, ter poročanje o rezultatih. (Kotler 1998, 130)

Raziskovanje trga temelji na znanstvenih metodah zbiranja, registriranja in analiziranja podatkov v zvezi s prodajo in potrošnjo dobrin (proizvodov in storitev), je osnovnega pomena za oblikovanje politike prodaje in je najpomembnejša funkcija marketinga. Ravno pri raziskavah je pomembna dobra povezanost med funkcijami v podjetju, saj je le tako uspešnost raziskav zagotovljena. Zaradi neizbežnih tveganj je dobro vlagati v tržne raziskave, saj le s pravočasnim, celovitim in strokovnim raziskovanjem trga, konkurence, proizvodov in trendov se bomo tveganjem izognili (Devetak 2000, 23).

Pri tržnih raziskavah imamo osnovno delitev na analizo trga ter na opazovanje trga. Pojma se razlikujeta v tem, da pri analizi trga preučujemo trg in njegove sestavine v določenem trenutku (npr. informacije o cenah, o prodaji ipd.), pri opazovanju trga, pa opazujemo spremembe na trgu v daljšem časovnem obdobju (leto, sezona ipd.) in s tem ugotavljamo navade kupca. Analizi in opazovanju pravimo lahko tudi tržna diagnoza. Glede na vire informacij, pa pri trženjskih raziskavah ločimo primarne ter sekundarne raziskave. Pri primarnih raziskavah podatke in informacije pridobivamo neposredno od potrošnika s poizvedovanjem in opazovanjem, pri sekundarnih raziskavah pa informacije pridobimo in tako imenovanih sekundarnih virov (statistični urad, gospodarska zbornica, AJPES, vladne objave), ki niso pridobljeni neposredno s strani kupca. So cenejši od primarnih in že pripravljeni za uporabo (Kotler 1998, 131-140).

Slika 2.2 Postopek trženjske raziskave



Vir: Kotler 1998, 132.

2.1.4 Marketinški načrt

Oblikovanje poslovnega² marketinškega načrta oz. plana je sestavni del plana podjetja. Načrt obravnava aktivnosti, s katerimi podjetje uresničuje strategije marketinga in podjetja. Aktivnosti povezane z načrtom so prikaz trenutnega stanja v zvezi z marketinškim načrtom, SWOT Analiza (PSPN), oblikovanje marketinških ciljev in poslovnih ciljev, oblikovanje mehanizmov za pripravo in nadziranje aktivnosti v podjetju. Le-ti načrti so lahko kratkoročni, srednje ročni kot tudi na dolgi rok, pomembno je da so prilagojenim zahtevam trga. Pri marketinškem načrtu je pomembno predvsem, da so ti vpeljeni v procese skladno z vsemi razmerami v makro in mikro okolju podjetja (v povezavi s kupci, dobavitelji, razmerami na trgu ipd.). Pozornost je seveda potrebno dati tržnim segmentom, ki so plačilno sposobni, s poudarkom na naše konkurenčne prednosti. Podjetja potrebujejo marketinški načrt, ki predstavlja uraden dokument za sedanje in bodoče poslovanje. Celovit načrt, ki vsebuje podatke o planih prodaje, analizi tveganj, tržnih segmentov, ciljih, analize trga in raziskav, vodi k uspehu podjetja (Devetak 2007, 255).

Po Devetaku (2007, 258) so sestavine poslovno marketinškega načrta:

² Pri uporabi celovitega naziva »poslovni marketinški načrt«, upoštevamo še ostale poslovne procese, ki hkrati potekajo ob marketinških (Devetak 2007).

- *Poslovno marketinško okolje* – Temelji na proučevanju marketinškega okolja, analizi trga (konkurenca), posvečanje ciljnemu trgu (plačilno sposobnemu segmentu).
- *SWOT analiza* – znana tudi kot PSNP analiza je znanstvena metoda za strateško planiranje, pri kateri analiziramo prednosti in slabosti notranjega okolja ter nevarnosti in pretnje zunanjega okolja. Bistvo analize je v tem, da ovrednotimo stanje na tržišču za preteklo, sedanje in prihodnje obdobje.
- *Poslovno marketinški cilji* – Nanašajo so na obseg prodaje, povezani so z marketinškim spletom, planom podjetja, morajo biti merljivi.
- *Izvajanje poslovno-marketinškega načrta* – Podjetje opredeli način za doseganje ciljev in jih na podlagi tega tudi izvaja.

2.1.5 Benchmarking – posnemovalno primerjanje

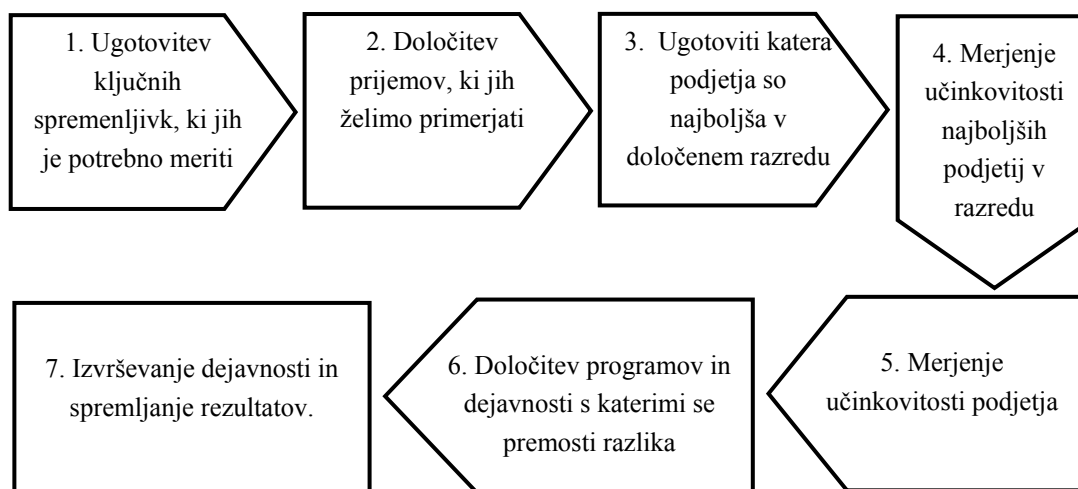
S posnemovalnim primerjanjem ugotovimo kako in zakaj nekatera podjetja naloge izvajajo precej uspešneje kot druga. (Kotler 1998, 234).

Benchmarking oz. posnemovalno primerjanje je danes precej razširjena metoda, saj jo veliko poslovnih subjektov aplicira za povečanje konkurenčnosti. Bistvo te metode je v posnemanju, preučevanju procesov in izdelkov drugih konkurentov v panogi ter aplikaciji teh zaznanih znanj, tehnik v lastno podjetje z namenom izboljšanja oz. posodobitve lastnih dejavnosti. Z uporabo metode lahko podjetje obravnava katerokoli dejavnost oz. poslovni proces v podjetju. Benchmarking je proces vrednotenja proizvodov, storitev, organizacije poslovanja in delovnega procesa, s katerim zaznamo in si s tem izboljšamo rezultate poslovanja. Dandanes večja svetovna podjetja to metodo pogosto uporabljajo in imajo tudi posebne oddelke, ki se ukvarjajo s posnemovalnim primerjanjem, vendar to zahteva precejšnje finančne napore in veliko porabljenega časa. Slabost benchmarkinga nastopi takrat, ko podjetja temu prepisujejo prevelik poudarek, pri tem pa upade lastna ustvarjalnost ter izvirnost. Slednje lahko privede do slabšanja izdelkov oz. storitev podjetja (Vidic 2000, 97).

Cilj podjetja, ki se odloči za posnemovalno primerjavo, je posnemanje ali izboljšanje najučinkovitejših postopkov drugih podjetij (Kotler 1998, 234).

Tehnika posnemovalnega primerjanja je po Kotlerju (1998, 235) razdeljena na sedem stopenj prikazanih v sliki 2.3.

Slika 2.3 Stopnje benchmarkinga



Vir: povzeto po Kotler 1998, 235.

Podjetje mora ugotoviti, kaj bo opazovalo oz. primerjalo pri konkurentu. Pri tem lahko določi poseben oddelek za posnemovalno primerjanje, ki bo skrbel za to. Osredotočiti se mora na tiste prijeme, ki najbolj vplivajo na stroške in zadovoljstvo odjemalcev. Za prepoznavanje podjetij, ki so primerna za banchmarking, je dobro izhodišče anketiranje odjemalcev, dobavitelje in distributerjev o tem, kdo je najboljši na svojem področju. Ko se ugotovi, katera so ta podjetja je potrebno zbrati podatke o stroškovni in kakovostni učinkovitosti obravnavanega podjetja. Nato določimo programe in vpeljemo spremembe v naše podjetje. Po določenem časovnem intervalu delovanja in izvrševanja dejavnosti, ugotovimo, če se so spremembe prinesle želen učinek in spremljamo rezultate (Kotler 1998, 235).

2.2 Povečanje prepoznavnosti podjetja

2.2.1 Promocija kot temelj uspeha

Marketing v podjetju je najuspešnejša funkcija, pri kateri lahko ob njeni optimalni aplikaciji povečamo prepoznavnost podjetja. Pri tem lahko s komuniciranjem s trgov in marketinškim spletom veliko dosežemo. Zaradi obsežnosti tega področja se bom v diplomski nalogi osredotočil predvsem na blagovno znamko ter promocijo. Ostale aplikacije za povečanje prepoznavnosti podjetja bodo zgolj omenjene.

Promocija je temeljna sestavina marketinškega spleta, ki jo podjetje uporablja pri posredovanju informacij ciljnim potrošnikom o svojem delovanju, aktivnostih, cenah, distribuciji, produktih in na tak način olajšajo potrošnikom sprejemanje odločitev za nakup (Potočnik 2004, 252).

Avtorji imajo različne percepcije promocije, Lorbek (1991, 15) na primer promocijo enači s komuniciranjem, saj meni, da pravilneje označuje bistvo te dejavnosti, Kotler (1996, 596) denimo enači promocijo kot del komunikacijskega spleta (Promocijskega spleta). V diplomski nalogi sem kot temeljno razlago promocije upošteval Potočnika (2004, 252), ki jo je predstavil v terminološkem slovarju trženja in je napisana v prejšnjem odstavku.

Promocijo lahko enačimo tudi kot nekakšen podsistem tržnega komuniciranja, ki v osnovi skrbi za obveščanje potencialnih potrošnikov o ponudbi podjetja. Bistvo promocije je v tem, da ponudniki pri informiranju potencialnih potrošnikov izpostavijo vse prednosti ponujenega produkta, ki so lahko odločilne pri nakupnem odločanju. Za doseganje učinkovitosti promocije, je potrebno razrešiti vse povezane probleme ter planirati promocijske aktivnosti, da lahko učinkovitost promocije tudi izmerimo. Pogoji za uspešno promocijo je sestava promocijskega spleta (Devetak 2000, 116).

2.2.2 Komuniciranje s trgov – komunikacijski (promocijski) splet

Vloga in pomen komuniciranja s trgov se kaže v tem, da ponudnik na različne načine informira potencialne potrošnike o izdelkih in storitvah, ki jih ponuja. Promocija je sestavni del marketinškega spleta in zajema vse aktivnosti in kanale, ki povezujejo ponudnika s potrošnikom (Devetak 2000, 116).

Sestavine komunikacijskega spleta po Kotlerju (1998, 596) so:

- *Oglaševanje*: Vse oblike neosebne predstavitve in promocije produktov³ s strani znanega plačnika.
- *Neposredno trženje*: Komuniciranje z določenimi obstoječimi odjemalci, po raznih komunikacijskih kanalih, za ugotavljanje njihovega odziva (Katalogi, elektronska prodaja, prodaja po telefonu ipd.).
- *Pospeševanje prodaje*: Kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa in nakupa produkta (Nagradne igre, znižanja, darila ipd.).
- *Odnosi z javnostmi*: Razni programi in dejavnosti za promocijo in ohranjanje podobe podjetja oz. produktov (Sponzorstva, letna poročila, dogodki ipd.).
- *Osebna prodaja*: Osebni stik z enim ali več kupcev (predstavitve, sejmi ipd.).

Oglaševanje lahko uporabljamo za oblikovanje dolgoročne podobe nekega izdelka ali pa kot kratkoročno spodbujanje nakupa. Če se določena blagovna znamka pogosto pojavlja v oglasih, jo porabniki zaznajo kot kakovostno in že samo zaradi slednjega si odgovorimo na vprašanje, ali je oglaševanje sploh smiselno. *Oglaševanje lahko vpliva na prodajo že samo za to, ker ga izvajajo.* (Kotler 1998, 615)

³ Produkt je v diplomski nalogi je poenoten izraz za izdelke in storitve

Oglaševanje ima več oblik in načinov uporabe, po Kotlerju (1998, 615) pa ima kot sestavni del promocijskega spleta naslednje skupne lastnosti:

- *Javna predstavitev:* Oglaševanje je javni način sporočanja. Javni značaj izdelka izraža standardizacijo ponudbe. Ker veliko ljudi zazna isto sporočilo, je nakupno odločanje za ponujen produkt v javnosti upravičen.
- *Prodornost:* Oglaševanje je prodorno sredstvo, saj omogoča ponudniku večkratno ponovitev oglasnega sporočila. Potencialni potrošnik zazna in lahko primerja medsebojno konkurenčne produkte (ogläse zanje) in se odloči. Masovno oglaševanje kaže pozitivno luč na sporočevalca (ponudnika), saj izraža njegovo moč, velikost in uspeh.
- *Okrepljena izraznost:* S spretno uporabo tiska, barv in zvoka lahko preko oglasov posredujemo učinkovito podobo po podjetju in njegovih izdelkih, vendar včasih ravno ta učinkovita orodja oslabijo učinek sporočila.
- *Neosebnost:* Oglaševanje ni tako neposredno kot prodajni zastopnik, saj se potencialni potrošnik lahko izogne sprejemanju sporočila in se mu posledično ni potrebno odzvati nanj. Sporočevalec pri oglaševanju nima možnosti dvogovora, ampak le samogovor.

Pomen neposrednega trženja je v tem, da seznanimo končnega potrošnika s predmetom ponudbe na najhitrejši možni način in mu hkrati dostavimo te produkte. Bistvo uspeha te metode je v tem, da zadovoljimo potrošnika s konkretnimi produkti. (Devetak 2000, 135). Neposredno trženje ima razne pojavne oblike, kot so neposredna pošta, trženje po telefonu, elektronsko trženje. Le-ti pa imajo po Kotlerju (1998, 616) naslednje skupne značilnosti:

- Osebno sporočilo: Naslovljeno na točno določenega posameznika, ne pride do drugih ljudi.
- Sporočilo »po meri«: Sporočilo je oblikovano po meri, da pritegne točno določenega naslovnika.
- »Sveže« sporočilo: Sporočilo oblikujejo v kratkem času in ga takoj posredujejo naslovníku.

Pospeševanje prodaje podjetja uporabljajo, da bi spodbudila odziv potencialnih potrošnikov. Poudarja se ugodnosti pri nakupu, s katerim se doseže zmanjšanje padajoče prodaje. Učinki pospeševanja prodaje so običajno kratkotrajni in ne pripomorejo k potrošnikovi dolgoročni naklonjenosti blagovni znamki. Po Kotlerju (1998, 615) imajo orodja za pospeševanje prodaje skupne bistvene lastnosti:

- *Sporočilo:* Vzbuđi pozornost, sporoči podatke, ki potencialnega potrošnika spodbuđi k razmišljanju o omenjenem izdelku.

- *Spodbuda*: Vsebuje olajšavo, spodbudo ali prispevek, zaradi katerih ima porabnik občutek, da je pridobil dodano vrednost.
- *Vabilo*: Vsebuje različno vabilo potrošniku, da naj se takoj odloči za nakup.

Odnosi z javnostmi (Public Relations) in publiciteta je v marketingu običajno orodje, ki ga uporabljajo v kasnejših stopnjah nakupnega procesa. Velikokrat se tržniki PR-ja ne poslužujejo. Kotler (1998, 616) poudarja, da dobro premišljen program PR-ja, usklajen z drugimi prvinami promocijskega spleta lahko izjemno učinkovito promocijsko orodje. Po Kotlerju (1998, 616) so bistvene značilnosti PR-ja:

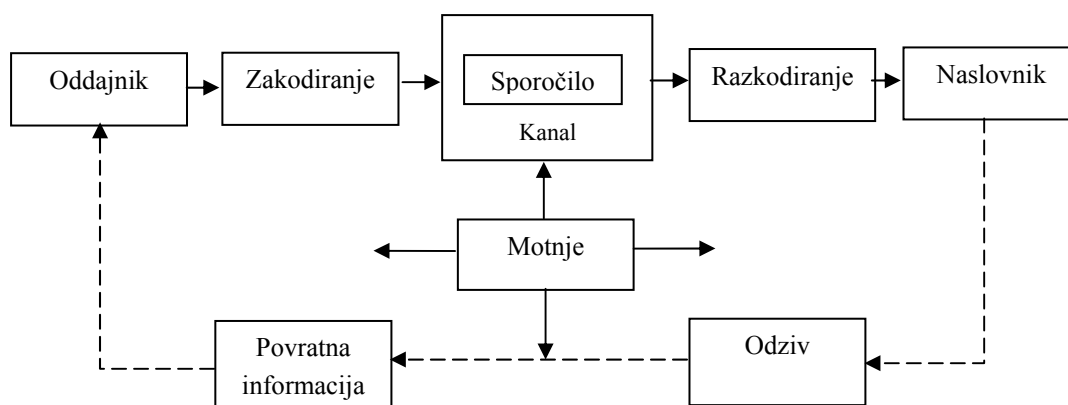
- *Visoka prepričljivost*: Sporočila v obliki novic so za potrošnike prepričljivejša kot navadni oglasi.
- *Neopaznost*: Sporočila pridejo do potencialnih potrošnikov v obliki vesti in ne kot prodajno usmerjeni oglasi, zato dosežejo tudi ljudi, ki se drugače ne bi odzvali na oglase.
- *Dramatizacija*: PR ima veliko izrazno moč za prestavljanje podjetja ali produkta, podobno kot oglaševanje.

Osebna prodaja je stroškovno učinkovito orodje pri kasnejših fazah nakupnega procesa, posebno pri spodbujanju naklonjenosti do produkta, prepričanju in nakupu tega. Po Kotlerju (1998, 616) ima v primerjavi z oglaševanjem osebna prodaja naslednje skupne lastnosti:

- *Osebni stik*: Pri osebni prodaji poteka neposredna komunikacija med ponudnikom in potrošnikom, nastane vzajemni odnos med več osebami, ki privede do boljšega recipročnega prilagajanja in zaznavanja potreb.
- *Poglabljanje razmerja*: Poleg medsebojnega površinskega razmerja med ponudnikom in potrošnikom, lahko osebna prodaja privede do globljega prijateljstva.
- *Odziv*: Potrošnik čuti potrebo po komuniciranju s ponudnikom (prodajalcem), ker mu je slednji svetoval in pričakuje odgovor (feed back).

Kot cilj promocijskega spleta upoštevamo načelo, da je potrebno potencialne potrošnike (kupce) obvestiti, prepričati kot tudi opomniti glede naše ponudbe. S tem dosežemo učinkovito promocijo in povečamo možnosti za uspeh (Kotler 1998, 631).

Slika 2.4 Prvine v procesu komunikacije



Vir: Kotler 1998, 597.

2.2.3 Uvedba nove blagovne znamke

Blagovna znamka je kombinacija izrazov, simbolov, oblik in imen, ki so v osnovi namenjena potrošnikovem prepoznavanju in ločevanju produktov določenih ponudnikov v primerjavi z njihovo konkurenco. Blagovna znamka je neke vrste zaprisega ponudnika (proizvajalca), da bo pod določenim imenom (Blagovno znamko) potrošnikom konstantno ponujal določeno kvaliteto produktov. Blagovna znamka pomaga potrošniku, da zaznajo določen izdelek, za katerega menijo da bo v celoti zadovoljil njihove potrebe (Kotler 2006, 243).

De Chernatony (2002, 19) ima uravnotežen pogled na blagovno znamko, saj se je pri njenem oblikovanju potrebno osredotočiti najprej na lastni kader⁴, šele na to na odjemalce (potrošnike). Bistvena razlika je v tem, da v časih ko je storitveni sektor prehitel proizvodnega, je predvsem pomembno dejstvo, da je bolj pomembno »kako dobi« kot »kaj dobi« končni potrošnik, kar pomeni da so čustvene lastnosti pred funkcionalnimi.

Po Korelcu (2006, 15) standardna opredelitev blagovne znamke moti, saj meni da je na tak način blagovna znamka osiromašena in je potisnjena na raven same celostne grafične podobe. Korelc meni da je BZ mnogo več kot lepa zunanja podoba, saj BZ obstajajo v glavah in srcih ljudi, kar nakazuje da je BZ psihološki konstrukt, ki zahteva psihološko orožje. BZ je tako skupek vseh zaznav, stališč, predstav, občutkov in asociacij, ki jih ima posameznik ali skupina do neke blagovne znamke.

Po Kotlerju (1998, 444-445) blagovna znamka izraža do šest pomenov:

⁴ Kader, ki je v neposrednem stiku s končnimi potrošniki.

- *Lastnosti*: Blagovna znamka nas najprej spomni na določene lastnosti. To je odvisno od samega produkta in od politike podjetja pri oglaševanju. Primer avtomobilov Mercedes.⁵
- *Koristi*: Kupci ne kupujejo lastnosti, zato morajo biti le-te prenesene v uporabne koristi. Npr. Lastnost »trajen« je prenesena v uporabno korist »ne bo potrebno vsako leto kupiti novega«, lastnost »drag« je prenesena v čustveno korist »pomaga mi, da se počutim pomembnejšega«.
- *Vrednote*: Blagovna znamka nam predstavlja tudi neko vrednoto ponudnika (proizvajalca). Npr. Varnost, Okolju prijazno, prestiž ipd. Ponudnik mora ugotoviti, katere so pomembne za potrošnika.
- *Kultura*: BZ predstavlja tudi kulturo, iz katere izhaja ponudnik.⁶
- *Osebnost*: BZ je lahko povezana z osebnostnimi lastnosti neke osebe, živali, predmeta.
- *Uporabnik*: BZ nam prikaže kakšen porabnik kupuje in uporablja produkt. Uporabniki so tisti, ki cenijo vrednote, kulturo in osebnost produkta.

Po Devetaku (2007, 303) vrste blagovnih znamk ločimo po naslednjih merilih:

- *Glede na lastnika*: Blagovna znamka proizvajalca, blagovna znamka.
- *Glede na izdelek ali storitev*: Blagovna znamka za posamezen izdelek ali storitev, blagovna znamka za skupino izdelkov ali storitev.
- *Glede na prostor*: Regionalna blagovna znamka, nacionalna blagovna znamka, mednarodna blagovna znamka.

2.2.4 Načrtovanje blagovne znamke in proces oblikovanja

De Chernatony (2002, 92-93) ugotavlja, da je pri načrtovanju in oblikovanju blagovnih znamk pomemben načrten pristop pri sodelovanju ljudi z različnih strokovnih področij, seveda z vseh ravni posloводства. Proces oblikovanja se prične z opredelitvijo vizije blagovne znamke, s katero določimo želeno prihodnost blagovne znamke. Tukaj so pomembne tri medsebojno povezane sestavine vizije; predstava o prihodnjem okolju, smisel ter vrednote, ki podpirajo BZ. Smisel BZ bi lahko opredelili kot način, kako ljudem (potrošnikom) izboljšati življenje, ne pa kot zgolj dobičkonosnost. Pri oblikovanju BZ je pomembna tudi *organizacijska kultura*, kot konkurenčna prednost, ki pospeši (kot tudi zavira) razvoj BZ. Iz vizije je potrebno izčrpati stvarno dosegljive *cilje blagovne znamke*, ki morajo jasno opredeliti, kaj z BZ želimo doseči. Velikokrat se

⁵ Mercedesove značilne lastnosti so da je drag, dobro zasnovan in izdelan, trajen in izredno prestižen. Mercedese so dolga leta oglaševali »Kot neben drugi avtomobil« (Kotler 1998, 444).

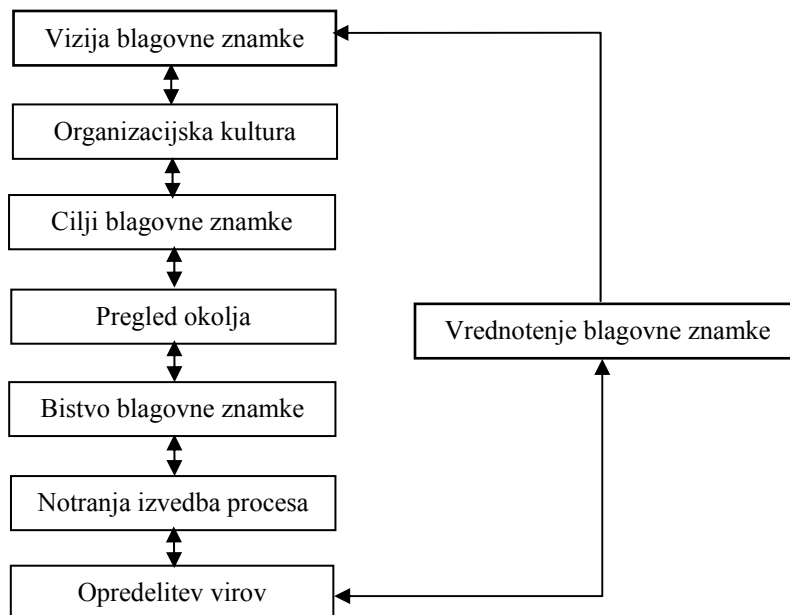
⁶ V primeru Mercedesa je to germanska kultura; urejenost, visoka kvaliteta, učinkovitost (Kotler 1998, 444).

kljub dobremu načrtovanju lahko pojavijo ovire, ki jih preprečimo z *analizo okolja blagovne znamke*. Namen te faze je ugotoviti kateri dejavniki makro in mikro okolja so pomembni ter lahko olajšajo potovanje BZ proti zastavljeni viziji. Pri opredelitvi *bistva blagovne znamke* se pojavijo zamisli o tem, kaj je jedro BZ in s katerimi besedami bi bilo to mogoče povzeti. Prepoznavanje osrednjih značilnosti, ki bodo definirale BZ dosežemo lahko s postopnim procesom, ki se začne z razločevalnimi lastnostmi, nadaljuje z razumskimi koristmi, čustvenimi nagradami ter se konča z osebnostnimi lastnostmi. Ta postopni proces, ugotavlja De Chernatony (2002, 95), bi moral biti v pomoč ljudem pri prepoznavanju vrednot BZ. Proces oblikovanja BZ se nadaljuje z *notranjo izvedbo*, pri kateri ugotovimo kako moramo zasnovati organizacijo za doseganje vizije blagovne znamke. V fazi opredelitve *virov za blagovno znamko*, mora poslovodstvo podrobno obravnavati uveljavitev zelenega bistva ter z njim povezana kakovost, komunikacijska sredstva ter ime BZ. Po vseh teh fazah mora poslovodstvo zagotoviti še redno vrednotenje blagovne znamke, saj s tem lahko ugotovi izhodišča in smernice pri bodočih dejavnostih.

Pri ugotavljanju bistva blagovne znamke bi bilo mogoče dobro izpostaviti tudi Kotlerjevo (1998, 452) ugotovitev, da se podjetja vedno bolj pogosto odločajo, da za izbiri imen BZ, najamejo podjetja za trženjske raziskave, katera razvijejo in testirajo imena. Pri tem je zanimiva tudi Kotlerjeva razlaga pomembnih lastnosti pri določanju imena blagovne znamke:

- BZ naj omeni koristi izdelka.
- Naj omeni lastnosti izdelka, kot so delovanje in barva.
- Naj se preprosto izgovarja, prepozna, zapomni. Najboljša so kratka imena.
- Naj se loči od ostalih imen.
- Naj nima neustreznega pomena v drugih državah ali jezikih.

Slika 2.5 Proces oblikovanja in vzdrževanja blagovne znamke



Vir: De Chernatony 2002, 104.

2.2.5 Vrednotenje blagovne znamke

Pri vrednotenju blagovne znamke je potrebno upoštevati celo vrsto dejavnikov, saj so BZ kompleksna danost, ki je ni mogoče oceniti samo z enim dejavnikom. De Chernatony (2002, 308) je ugotovil, da mora biti vrednotenje BZ uravnoteženo ter hkrati, da ocenjevanje uspešnosti BZ mora temeljiti na meritvah sprememb v organizaciji in zunaj nje. Vrednotenje sicer zahteva precej časovnega in finančnega vložka, vendar pri upoštevanju celostnega pristopa BZ lahko le-to ocenimo tudi po le nekaterih sestavinah, ki so uporabljene pri procesu oblikovanja blagovne znamke.

Tabela 2.1 Celostni pristop k ocenjevanju blagovne znamke

Stopnja v procesu oblikovanja blagovne znamke	Notranje vrednotenje	Zunanje vrednotenje
Vizija blagovne znamke	<ul style="list-style-type: none"> - Močno vodstvo - Spodbuda zaposlenim - Seznanjenost zaposlenih z vizijo - Vrednote zaposlenih in BZ se ujemajo, znajo jih udejanjiti s pričakovanim ravnanjem 	<ul style="list-style-type: none"> - Uresničevanje predstave o prihodnjem okolju - Izboljšanje življenja odjemalcev - Zainteresirani udeleženci poznajo in cenijo vrednote BZ
Organizacijska kultura	<ul style="list-style-type: none"> - Podpora viziji - Naklonjene subkulture - Močna kultura 	
Cilji blagovne znamke	<ul style="list-style-type: none"> - Zaposleni so seznanjeni in predani - Ustrezni katalitični mehanizmi 	<ul style="list-style-type: none"> - Doseganje dolgoročnih in kratkoročnih ciljev
Bistvo blagovne znamke	<ul style="list-style-type: none"> - Zaposleni so seznanjeni in predani - Dosledna zasnova piramide BZ 	<ul style="list-style-type: none"> - Znana in cenjena umestitev - Znana in cenjena osebnost BZ
Notranja izvedba procesa in opredelitve virov	<ul style="list-style-type: none"> - Zaščita bistvenih sposobnosti BZ - Ustrezen sistem udejanjanja vrednosti BZ in pooblašanja - Pristni odnosi 	<ul style="list-style-type: none"> - Seznanjenost zainteresiranih udeležencev - Naklonjenost odnosu - Dobra storitev - Zaupanje - Učinkovita pravna zaščita - Celovita ponudba

Vir: povzeto po De Chernatony 2002, 309.

2.3 Povzetek poglavja

V poglavju sem izpostavil marketing kot pomembno funkcijo v podjetju in kako uspešna uporaba marketinških inštrumentov vpliva na podjetje. Za uspeh podjetja s pomočjo marketinga je predvsem pomembna dobra osnova sestavljena z marketinškega spleta in zastavljenega načrta, šele na podlagi teh lahko sledijo pripravljalne aktivnosti v obliki tržnih raziskav, kot tudi uporaba metode benchmarkinga. Skupek vseh omenjenih aktivnosti je v osnovi namenjeno povečevanju prepoznavnosti podjetja, ki pa ga pospešimo z učinkovitim komunikacijskim spletom, s poudarkom na promociji. Zelo pomembno vlogo pri povečevanju prepoznavnosti in promociji imajo blagovne znamke, če jih primerno oblikujemo in načrtujemo njihov razvoj. V primeru spremembe imena družbe iz OMV Istrabenz v OMV Slovenija je predstavljena vloga marketinških inštrumentov pri povečevanju razpoznavnosti novo nastalega podjetja ter informiranju javnosti o spremembah. Kakšna je uspešnost marketinške funkcije pa je prikazana z

vlogo PR službe pri preimenovanju ter drugimi marketinškimi aktivnostmi, ki si sledijo po končanem procesu preimenovanja (plasiranje novih izdelkov).

2.4 Primer spremembe imena OMV Istrabenz v OMV Slovenija

Predstavitev podjetja

OMV je na slovenskem trgu prisoten že vse od leta 1992, ko je družba OMV AG skupaj z Istrabenzom in Ino ustanovila družbo OMV Istrabenz, d. o. o. Leta 2004 je družba OMV AG postala večinski lastnik podjetja, ki se je nato preimenovalo v OMV Slovenija, d. o. o. Osnovna dejavnost podjetja je trgovanje z naftnimi derivati, ki se dopolnjuje s široko paleto servisnih storitev. Razvejana maloprodajna in veleprodajna mreža podjetja vključuje poslovne centre v vseh večjih slovenskih mestih in več kot sto bencinskih servisov po vsej Sloveniji, ki so organizirani po načelu franšiznega poslovanja (OMV Slovenija 2009).

Lastniške spremembe in umik Istrabenza iz naftne branže

Leta 2004 kot že omenjeno je holding Istrabenz prodal svoj petdeset odstotni delež v podjetju OMV Istrabenz avstrijskemu partnerju OMV Refining & Marketing. Kot razlog za prodajo je bila navedena neizpolnitev pričakovanj naložbe, kot tudi neuskklajenost strateških usmeritev obeh partnerjev. S to potezo se je Istrabenz dokončno odmaknil z naftne branže ter se usmeril v druge panoge, kot so energetika, turizem in finančne naložbe, ki so v strateških usmeritvah družbe pridobile poglobitno točko z zamenjavo uprave leta 2002. Družba OMV se je z nakupom želela osredotočiti na ožjo dejavnost, saj naj bi to bila edina rešitev ob vedno večji konkurenci v panogi. Na tak način so želeli poiskati novega poslovnega partnerja, saj je poglobitni namen nakupa bil integracija bencinskih servisov ter enotna identiteta blagovne znamke OMV (Istrabenz 2004).

Tedanje poslovne odločitve so bistveno vplivale na nadaljnji razvoj obeh partnerjev, opravičenost ter posledice teh odločitev pa so vidne danes, ko lahko opazujemo trenutno stanje obeh družb.

Sprememba imena iz OMV Istrabenz v OMV Slovenija

Družba OMV je že pred odkupom večinskega deleža OMV Istrabenza napovedala spremembo imena družbe. Po ureditvi potrebnih predpisov, skupščini ter vpisom v sodni register se je leta 2005 družba tudi uradno preimenovala v OMV Slovenija, d. o. o., ki pa je spremenila le ime, saj sedež družbe, vrsta organiziranosti ter dejavnost ostali isti. Ob spremembi se je podjetje usmerilo v intenzivnejšo preoblikovanje celostne podobe podjetja, ki je v skladu s strategijo družbe OMV (Istrabenz 2005).

Faze spreminjanja imena družbe in komuniciranje s trgov

Družba OMV R&M z Dunaja je dejavna v trinajstih državah, kjer ima svoje ustanovljene družbe, ki jih direktno obvladuje (Avstrija, Slovenija, Bosna in Hercegovina, Hrvaška, Srbija, Romunija, Bolgarija, Češka, Slovaška, Madžarska, Turčija ter Nemčija) Politika podjetja, kot tudi strategija podjetja OMV je, da preimenuje svoja podjetja na način da vsebuje dva elementa: OMV (Kot splošno ime) ter ime države, v kateri je dejavna (kot tudi registrirana). Tak princip je bil uporaben tudi v Sloveniji, temu naziv OMV Slovenija.

Pri spremembi naziva podjetja je bilo pomembno komuniciranje zunaj, tako kot znotraj podjetja. Preden uradnim preimenovanjem (pred vpisom v sodni register) so stekle priprave na obveščanje poslovnih partnerjev glede spremembe imena, ki so zajemale veliko aktivnosti; Priprave osnutkov dopisov za partnerje upravljalce bencinskih servisov, osnutke sporočil za medije, dopis v štirih jezikih za poslovne partnerje, priprava tiskovin, ter priprava seznama predvidenih vprašanj in usklajenih odgovorov za vodstvo družbe, ki bo v trenutku preimenovanja družbe obveščala notranjo in zunanjo javnost. Pred vpisom v sodni register (v obdobju priprav) so o spremembah v podjetju (Razlogi za preimenovanje ter nastalih spremembah v družbi) v roku bili tudi obveščeni zaposleni, kot tudi partnerji upravljalci bencinskih servisov. Na dan tiskovne konference za medije (30. junij 2004) je sledilo tudi srečanje uprave in zaposlenih, kjer se je na isti dan obvestilo notranje kor zunanje okolje o namerah spremembe imena. Obvestilo za javnost je bilo razposlano lokalnim in nacionalnim slovenskim ter večjim tujim (Italija, Avstrija, Hrvaška) medijskim hišam. Temu so sledila še sporočila za poslovne partnerje ter inštitucije ter sprememba domen internetnih strani ter elektronskih naslovov (Kodrič 2007, 38-39).

Na spremembe imena družbe so se zaposleni hitro prilagodili, večjo težavo so predstavljali partnerji upravljalci bencinskih servisov, saj zaradi razpršenosti po državi ter velikega števila le-teh je bil postopek uvajanja standardov celostne podobe OMV daljše (Kodrič 2007, 41).

Analiza uspešnosti spremembe imena

Družba OMV Slovenija se je zelo dobro pripravila na uvedbo pomembne spremembe – preimenovanja družbe. Dobro planiran marketinški načrt (ki je seveda usklajen s standardi ter strategijami krovne družbe OMV z Dunaja) je pripomogel k prepričljivi izvedbi ter poteku spremembe, saj so bili vsi načrti skladni z razmerami v makro in mikro okolju. Temu v dokaz je dobro dodelan (kot tudi nadziran in izpeljan) terminski plan aktivnosti, kar je razvidno predvsem pri obveščanju zaposlenih in notranjih partnerjev, nato pa še zunanjih partnerjev in javnosti. Odločilno vlogo pri vsem temu gre pripisati dobro premišljenemu programu PR službe, ki je v povezavi z

drugimi prvinami promocijskega spleta bila odločilno promocijsko orodje. S PR službo sporočila pridejo do potencialnih potrošnikov v obliki vesti in ne kot prodajno usmerjeni oglasi, temu gre pripisati visoko prepričljivost. Sprememba celostne podobe podjetja je, kot omenjeno, trajala dlje pri partnerjih upravljalcih bencinskih servisov, predvsem zaradi velikega števila (čez sto bencinskih servisov) kot tudi razpršenosti po državi (kar je težko nadzirati z enega mesta). Za nekakšno olajšanje procesa integracije je zagotovo pripomogel sestanek z zaposlenimi in notranjimi partnerji na dan tiskovne konference.

Poleg obveščanja o spremembi imena družbe, so k boljši prepoznavnosti podjetja OMV botrovale tudi kasnejše učinkovite dejavnosti za povečanje prepoznavnosti blagovne znamke OMV (OMV Slovenija 2009);

- Uvedba novega goriva OMV Super 100 (leta 2005) ter njegovo plasiranje na trg - sto oktanski bencin brez žvepla, ki varuje okolje zaradi manjših emisij ter ima nižjo porabo zaradi optimalnega izgorevanja (BZ Izdelka).
- Nagradne igre (zbiranje točk za nagrade – nagrajevanje zvestobe).
- Široka paleta maziv in olj pod blagovno znamko OMV (BZ za skupino izdelkov).
- Sistem trgovin na bencinskih servisih pod blagovno znamko VIVA (BZ Trgovine).
- Kartica OMV Buisness card (za negotovinsko poslovanje in nakup goriva po celi Evropi).

Poudariti je potrebno predvsem plasiranje novega goriva (takrat novost na slovenskem trgu), sicer pod novo BZ izdelka, ki je vselej pripomogla tudi k povečanju razpoznavnosti OMV-ja. Poleg novega goriva, je bila pomembna tudi uvedena novost na slovenskem trgu, ki je bila pred tem poznana na bencinskih servisih v tujini, predvsem v sosednji Italiji in sicer sistem zbiranja točk za pridobitev nagrad – nagrajevanje zvestobe (dober primer benchmarkinga⁷). Ostale omenjene dejavnosti so bile bolj posledica prilagajanja trgu ter povečanju konkurenčnosti, kot samo povečevanje razpoznavnosti.

Težava pri spremembi celostne podobe podjetja je predvsem ta, da ne gre zgolj za spremembo neke celostne grafične podobe, vendar gre za preimenovanje družbe. Med drugim družbe, ki je imela pod starim imenom petdesetletno tradicijo v svojem okolju. To predstavlja lahko dodatno težavo, saj je potrebno še tako običajno navado pri potrošniku izkoreniniti (Primer potrošnikove navade: »Grem natočiti gorivo na

⁷ Podjetje OMV Slovenija je pri poslovanju s končnimi potrošniki uveljavilo prakso poznano iz tujine. Ugotovljeno je bilo, da je tak sistem, kot ga imajo konkurenti v branži učinkovit način pridobivanja novih kupcev in ohranjanja zvestobe stalnih kupcev, zato so ga uvedli tudi na domačem trgu.

Istrabenzovo bencinsko črpalko«). Pri doseganju tega je potrebno upoštevati vse pomene blagovne znamke; Lastnosti, koristi, vrednote, osebnost kulturo, predvsem pa uporabnika.⁸ Koliko so bile uspešne dejavnosti povezane z obveščanjem javnosti, predvsem potrošnikov bi bilo zanimivo analizirati z analizo okolja BZ oz. anketo o spremembi imena, ki bi lahko bila izvedena po nekem določenem časovnem obdobju, po samem preimenovanju družbe. Na tak način bi ugotovili kateri dejavniki olajšajo potovanje BZ proti zastavljeni viziji.⁹ Čeprav to zahteva precejšnje finančne vložke, bi podjetje le na tak način ugotovilo, ali so se vse dejavnosti povezane s spremembo imena obrodile sadove, tudi ko gre za običajne (sicer številčno največje) potrošnike.

Ugotovitve

Funkcija marketinga je pomembno orodje pri doseganju uspešnega poslovanja, predvsem če želimo povečati prepoznavnost podjetja ali blagovne znamke. Pri reševanju in preprečevanju kriz s pomočjo marketinških inštrumentov je predvsem pomembno, katerim inštrumentom dajemo poudarek. Seveda je marketing učinkovit le pri upoštevanju celotnega marketinškega spleta, vendar so nekateri inštrumenti pri določenih situacijah bolj učinkoviti kot drugi. V primeru spremembe imena OMV in ustvarjanjem nove identitete je predvsem pomembna kombinacija promocije in odnosov z javnostmi (PR Služba). Prva je pomembna iz vidika promocije novih produktov (VIVA) in blagovnih znamk (Super 100), saj izpostavi prednosti ponujenega. Druga pa je učinkovito orodje za posredovanje sporočil v obliki novic in dosežejo na prepričljivejši način potrošnike, ki se sicer nebi odzvali na oglase, predvsem za spremembo imena). V nastali situaciji po spremembi imena bi podjetje ob neupoštevanju vloge marketinga lahko po nepotrebnem zašlo v krizo oz. v stanje negotovosti, ki bi lahko pomenilo tudi ogrožitev nadaljnjega razvoja. Tako stanje bi se lahko zgodilo že s slabo definiranim terminskim planom aktivnosti, ko tudi pri slabi informiranosti med zaposlenimi (npr. širjenje napačnih podatkov). Dobro zastavljena marketinška funkcija torej lahko učinkovito vpliva na poslovanje podjetja, če se prilagaja nastalim situacijam na trgu in je zasnovana za vsak posamezen primer posebej.

⁸ Pomeni, ki jih izraža blagovna znamka (Kotler 1998, 444).

⁹ Načrtovanje blagovne znamke – Analiza okolja BZ (De Chernatony 2002, 93).

3 PREPREČEVANJE IN REŠEVANJE KRIZ Z MARKETINŠKIMI INŠTRUMENTI

3.1 Vpliv strateškega marketinga

3.1.1 Strategija marketinga

V kriznem obdobju svetovnega gospodarstva in v času upada prodaje na vseh svetovnih trgih je poleg kriznega managementa, kot zadnje izbire v ospredju tudi sam vpliv marketinga v podjetju. Uspešni marketing mišljen kot funkcija in kot poslovni proces lahko pripomore k preprečevanju krize v podjetju, kot tudi ublažitvi neizogibnih razmer na trgu.

Strategija marketinga je sestavni del strategije podjetja. Cilji strategije so ustvarjanje dolgoročne konkurenčne prednosti pred tekmeci. Z njimi konkuriramo pri razvoju novih konkurenčnih produktov, ustvarjanjem imidža podjetja, pridobivanju kupcev in novih trgov, ustvarjanju primarnega dobička. Dobro zastavljena strategija marketinga vodi k uspehu podjetja na trgu, vendar mora biti tržno prilagodljiva, zlasti pri upoštevanju povpraševanja. Za izvedbo dobre strategije so predvsem pomemben dober marketinški načrt, ko tudi obvladovanje trženjskega spleta (Devetak 2000, 145).

3.1.2 Povezanost s strateškim managementom

Po Biloslavu (2008, 68) je okvirni model organizacije sestavljen iz treh časovnih razsežnosti; dolgoročna (temeljna politika), srednjeročna (razvojna politika), ter kratkoročna (sprotna politika). Vsaka izmed naštetih obsega dejavnosti, urejenost in sredstva, ki sledijo določenim ciljem (temeljni, razvojni ter sprotni cilji). Strategija marketinga spada pod sprotno politiko organizacije.

Sprotna politika organizacije (sprotni cilji) se oblikuje iz razvojne politike, katera izhaja iz temeljne politike podjetja. Vse usmeritve in dejavnosti organizacije morajo zato izražati temeljno ter razvojno politiko, ne pa izključno samo sprotno politiko (cilji in strategije). Dejavnosti v sprotni politiki organizacije zagotavljajo sprotno uspešnost ter ustvarjajo razmere za uspešno delovanje v prihodnje. Sem sodijo inoviranje, proizvodnje in marketing (Biloslavo 2008, 297).

Čeprav ima organizacija še tako jasno vizijo in smotre, poslanstvo in kulturo, opredeljen koncept sredstev in zlasti podrobno izdelano razvojno politiko, obstaja in deluje samo in izključno v sedanosti. (Biloslavo 2008, 297)

3.1.3 Bistvo strategija marketinga in vrste

Devetak (2000,147) ugotavlja da je bistvo strategije marketinga, da bodo uspela le tista podjetja, ki bodo poleg tržne cene in kakovosti, obvladala tudi diferenciranje

produktov ter hkrati bila zmožna osredotočiti se na konkretne proizvodne programe in jih ponuditi plačilno sposobnim tržnim segmentom.

Temeljne strategije marketinga je možno razdeliti na strategije do partnerjev in strategije do konkurentov. Po Tavčarju (1994, 783-785) strategije do partnerjev delimo na:

- *Strategijo prodiranja na trg*: temelji na obstoječih proizvodih za obstoječe odjemalce, podjetje skuša spodbuditi odjemalce k večji porabi.
- *Strategijo razvijanja novih proizvodov*: temelji na ponujanju novih proizvodov, dotedanjim odjemalcem, vendar prevzema stroške in tveganje zaradi uvajanja novih izdelkov.
- *Strategijo širjenja trgov*: Izhaja iz trženja obstoječih proizvodov novim odjemalcem, s katerimi mora vzpostaviti recipročni odnos.
- *Strategijo po stopnji novosti izdelkov in kupcev*: sem sodi strategija diverzificiranja (ponujanje novih proizvodov novim odjemalcem), strategija nizkih stroškov, privlačnih cen in velikega tržnega deleža (tipična industrijska strategija, ki z dovolj nizkimi stroški poslovanja zagotovi donosnost), strategija diferenciranja (ponudnik nudi edinstven proizvod v svoji panogi, ki pa mora biti iztržljiv).
- *Strategije po značilnostih programov*: sem sodi strategija osredinjenja (ponudnik se osredotoči na ožji segment odjemalcev, proizvodov ali tržišča).

Po Tavčarju (1994, 786) se pri strategijah do konkurentov sam ponudnik odloči, katero osnovno vlogo bo prevzel, za oblikovanje strategije marketinga. Te vloge so:

- *Vodja*: Konkurent, ki ima vodilno vlogo v tržnem segmentu panoge, ki ji pripada. Uporablja strategije širjenja tržišča, varovanja ter povečevanja tržnega deleža.
- *Tekmeci*: Tekmuje za vodilno vlogo z vodjo tržišča. Značilne strategije so strategije proizvodov, tržnih poti, pospeševanja komuniciranja, pogojev trženja.
- *Sledilci*: Delujejo ob vodji in sledilcih, vendar jih skušajo le malo motiti. Značilne so strategije vzporednega ponujanja manjših prednosti, osredinjanja na izbrane segmente, skrb za čim nižje stroške.
- *Specialisti (kotičkarji)*:¹⁰ Delujejo v segmentih tržišča, ki so za večje konkurente premajhni. Značilne strategije so ponujanje prilagojenih koristi, specializacija programa, izbira (pravega) segmenta.

¹⁰ Po Kotlerju (1998, 383) je t. i. Specialist (kotičkar) poimenovan kot »Zapolnjevalec vrzeli«.

3.2 Krizne situacije in krizni management

V sodobnem poslovanju so poslovni subjekti (podjetja) v povezavi z globalizacijo vedno bolj izpostavljeni negotovim razmeram na svetovnem trgu, temu sledijo vse pogostejše in neizogibne krize. Ko podjetje preide v krizo, mu ta povzroči veliko novih tveganj, negotovosti in sprememb. Pred krizami ni zaščiteno nobeno podjetje, je pa za to toliko bolj pomembna pravočasna zaznava ter preprečitev krizne situacije.

Dubrovski (2004a, 18) krizo razlaga kot kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo zaradi zunanjih in notranjih vzrokov, ki neposredno ogroža nadaljnji razvoj in obstoj podjetja.

Končina (1999, 21) recimo, si krizo razlaga malce drugače, namreč kot dolgoročno rezultanto napačnih poslovnih odločitev in škodljivih vplivov dejavnikov okolja, ki postopoma zastrupljajo poslovni sistem, rušijo poslovni smoter ter cilje ter povzročajo njegovo notranjo entropijo.

Krize je mogoče razdeliti po več merilih oz. več vidikov; z vidika razvoja, vidika intenzivnosti, vidika ogroženosti ciljev, vidika hitrosti nastopa ter vidika vzrokov nastanka. *Razvojne krize* nastanejo v določeni fazi življenjskega ciklusa podjetja, *krize z vidika ogroženosti ciljev* vplivajo na cilje podjetja (temeljne, razvojne, sprotne), *krize z vidika vzrokov nastanka* (endogene in eksogene krize¹¹), *krize z vidika hitrosti nastopa* (nenadna in nepričakovana kriza, postopna, kumulativna in spoznavna kriza). (Dubrovski 2004a, 62-78).

Glede na tematiko diplomske naloge je pomembno predvsem merilo razvrščanja kriz glede na stopnjo intenzivnosti (Dubrovski 2004a, 74-75):

- *Potencialna kriza*: mogoče stanje, ki je glede na okoliščine zelo verjetno, čeprav še ni nastopilo. Značilnih znakov ni, se pa pojavljajo prvi simptomi.
- *Latentna kriza*: se kaže v značilnih simptomih, ki jih management lahko zazna, kot tudi ne in zato ne ukrepa. Podjetje ima še veliko možnosti, da prepreči nastanek akutne krize.
- *Akutna kriza*: Zajema vse značilnosti in posledice krize. V akutni krizi ne gre več za preprečevanje oz. odkrivanje, saj so posledice krize že vidne, pomembno je zdravljenje in obvladovanje. To dosežemo s kriznim managementom.

Pod pojmom *krizni management* razumemo aktivnost vodenja podjetja v akutni krizi kot tudi oznako za nosilce izvajanja te aktivnosti. V času krize je podjetje izpostavljeno možnosti hitrega propada, zato se koncept vodenja podjetja bistveno razlikuje od vodenja običajnega managementa oz. vodenja podjetja v normalnih

¹¹ Endogene krize so povezane z vplivom notranjih vzrokov, eksogene pa z vplivom zunanjih vzrokov (Dubrovski 2004a, 77).

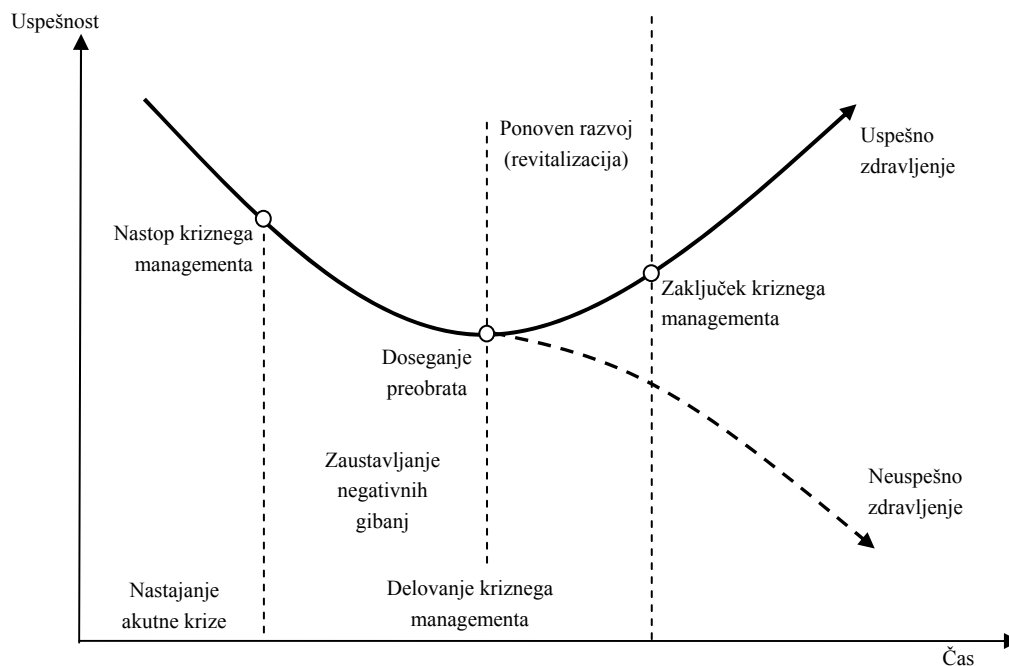
poslovnih razmerah. Pri pojavu kriznih razmer, se KM zaradi časovnega in odločevalskega pritiska, omejenih razpoložljivih sredstvih ter naravnosti h kratkoročnemu reševanju poslovnih problemov uporabljati prilagojene tehnike poslovanja in vodenja sodelavcev (Dubrovski 2004a, 131).

Obvladovanje kriznega položaja samo po sebi nima namena, saj je krizni položaj obvladan šele takrat, ko dosežemo spreobrnitev negativnih gibanj. Le tako si lahko podjetje zagotovi svoj obstoj in razvojne možnosti. Po Dubrovskem (2003, 47) krizni management zasleduje dve osnovni usmeritvi oz. cilja:

- zaustavljanje negativnih gibanj in obvladovanje kriznega položaja (preživetje),
- doseganje preobrata (preusmeritve) in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj.

Med naloge kriznega managementa pa ne moramo upoštevati tudi preprečevanje nastanka krize, saj se kriza preprečuje z uspešnim strateškim, razvojno naravnanim managementom.

Slika 3.1 Obdobje in cilji delovanja kriznega managementa



Vir: Dubrovski 2004a, 133.

Naloge kriznega managerja, ki se jih mora lotiti ob prevzemu vodilne funkcije v akutni krizi so (Dubrovski 2004a, 138):

- čim prej pridobiti nadzor nad dogajanjem v podjetju,
- centralizirati finančno funkcijo,
- oceniti obstoječi management in izbrati prvi krog sodelavcev,

- centralizirati odločanje (pravila prilagojenega vodenja),
- zagotoviti minimalno likvidnost,
- sestaviti akcijski načrt in smernice sanacijskega načrta,
- sestaviti način motiviranja ključnih kadrov,
- opraviti razgovore z največjimi upniki, poslovnimi partnerji, predstavniki zaposlenih,
- temeljito analizirati in diagnosticirati podjetje kot celoto,
- oblikovati krizni tim ter pripraviti strateški načrt reševanja krize.

V diplomski nalogi je poudarek na preprečevanju nastanka akutnih kriz, zato je tematika usmerjena bolj v obdobje pred nastankom akutne krize, kot v samo reševanje že nastalih akutnih kriz s pomočjo kriznega managementa.

3.3 Strateško in kapitalsko povezovanje

3.3.1 Pomen strateškega in kapitalskega povezovanja

V sodobnem poslovanju se glede na dinamične spremembe v okolju spreminjajo tudi podjetja kot celote, bodisi da bi se obvarovala pred pojavi latentne ali celo akutne krize, ali pa, da bi v takšnem turbulentnem okolju kar najbolje znašla. Zato se vedno bolj in na vedno bolj inovativen način iščejo takšne organizacijske oblike in značilnosti, ki bi omogočale ohranjanje ali povečanje konkurenčnih prednosti na današnjem globalnem trgu (Dubrovski 2004b, 13).

3.3.2 Namen povezav

Rastoča konkurenca na trgu zahteva vedno več sodelovanja med podjetjem in njegovimi dobavitelji, njegovimi odjemalci, njegovimi konkurenti, kot tudi izvajalci posameznih funkcij. Strateško povezovanje in partnerstva so postala sodobne oblike vzdrževanja in povečevanja konkurenčnosti v globalnem tržnem okolju. Sam namen strateških povezovanj in partnerstev je predvsem povečanje globalne konkurenčnosti ter koncentracija potencialov (sredstev), ki je posledica globalizacije ter hkrati prizadevanj za doseganje globalne konkurenčnosti. Koncentracija potencialov se kaže v zmanjševanju podjetij v posameznem konkurenčnem sektorju ter vedno večji koncentraciji podjetij kot strateško povezanih skupin (Dubrovski 2004b, 81-87).

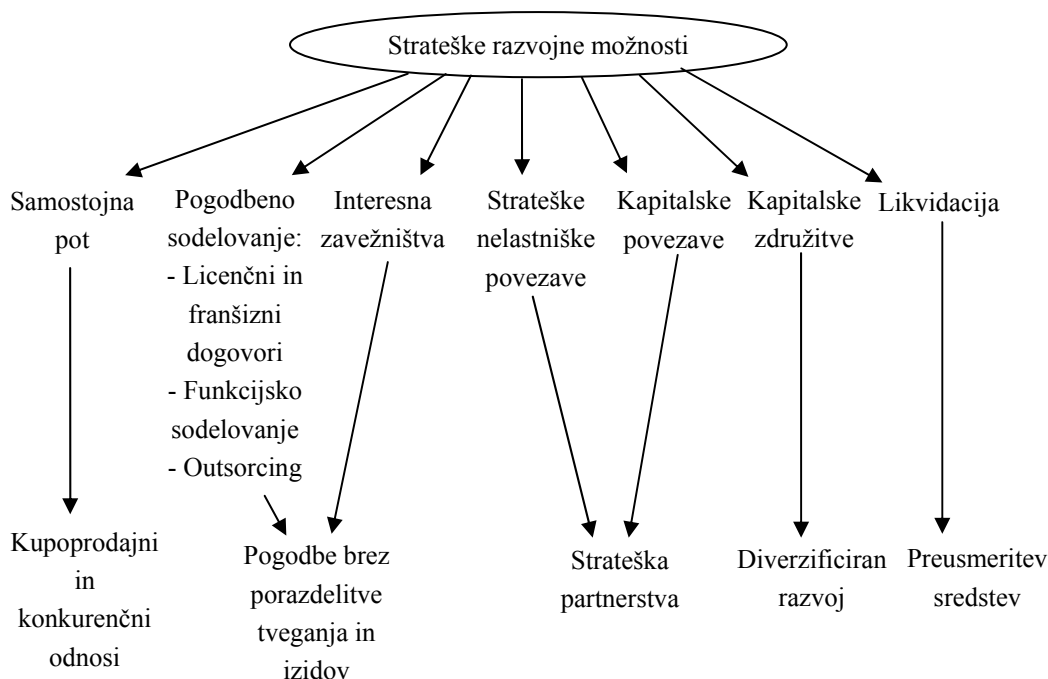
3.3.3 Strateška partnerstva

Zaradi raznolikosti podjetij v praksi prihaja do različnih oblik poslovnega sodelovanja. Poleg možnosti za samostojno pot, si lahko podjetja omislijo strateško partnerstvo. Med poslovne povezave, ki imajo značaj partnerstva oblike lahko štejemo

tudi zavezništva.¹² Temelj za razvoj strateškega partnerstva je v relacijskem marketingu, kot novi stopnji razvoja marketinške teorije in prakse (Dubrovski 2004b, 95-99).

Namen *Relacijskega marketinga* je povečanje marketinške učinkovitosti in uspešnosti za vse udeležence v povezavi, iz katere sledi relacijska vrednost. Le-ta pa mora biti dosežena pri potrošnikih, kakor tudi pri ponudnikih (Dubrovski 2004b, 59).

Slika 3.2 Strateške razvojne možnosti



Vir: Dubrovski 2009, 119.

Globalizacija je zaostriala konkurenčni boj, pri tem pa privedla do tega, da posamezni poslovni subjekti z lastnimi sredstvi ne morejo več dosegati poslovne uspešnosti. Posledica tega je, da pride do skupne uporabe sredstev več podjetij, s katerimi je mogoče doseči cilje, katerih samostojno podjetje ne bi moglo. S strateškimi povezovanji se zato krepi konkurenčnost in povečujejo razvojne možnosti.

Dubrovski (2004b, 102) loči strateško povezovanje na:

- kapitalsko (lastninsko),
- poslovno (nekapitalsko).

¹² Pri zavezništvu ne gre za doseganje sinergijskih učinkov, temveč le za interesno sodelovanje, ki je običajno kratkoročno (Dubrovski 2004b).

Kapitalske povezave

»Kapitalske povezave so pojavna oblika strateškega sodelovanja, pri kateri pride do kapitalskih, lastninskih, statusnih ali statutarnih sprememb pri sodelujočih podjetjih«. (Dubrovski 2009, 191).

Vrste kapitalskih povezav so (Dubrovski 2004b, 138-139):

- Združitve: delimo jih na spojitve in pripojitve. Pri spojitvah se dva podjetja (ali več) združita v novo podjetje (novo pravno osebo), prejšnji podjetji pa prenehata obstajati. Premoženje podjetij se prenese na novo podjetje (izdajo delnice, ki jih dobijo delničarji obeh družb, ki sta prenehali obstajati). Pri pripojitvah se eno podjetje pripoji k drugemu, prenese vse premoženje (Sredstva in obveznosti¹³) ter preneha obstajati kot samostojna pravna oseba.
- *Prevzemi*: eno podjetje pridobi pri drugemu podjetju t. i. kontrolni delež lastništva,¹⁴ pri čemer obe družbi obstajata naprej, vendar prevzemnik vpliva na poslovanje prevzetega podjetja (prestrukturiranje, poslovna politika).
- Skupne naložbe: dva (ali več) podjetij se dogovorita, da skupaj ustanovita novo družbo, sami ustanovitelji pa v nespremenjenem obsegu poslujejo naprej.

Strateške poslovne zveze

Strateške poslovne zveze so tiste oblike sodelovanja (strateškega partnerstva¹⁵), pri katerih niso značilne kapitalske oz. lastninske spremembe vendar morajo te potekati na strateški ravni. »Strateška poslovna zveza, katere je vsebinski del strateško partnerstvo, vsebuje recipročno prilagajanje udeležencev, skupen razvoj, dolgoročnost sodelovanja ter delitev tveganja in izidov povezanih partnerjev, ne da bi pri tem prišlo do kapitalske prisile oz. moči hierarhije.« (Dubrovski 2009, 163)

Po Dubrovskem (2009, 163) so skupne vsebinske značilnosti, po katerih se strateške poslovne zveze razlikujejo od drugih strateških načinov poslovanja slednje:

- kooperativna povezanost dveh ali več sicer povezanih samostojnih podjetij, temelječa na strateškem partnerstvu,
- doseganje konkurenčnih prednosti na enem ali več strateških področjih,
- doseganje sinergijskega učinka (»2+2=5«),
- doseganje posameznih ciljev udeležencev in skupnega, dodatnega cilja.

¹³ Obveznosti mišljene kot obveznosti do virov sredstev.

¹⁴ V veliko primerih je dovolj večinski delež, nad 50 % (določa ZGD).

¹⁵ Strateško partnerstvo naj bi bila vsebina, strateška poslovna zveza pa pojavna oblika te vsebine, v praksi se izraza uporabljata kot sopomenki (Dubrovski 2009).

3.3.4 Uspešnost povezav

Čeprav so strateške povezave ena najšodobnejših oblik poslovnega sodelovanja, je njena uspešnost precej nizka.¹⁶ To seveda ne pomeni, da sta povezani podjetji propadli ali zašli v stečaj, temveč pri takem neuspelem uspehu govorimo, da ni prišlo do sinergijskih učinkov (namesto »2+2=5«, pride do »2+2=4«). Kot razloge za neuspehe povezav lahko štejemo (Dubrovski 2004b, 230):

- Prekratke in premalo sistematične načrtne priprave pred sklenitvijo posla,
- precenjene ocene učinkov (Nerealni sinergijski učinki),
- napačna cena oz. prevelik zalogaj (izčrpano podjetje),
- neuresničena komplementarnost struktur (proizvodnih, programskih, tržnih),
- neurejene komunikacije (Navzven in navznoter),
- težave managementa in premalo sistematičen nadzor,
- kulturna neusklajenost,
- prepozna in prepočasna integracija (Slaba operativna izvedba),
- interni odpori do sprememb (ključni kadri),
- podcenjena konkurenca,
- spremembe v okolju in pri partnerjih.

Ko govorimo o uspešnosti povezav se ne smemo osredotočiti zgolj na finančne kazalce, saj niso to edini pravi načini za določanje uspešnosti. Pomembni so tudi strateški vidiki (konkurenčni položaj, tržna moč), vedenjski vidik (stabilnost, identiteta) in vidik učenja (znanje, procesi učenja). Vključevanje v povezave mora biti preiščljeno in načrtovano ter del neke celovite strategije podjetja (Dubrovski 2004b 233-237). Dubrovski poudarja priporočila za uspešno povezavo:

- integracijski proces se mora pričeti še pred podpisom pogodb,
- za potrebe integracijskega procesa je potrebno imenovati managerja z izključno temi nalogami,
- prestrukturiranje naj se prične že v pointegracijskem obdobju,
- integracija se ne nanaša le na poslovne aktivnosti, temveč tudi na kulture partnerjev.

3.4 Poslovni reinženiring

3.4.1 Pomen reinženiringa za lažje doseganje ciljev

Zamisel reinženiringa ali načina celovite preobrazbe poslovnih procesov se je pojavila v prehodu v devetdeseta leta kot vodilo za ukrepanje v razmerah, ko

¹⁶ Uspeh strateških povezav se giblje med 30-45 % (Dubrovski 2004b).

postopne spremembe v poslovnem procesu ne zadostujejo več, ampak je treba v celoti in temeljito prenoviti dotedanje procese. (Dubrovski 2004a, 309)

Reinženiring izhaja iz zamisli o preurejanju poslovanja, katera temelji na predpostavki začeti znova, povsem od začetka s celovito preobrazbo poslovnih procesov. Temu povod je drugačno, novo pojmovanje podjetja zaradi velikih sprememb v razvoju tehnologije, konceptov vodenja, organizacije, načinu poslovanja, ki so se razvile v devedesetih letih prejšnjega stoletja. Pozabiti je bilo treba na koncepte podjetja, ki so se razvili v dvesto letih industrijskega upravljanja podjetij. Postopne spremembe niso več dovolj, saj le-te ne zadostujejo več za poslovanje v novodobnem poslovnem svetu. Potrebna je celovita in temeljita prenova poslovnih procesov (Hammer in Champy 1995, 13).

Bistvo reinženiringa je torej prilagoditev na trenutne trende poslovanja, kar je vodilo k povečanju konkurenčnosti podjetja.

3.4.2 Razlika med reinženiringom in prestrukturiranjem

Reinženiring in prestrukturiranje sta metodi revolucijskega spreminjanja, ki imata skupne značilnosti radikalnih sprememb pri poslovanju podjetja (transformacijske, strateške, dramatične, celovito usmerjene spremembe ipd.). Med obema metodama ni ostre ločnice, čeprav temeljita na različnih izhodiščih, se v podjetju lahko odvijata vzporedno in prepletено. Reinženiring se v izhodišču osredotoča na dinamične procese, medtem ko se prestrukturiranje osredotoča na organizacijske strukture (Dubrovski 2004a, 310).

3.4.3 Sestavine in značilnosti reinženiringa

Glede na opredelitev reinženiringa s prejšnjega poglavja in njegovo povezanost s poslovnim procesom, lahko navedemo bistvene sestavine le-tega, ki so (Dubrovski 2004a, 310):

- osredotočenost na poslovne procese,
- multidisciplinaren pristop,¹⁷
- pomembna vloga informacijske tehnologije,
- značilnosti revolucijskega spreminjanja.

Osredotočenost na poslovne procese se kaže kot skupek vseh aktivnosti, ki privedejo do hitre dobave izdelkov in storitev potrošnikom, hkrati prispevajo k nizkim stroškom in visoki kakovosti izdelkov in storitev. Poslovni procesi so različno

¹⁷ Neposredno povezan z dejstvom, da poslovni procesi ne nanašajo na posamezne funkcije, temveč jih le-te združujejo.

usmerjeni oz. osredotočeni, vendar niso odgovornost ene same funkcije, temveč so ti z vrstami aktivnosti razdeljeni v več funkcij.

Multidisciplinaren pristop pri reinženiringu je potreben predvsem zaradi razmišljanja, da moramo običajno odmisлити že utečene prijeme poslovanja, jih zamenjati z novimi in aktualnimi.

Informacijska tehnologija ima pri reinženiringu pomembno vlogo, saj le-ta daje težnjo pri inoviranju procesov in posodobitvi poslovanja. Nove tehnologije omogočajo boljšo informiranost kupca o možnostih in pogojih nabave, kar privede tudi težjemu zadovoljevanju potreb. Sodobna informacijska tehnologija omogoča proizvajalcu skrajšanje dobavnih rokov, fleksibilno proizvodnjo, avtomatizacijo ter hkrati večjo konkurenčnost (Bizjak 1997, 33).

Pri tem je potrebno upoštevanje dejstva, da se lahko podjetje prenaagli, če upošteva Informacijsko tehnologijo kot edino oz. najpomembnejšo sestavino reinženiranja (Dubrovski 2004a, 312).

Po Hammer in Champy (1995, 60) so skupne značilnosti reinženiranja oz. preurejenih poslovnih procesov:

- več nalog združenih v eno,
- delavci sprejemajo odločitve,
- procesi imajo več različic,
- delo se opravi tam, kjer je najbolj smiselno,
- manj nadzora in preverjanja,
- uravnavanje razhajanj zmanjšano na najnižjo mero,
- edina stična točka je manager.

3.4.4 Razlogi, spremembe in cilji uvedbe reinženiranja

Povečanje konkurence na vseh področjih poslovanja podjetja in globalno razmišljanje pri poslovanju privedeta k zaostrenim razmeram na trgu, z vidika konkurenčnosti kot tudi z vidika sprememb na trgu. Razlogi za uvedbo reinženiranja so običajno podobni tistim, ki sledijo načelom managementa sprememb, vendar so ti hitrejši in bolj radikalni. Razlogi uvedbe reinženiranja so posredno povezani s cilji, ki jih želimo doseči z uvedbo le tega (Dubrovski 2004, 314).

Spremembe v podjetju, ki se posledično pojavijo po preoblikovanju poslovnih procesov vplivajo na vse vidike organizacije. Tipična področja, kjer so vidne spremembe so (Hammer in Champy 1995, 73):

- delovne enote – se spremenijo, zamenjajo jih procesni timi,
- sprememba dela – iz preprostih nalog v bolj razsežna dela,
- vloga ljudi - se zamenja, od nadzora k pooblastilom,

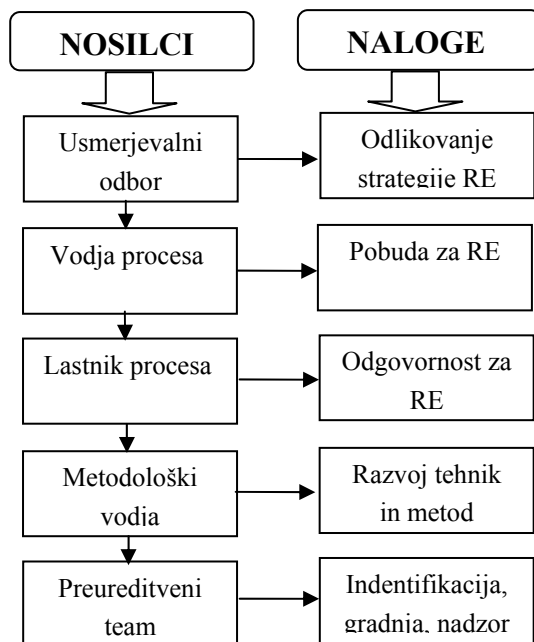
- priprave na delo – od urjenja k izobraževanju,
- merila napredovanja – od učinka k sposobnosti,
- managerji – iz nadzornikov v mentorje,
- organizacijske strukture – iz hierarhičnih v enakopravne.

Pomembnejši cilji reinženiranja so usmerjanje poslovnih procesov, izboljšanje storitev in produktivnosti, izboljšanje kakovosti in donosnosti, usklajitev poslovnih procesov, usmerjenost h odjemalcu ter posledično njegovo povečanje zadovoljstva. (povzeto po Dubrovski 2004a, 315).

3.4.5 Področja in nosilci reinženiranja

Pri reinženiranju moramo upoštevati tudi druge dejavnike, ki poleg osnovne usmerjenosti na procese, so povezani s samimi procesi. Pri spremembah so pomembni tudi sodelavci in tehnologija. Največ povezanih procesov reinženiranja se nanaša na področje prodaje in marketinga, komuniciranje s potrošniki, nabava, razvoj izdelkov ipd. Vseh sprememb pri procesih ni mogoče ustvariti na temeljih reinženiranja, saj je še vedno osnovno vodilo upoštevanje trenutnih razmer na trgu ter želeni bodoči položaj podjetja (Dubrovski 2004a, 316).

Slika 3.3 Nosilci reinženiranja



Vir: Bizjak 1997, 35.

»Procesov ne preurejajo podjetja, temveč ljudje.« (Hammer in Champy 1995, 109)

Pri reinženiringu je ključ do uspeha povezan z dejstvom, da mora podjetje izbrati prave ljudi za izvedbo sprememb pri procesih, po Hammer in Champy (1995, 109-122) so nosilci reinženiranja:

- *Vodja procesa* – Vodilni delavec, ki daje pobudo za preureditev in je odgovoren za njeno odobritev. Mora biti vizionar in spodbujevalec, ustvariti mora okolje primerno za preurejanje.
- *Lastnik procesa* – Manager, ki je odgovoren za določen proces in preureditev le-tega. Naloga lastnika procesa ni izpeljati same preureditve, temveč poskrbeti da do nje pride.
- *Preureditveni team* – Skupina posameznikov, ki jih določijo da preuredijo določen proces, zaznajo stanje procesa in poskrbijo za njegovo preoblikvanje ter izvedbo novega procesa. Skupina ima najtežji del preureditve procesov, saj dejansko sodelavci Preureditvenega teama preuredijo poslovanje.
- *Usmerjevalni odbor* – Vršni managerji, ki oblikujejo politiko podjetja in razvijejo strategijo za preureditev celotne organizacije in nadzirajo njeno uresničitev. Usmerjevalni odbor ni obvezna sestavina pri preurejanju procesov.
- *Vladar preureditve* – posameznik znotraj podjetja, ki je odgovoren za razvijanje tehnik preurejanja in doseganje sinergije med preureditvenimi projekti v podjetju. Vladar preurejanja je močna podpora vodji procesa pri vsakodnevnem upravljanju preurejanja.

Po Bizjakovi terminologiji, prikazani v sliki 3.3, je vladar preureditve imenovan kot *metodološki vodja*.

3.4.6 Uspešnost in napake pri izvedbi reinženiranja

Po razlagi uspeha pri preurejanju procesov avtorja Hammer in Champy (1995, 209-222) opažata, da veliki večini podjetjem preurejanje procesov ne uspe, ker ne uspejo napraviti korenitih sprememb, ne dosežejo občutnega izboljšanja, zaposleni kot vključeni v proces zato postanejo skeptični. Ocenjujeta, da 50 do 70 odstotkov podjetij, ki se lotijo preurejanja ne doseže zelenih rezultatov. Kljub temu, pa reinženiring ne moramo šteti med pretirano tvegana dejanja v podjetju. Ključ do uspeha je pri reinženiringu znanje in sposobnosti, sreča pri tem nima nobenega vpliva. Zanimiva je primerjava reinženiranja z ruleto in šahom. Pri prvi je pomembna zgolj sreča, znanje pri tem nima nobenega pomena, pri šahu je pa ravno obratno saj je pglavitno znanje, sposobnosti ter poznavanju pravil in izogibanju napakam. Upoštevajoč navedenega je končni uspeh skoraj zagotovljen.

Ključne napake, ki vodijo k neuspehu po Hammer in Champy (1995, 210-221):

- popravljajanje procesa, namesto njegovega spreminjanja,
- neosredotočenost na poslovne procese,
- osredotočenje izključno na preoblikovanje procesov,
- zanemarjanje vrednot in prepričanj,
- zadovoljstvo z majhnimi rezultati,
- prenagljeno metanje puške v koruzo,
- skoparjenje pri sredstvih za preurejanje,
- preurejanje zadnja skrb v podjetju,
- slabo ločevanje preureditvenih procesov z drugimi programi v podjetju,
- podjetja popustijo, ko se zaposleni uprejo spremembam.

3.5 Povzetek poglavja

V poglavju preprečevanja in reševanja kriz s pomočjo marketinških instrumentov sem izpostavil predvsem vloge strateškega marketinga, vrste kriznih situacij in kdaj je potreben nastop kriznega managementa. Kot osnova temu - namenu preprečitvi kriz je opisana vloga ter pomembnost strateškega in kapitalskega povezovanja. V primeru povezave Pivovarne Laško, d. d., z Radensko, d. d., je opisana kapitalska povezava osnova za doseganje konkurenčnih prednosti, na podlagi katere vloga marketinških instrumentov šele lahko vpliva na nadaljnji uspeh. V primeru povezave Pivovarne Laško z Radensko je predstavljena vloga marketinških instrumentov po uspešno izvedeni kapitalski povezavi. Uspešnost marketinške funkcije se kaže v tem, kako lahko s povezavo razširimo nabor in hkrati vlagamo in vplivamo na razvoj lastnih blagovnih.

3.6 Primer povezave Pivovarne Laško in Radenske

Predstavitev Pivovarne Laško

Skupina Pivovarna Laško danes združuje proizvajalce piva, mineralnih, izvirskih in naravnih vod, brezalkoholnih pijač, žganih in drugih alkoholnih pijač ter sirupov za proizvodnjo pijač, časopisno in založniško dejavnost. Ob tem izvaja tudi storitve trgovine na drobno in debelo (Pivovarna Laško 2009b).

V Laškem imajo sto osemdeset letno tradicijo varjenja piva, ki jo v vseh teh letih še vedno ohranja Pivovarna Laško. V celotni zgodovini pivovarne, ki je preživela tudi obe vojni, je pivovarna Laško doživela veliko sprememb, tako notranjih kot zunanjih. Po intenzivni prenovi in investiranju v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, se je z zmerno rastjo v naslednjem desetletju povzpela na sam pivovarjev bivše skupne republike. Z razpadom Jugoslavije v začetku devetdesetih je Pivovarna utrpela velik padec prodaje piva zaradi izgube tržišč v državah nekdanje skupne republike. Z osamosvojitvijo Slovenije in menjavo gospodarskega sistema se je tudi za Pivovarno Laško pričelo novo

obdobje. Tranzicija, razvoj novih trgov, vlaganje v lokalno skupnost so pripomogli k hitremu razvoju in ponovni oživitvi pivovarstva v Laškem. Prelomen trenutek Pivovarne Laško je zagotovo bil leta 2000, ko se je kapitalsko povezala z drugimi proizvajalci pijač; Radenska Radenci, Jadranska pivovarna Split ter Vital Mestinje. V sledečih letih po prelomnici, se skupina Pivovarna Laško razširi še z nakupom pivovarne Union, d. d., Ljubljana ter s kapitalskimi naložbami pridobiva deleže drugih podjetij (Delo časopisno in založniško podjetje, d. d., Ljubljana, Mercator, d. d., Ljubljana itd.). Danes ohranja status največjega pivovarja v republiki Sloveniji (Pivovarna Laško 2008, 15-16).

Predstavitev odvisnih družbe skupine Pivovarna Laško

Skupino poleg Pivovarne Laško sestavljajo odvisne družbe Radenska, Pivovarna Union, Jadranska pivovarna, Vital Mestinje, Delo, RA&LA in Firma Del ter pridružene družbe Birra Peja, Slovita in Poslovni sistem Mercator. Vsaka od družb ima svojo zgodbo, v diplomski nalogi sem se predvsem osredotočil na Radensko d.d. kot primer kapitalske povezave.

Začetki razvoja Radenske d.d. segajo sto štirideset let v preteklost, v leto 1869 ko je dr. Karel Henn napolnil prve steklenice z mineralno vodo. Dobrih petdeset let kasneje (leta 1923) je bila mineralna voda priznana kot zdravilna, od leta 1936 pa zanjo uporabljajo simbol treh rdečih src. Blagovna znamka Radenska Tri srca sodi med najstarejše v Sloveniji. Osnovna dejavnost Radenske je polnjenje in trženje mineralne in izvirske vode ter brezalkoholnih pijač (Pivovarna Laško 2009c).

Prezem družbe Radenska in namen strateškega povezovanja

Leta 2000 je prišlo do prijateljskega prevzema Radenske s strani Pivovarne Laško zaradi povezovanja obeh družb. To je bilo prelomno obdobje za Radensko, saj se je na tak način v skupini Pivovarna Laško pričelo lažje uresničevanje ciljev povezovanja. Med pglavitnimi cilji je skupen nastop na trgih dobaviteljev ter izboljšanje nabavnih pogojev, skupen nastop na trgih kupcev, skupna širitev prodajnega področja s poudarkom na tujih trgih. (Pivovarna Laško 2008, 68-69)

Poleg lažjega uresničevanja ciljev, lahko kot razlog za povezavo z Radensko (Na komercialnem, tako kot lastniškem področju) upoštevamo tudi dejstvo, da Skupina Pivovarna Laško z nakupom Vitala Mestinje (Leta 1999) ni mogla doseči dovolj velike palete proizvodov za zadovoljevanju lastnih želja ter potreb kupcev, predvsem v gostinstvu (Šrot Aužner 2005, 29).

Strateški cilji Pivovarne Laško pri naložbah

Strateški cilji pri naložbah, tudi v primeru Radenska d.d. temeljijo na tem, da želi skupina Pivovarna Laško želi doseči čim večji tržni delež ter postati distributersko

najuspešnejši proizvajalec pijač na domačem trgu. Pri uravnavanju distribucije je zagotovo pomembno kako je zastavljen marketinški splet, saj na le tak način lahko uravnava distribucijske poti ter uspešno doseže končnega potrošnika, saj je poleg doseganja konkurenčnosti v ospredju še vedno zadovoljitev (plačilno sposobnega) potrošnika.¹⁸

Cilji se pa razlikujejo tudi glede na trg, kjer se Skupina Laško pojavlja. Na domačem trgu je recimo usmerjena v ohranjanje visokega tržnega deleža (ki ga je znatno okrepila z nakupom Pivovarne Union leta 2004), na tujih trgih (predvsem trgih bivše Jugoslavije) pa skuša povečati tržni delež kljub veliki konkurenci. Na Hrvaškem je skupina z nakupom Jadranske pivovare postala »domač proizvajalec«, čeprav ni uspela pri načrtovanem povečanju tržnega deleža. V Bosni in Hercegovini, ki jo je oskrbovala tudi med vojno, je bilo podobno, vendar je skupina izkoristila prednost pred drugimi pivovarji, ki so bili ujeti v nacionalnih entitetah (Šrot Aužner 2005, 42).

Analiza povezave z Radensko, d. d.

Pivovarna Laško je s prevzemom Radenske, d. d., dosegla boljše razvojne možnosti ter povečala konkurenčnost na trgu. Povezava med podjetjema je tipičen primer kapitalske povezave, saj je Pivovarna Laško prevzela drugo podjetje Radensko, d. d., (četudi je šlo za prijateljski prevzem), pri tem je pridobila kontrolni delež lastništva, obe podjetji pa obstajata naprej vendar prevzemnik vpliva na poslovanje.

Prevzem Radenske, d. d., je po predhodnem interesnem zavezništvu iz leta 1999, nastalo leta 2000 z zamenjavo delnic. To pa na tak način, da je Pivovarna Laško pridobila delnice Radenske, d. d., v zameno pa Radenska, d. d., delnice Pivovarne Laško (Šrot Aužner 2005, 42). Podoben primer zamenjave je bil izveden med podjetjema General Motors in Fiat leta 2000 (Grahek 2002).

Skupina Laško je prevzela Radensko predvsem s strateškega vidika (povečanje palete proizvodov), kot tudi naložbo v eno najbolj znanih (če ne celo paradnih) slovenskih blagovnih znamk. Radenska je s svojo mineralno vodo zagotovo ena največjih ter najbolj cenjenih in znanih blagovnih znamk doma, kot v tujini. Z vidika razvoja blagovne znamke ter marketinških aktivnosti je precej dobro zasnovana marketinška strategija v celotni skupini Pivovarna Laško, saj zajema dobro marketinško načrtovanje kot tudi obvladanje trženjskega spleta.

Analiza marketinških aktivnosti

Po skoraj desetletju v znamenju strateških in kapitalskih povezav Pivovarne Laško, se je le-ta v zadnjih letih odločila preoblikovati ter spremeniti podobe svojih izdelkov. Zanimivo, da se je to začelo ravno pri Radenski, saj je leta 2007 dokončala novo

¹⁸ Načrtovanje marketinškega spleta (Devetak 2007, 243).

podobo Radenske (Pivovarna Laško 2008, 68). Na začetku leta so na slovenskem tržišču predstavili nove okuse vode Oaza v prenovljeni embalaži. Po dobrem sprejemu novosti so mesec dni kasneje lansirali na trg Radensko v novi, prenovljeni plastenki s plastično etiketo, kar je tradicionalni pijači dodalo prenovljen in trendovski videz. Pri tem je potrebno upoštevati dejstvo, da blagovna znamka ne sme biti osiromašena in potisnjena na raven samega CGP-ja, saj BZ predstavlja psihološki konstrukt zaznav in asociacij pri potrošnikih, vrednih veliko več kot sama zunanja podoba.¹⁹ Radenska, d. d., je v naslednji potezi kot prva pri nas lansirala novo vodo s funkcionalnimi dodatki Radenska Plus in na tak način je revitalizirala že obstoječo linijo Radenska+ z dodatki. Pri tem je bila spremenjena etiketa in uporabljena plastenka, ki jo je tržišče dobro sprejelo že pri Oazi.

Po uspešni preobrazbi Radenske, kot tradicionalne BZ se je Skupina Pivovarna Laško d. d. lotila še preobrazbo lastne podobe.

Leto 2008 je z vidika marketinške stroke zagotovo mejnik v novejši zgodovini Pivovarne Laško, saj je na razvojni ravni popolnoma spremenilo korporativno in izdelčno podobo glavne proizvodnje linije Laško Pivo (Pivovarna Laško 2009, 66). Sprememba je bila potrebna saj obstoječa izdelčna struktura ni bila optimalna z vidika tržnega komuniciranja. Po izvedenih raziskavah v predhodnem letu je bilo ugotovljeno, da je prišlo do padca razpoznavnosti BZ Laško Pivo Zlatorog. Potrošniki so namreč zamenjevali BZ Laško Pivo Zlatorog z BZ Laško, pod katero spadajo Club, Temno in Light (Laško Pivo Zlatorog so zaradi desetletne komunikacije v verbalnem pogledu poimenovali Laško, pred seboj pa so imeli zeleno etiketo). Po spremembi podobe se je tudi spremenila arhitektura pri blagovnih znamkah. Tako se sedaj ločijo štiri BZ in sicer na: Laško Zlatorog, Laško Club, Laško Dark ter Laško Light. Beseda pivo pri BZ je bila odstranjena, zaradi poudarjanja več nivojev izdelkov ter boljše razpoznavnosti (ločljivosti). Po uvedeni spremembi so stekle marketinške aktivnosti v sklopu promocije nove podobe (Oglaševalska akcija; »Zlatorog dlako menja, piva nikdar«), prenovljene spletne strani (www.lasko.eu), sprotnega lansiranja posameznih izdelkov ter oblikovanje skupne oglaševalske kampanije Skupine Pivovarna Laško, d. d., z vsemi članicami v času olimpijskih iger s sloganom »Skupina Pivovarna Laško, največji sponzor slovenskega športa in ponosni pokrovitelj olimpijskega komiteja Slovenije« (Pivovarna Laško 2009a, 67).

Učinek marketinških aktivnosti se je pokazal pri dobremu sprejemu nove podobe Laško na tržišču, kot tudi potrošnikovemu zanimanju za podobo ostalih izdelkov, ki še niso prišli na trg (Laško Zlatorog je bil prvi na trgu, Laško Club je prišel z zamikom). Oglaševalska akcija celotne skupine Pivovarna Laško je poudarila širši družbeno socialni pomen podjetja ter dodatno utrdil podobo vseh članic. Pri vseh izvedenih

¹⁹ Opredelitve blagovne znamke (Korelc 2006, 15).

oglaševalskih akcijah so poudarjeni pomeni BZ, s poudarkom na vrednotah, kulturi in uporabniku.

Pivovarna Laško daje velik poudarek na lastne BZ kot tudi na BZ članic skupine, kar je razvidno iz vlaganj vanje ter poudarek tega tudi pri samemu potrošniku. Kakšen pomen ima lastna BZ za podjetje je bilo tudi moč opaziti, ko je Pivovarna Laško zavrnila ponudbo podjetja Spar, ki je želel da le-ta polnila pivo za njihovo lastno BZ Spar (Novković 2004). S to potezo se je Pivovarna Laško odpovedala dodatnemu ali celo izgubi dela že pridobljenega tržnega deleža.

Ugotovitve

Strateško in kapitalsko povezovanje je učinkovito orodje za preprečevanje nastanka kriz, kot tudi osnova za nov začetek. Strateške in kapitalske povezave so pri reševanju in preprečevanju kriz s pomočjo marketinških instrumentov osnova za načrtovanje marketinške funkcije (hkrati tudi osnova za nadaljnji uspeh podjetja). V primeru povezave Pivovarne Laško, d. d., z Radensko, d. d., lahko prevzem štejemo kot razširitev asortimenta (proizvodnja različnih vrst pijač), nabora BZ (Poleg krovne, še druge priznane), vlaganja v BZ (Razvijanje), povečanje distribucijske mreže pijač v Sloveniji, povečanje tržnega deleža, kot tudi povečanje splošnega vpliva na domačem trgu. V fazi po izvedenem prevzemu, pa z dobro dodelano marketinško funkcijo lahko vplivamo na nadaljnji uspeh podjetja. Razvijanje in spreminjanje podob blagovnih znamk in s tem povezane oglaševalske akcije lahko vplivajo na prepoznavnost podjetja in hkrati povečajo njegovo konkurenčnost.

Star ljudski pregovor pravi: »Reklama slabo robo spravlja v denar«, kar morda lahko tudi drži, vendar pri marketingu »reklama« obsega le en del celotnega mehanizma, ki naj bi vodil k uspehu. V primeru Pivovarne Laško je vidno kakšno vlogo ima blagovna znamka za podjetje in kako lahko ta privede do uspeha podjetja na trgu. Ravno v primeru blagovne znamke se lahko navežemo na prej omenjeni ljudski pregovor, saj v primeru, da blagovna znamka predstavlja neko kvaliteto, ne potrebuje nikakršne »reklame«. Kvaliteta blagovne znamke je pridobljena tako, da ji podjetje doda vrednost in jo postavi pred drugimi. Ko podjetje uspe zgraditi tako blagovno znamko, ki predstavlja neko vrednost, kvaliteto in značaj in jih potrošnik lahko začuti, se v blagovni znamki prepozna, takrat lahko govorimo o dobri blagovni znamki. Pri dobrih blagovnih znamkah pa je »reklama« v tem primeru promocija namenjena le informiranju potrošnikov o spremembah.

Povezanost s primerom OMV Slovenija se kaže predvsem v tem, da obe podjetji dajeta poudarek na ustvarjanju in graditvi lastne podobe (s pomočjo blagovnih znamk) s ciljem izboljšanja konkurenčnosti.

4 PROGRAMSKO-TRŽENJSKO PRESTRUKTURIRANJE

4.1 Pomen programsko-trženjskega prestrukturiranja za podjetje

4.1.1 *Opredelitev prestrukturiranja*

Prestrukturiranje poteka večpodročno, prične se s programsko-tržnim prestrukturiranjem, nadaljuje se z kadrovskim in organizacijskim prestrukturiranjem, finančnim, informacijskim ter lastninskim prestrukturiranjem. Zaradi posebnosti teme je v diplomski nalogi poudarek predvsem na programsko-tržnem prestrukturiranju, ostali vidiki prestrukturiranja so zgolj omenjeni, niso pa predmet podrobnih analiz.

»Prestrukturiranje je ena od metod revolucijskega spreminjanja in načinov doseganja prenove podjetja.« (Dubrovski 2004a, 222)

Pri tej metodi pride do manjših sprememb, prilagoditev, dopolnitev temveč gre za korenite zasuke saj procesom prestrukturiranja dosežemo revitalizacijo podjetja. Metode prestrukturiranja ne moremo izvesti le na določenem področju, brez neposredne povezave drugih področij (poteka večpodročno), kajti rezultati bodo vidni le ob usklajenem spreminjanju več področnih struktur. Prestrukturiranje je način doseganja temeljnih strategij podjetja, saj prične z analizo struktur, ugotavljanje njihovih kritičnih točk, pripravo na njihovo izboljšanje ter proces preoblikovanja obstoječih struktur v nove (Dubrovski 2004a, 222-225).

Za preprečevanje kriznih razmer in hitrejšega razvoja se mora management posvetiti strateškemu načrtovanju znotraj podjetja (Strukture, sistemi, procesi). Same strukture pa se nanašajo na različne področja, Dubrovski (2004a, 222) navaja šest kategorij struktur:

- fizične strukture (lokacija, ureditev, delovni pogoji),
- tehnološke strukture (oprema, procesi),
- organizacijske strukture (razdelitev odgovornosti in nalog, informacijski in koordinacijski sistemi),
- računovodske strukture (stanje sredstev in virov),
- demografske strukture (značilnosti zaposlenih),
- mentalne strukture (prevladujoča miselnost v podjetju).

4.1.2 *Vloge prestrukturiranja*

Z vidika ogroženosti ali perspektivnosti položaja, v katerem se podjetje nahaja, ima po Dubrovskem (2004a, 226) lahko prestrukturiranje naslednje vloge:

- pri zdravljenju krize,
- pri preprečevanju krize,
- pri razvoju podjetja,

- pri poslovnih in kapitalskih povezavah.

Zdravljenje krize zahteva nove področne strukture (programsko-tržne, kadrovske, finančne, organizacijske, proizvodne), ki so sprva namenjene zaustavitvi negativnih gibanj (kratkoročni učinek), po prvi fazi se pa moramo usmeriti v donosno poslovanje (Srednjeročni, dolgoročni učinki), kjer je v ospredju celovito in obsežno prestrukturiranje. Pri *preprečevanju nastanka kriz* in *razvoju podjetja* so vloge prestrukturiranja še bolj pomembne, saj se s pomembnimi spremembami (velikimi koraki) podjetje sprti prilagaja okolju ter s tem prepreči pojav latentnih in akutnih kriz, ker se ne razvija hitreje od okolja. Prestrukturiranje ima pomembno vlogo pri *poslovnih ali kapitalskih povezavah*, saj gre za zelo zahteven postopek, ki se ne odraža samo pri podpisu pogodbe o sodelovanju oz. nakupu, temveč predvsem pri vrstah opravil, nalog in postopkov v času nastajanja povezave; Obdobje pred sklenitvijo povezave, obdobje sklepanja povezave, obdobje po sklenitvi povezave²⁰ (Dubrovski 2004a, 226).

4.1.3 Pomembnost programsko-trženjskega prestrukturiranja

Prestrukturiranje se prične s programsko-tržnih strukturah, ko se ugotavlja ali se podjetje ukvarja z nečim, po katerem obstaja možnost da na trgu pride do razvoja povpraševanja. Programsko-trženjsko prestrukturiranje pomeni prehod iz stare strukturne kombinacije izdelkov ali storitev (programov) in trgov na novo strukturo, ki mora zagotoviti večjo uspešnost (donosnost) in učinkovitost poslovanja (produktivnost, ekonomičnost). Pri tem upoštevamo trg (izbran segment odjemalcev) in program (izdelek, storitev) v prepleteni zvezi, saj izhajamo iz predpostavke, da enakega ponudbenega programa ne moremo plasirati na novem trgu ali novega programa na obstoječem trgu (Dubrovski 2004a, 231).

4.1.4 Načrtovanje programsko-trženjskega prestrukturiranja

Programsko-trženjsko prestrukturiranje se izvaja vzporedno na dveh področjih:

- *Notranjem*: nanaša se na doseganje optimalnega položaja programa v prepletenem odnosu med povezanimi funkcijami in poslovnimi enotami v podjetju.
- *Zunanjem (tržnem)*: nanaša se na proučevanje možnosti prodaje obstoječega (tudi novega) programa na izbranih trgih.

Pri *notranjem področju* PTP je na osnovi rezultatov in analiz potrebno oblikovati splet izdelkov in programov, ki so za podjetje najprimernejši:

- z vidika tehnologije,

²⁰ Obdobje po sklenitvi povezave imenujemo tudi obdobje integracije (Dubrovski 2004a)

- z vidika razvoja,
- z vidika donosnosti,
- z vidika likvidnosti,
- z vidika zmogljivosti
- z vidika trga.

*Tehnološki vidik*²¹ je pomemben predvsem za kakovostno brezhibno in stroškovno sprejemljivo proizvodno izbranega izdelka. Povezanost me tržniki in tehnologi se kaže v tem, da morajo značilnosti izdelka biti opredeljene s strani marketinških strokovnjakov, medtem ko pa značilnosti procesov pa s strani tistih, ki so zadolženi za proizvodno in dobavo izdelka. *Z vidika razvoja* je najboljša izbira izdelek, ki vključuje največ vgrajenega znanja oz. izdelek z visoko stopnjo dodane vrednosti, ki ga je možno na trgu unovčiti. Pri tem ima lahko tudi inoviranje²² veliko težo. *Z vidika donosnosti* PKP vključuje opuščanje nedonosnih in nizkodonosnih programov ter zamenjavo s tistimi programi, ki prinašajo zadovoljiv oz. načrtovan dobiček, ki pa je dosegljiv le z ustreznim načrtovanjem denarnega toka. *Vidik zmogljivosti* se nanaša na možnost proizvodnje, možnost nabave zahtevanih materialov in zunanjih storitev, razpoložljivost kadrov in finančnih virov. *Tržni vidik* se nanaša na tržno povpraševanje, ki je osnova za oblikovanje tržne ponudbe. Za podjetje je nesmiselno proizvajati izdelek, za katerega ni zadostnega povpraševanja oz. ga niti v prihodnje ne bo (Dubrovski 2004a, 241-243).

Pri *Zunanjem (tržnem) področju* PTP mora podjetje pri vstopu na trg opredeliti svoje programske enote, ki jih namerava tržiti, pri čemer ob notranjih možnostih obravnava še položaj v primerjavi s tekmeci. Potem se mora podjetje odločiti kakšno strategijo, kako naj se te programske enote odražajo na trgu. Podjetje ima več možnosti, vsak pristop pa pomeni drugačno tržno strategijo. V primeru obstoječih trgov in obstoječih izdelkov, si podjetje prizadeva, da postopno osvaja tržni delež (Katerega mora tudi braniti pred tekmeci). V primeru novih trgov in novih izdelkov je tveganje največje, saj podjetje prehaja v področja, kjer običajno nima večjih izkušenj, zanemarja pa področja na katerih ima že dlje časa konkurenčne prednosti. Najosnovnejša razdelitev tržnih strategij je tista, ko se podjetje lahko usmeri na izdelke masovne porabe, kjer je odločilni dejavnik konkurenčnosti nizka cena, ali pa na izdelke višje (vrhunske) razlikovalne kakovosti, kjer prevladujejo drugi elementi konkurenčnosti. Izbrana tržna strategija seveda odločilno vpliva na zadane cilje programsko-tržnega prestrukturiranja (Dubrovski 2004a, 243-244).

²¹ Tehnološki vidik pomeni ustreznost instalirane tehnologije za proizvodnjo (Dubrovski 2004a).

²² Inoviranje se ne nanaša samo na tehnologijo, ampak tudi ostale procese v podjetju oz. na iskanje boljših rešitev za probleme. *Inovacija je proces uporabe znanja na osnovi invencije, ki pomeni uporaben, a ne še nujno donosen ali kako drugače koristen dogodek.* (Likar 2004, 17)

4.1.5 Cilji programsko-trženjskega prestrukturiranja

Cilj PTP je takšna nova kombinacija programov in trgov, ki predstavljajo za podjetje prehod v višje vrednostne razrede na osnovi večje dodane vrednosti na zaposlenega,²³ kar posledično omogoča boljše poslovanje podjetja. Cilj je dosegljiv le z istočasno opustitvijo nedonosnih programov z nizko dodano vrednostjo (Dubrovski 2004a, 234).

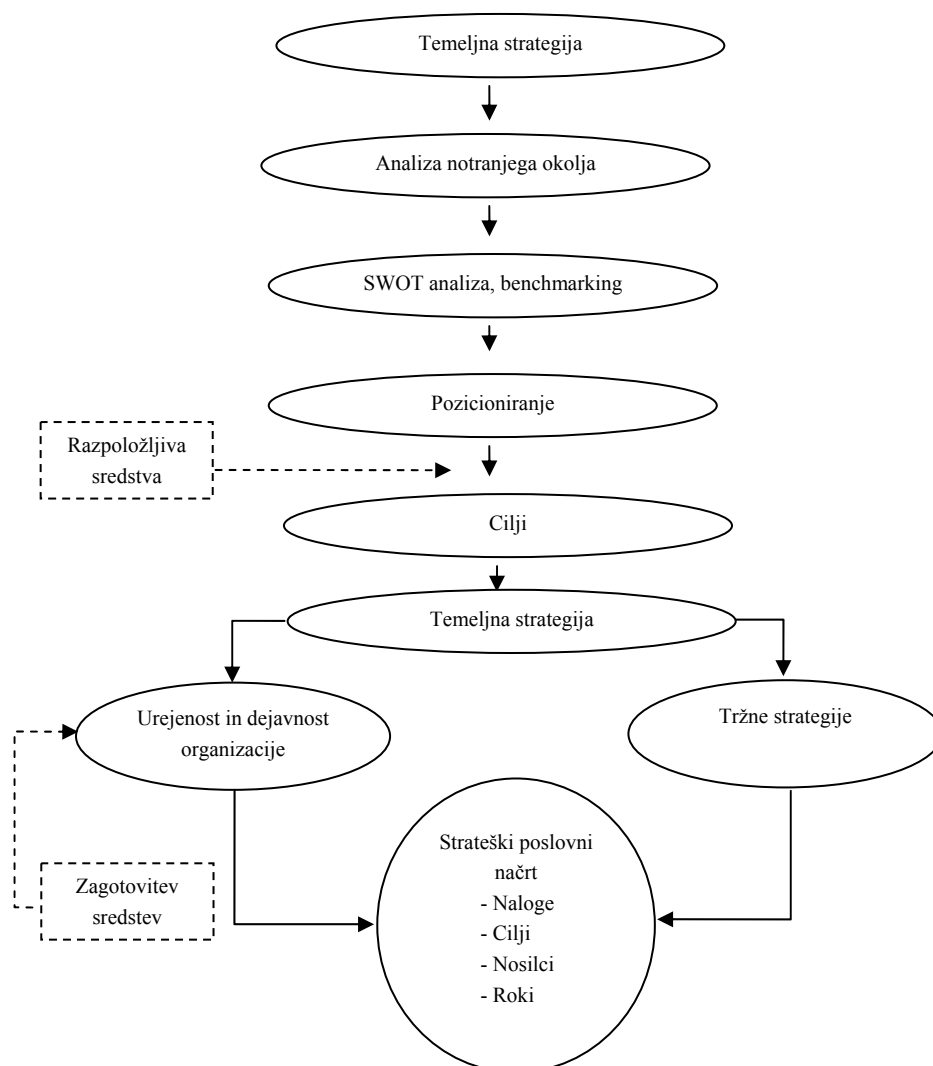
Programsko-trženjsko usmerjanje

Strateško usmerjanje je proces iskanja tržnih priložnosti (vrzeli), ki temelji na načrtnem in sistematičnem pristopu, katerega izhodišče so marketinški inštrumenti in metode. Za ugotavljanje perspektivnosti nekega produkta, je potrebno ugotoviti gibanja v okolju s katerim je produkt povezan. Pri tem ne smemo usmeritve razlagati zgolj na temelju statističnih kazalcev, ampak je potrebno proučiti trende na osnovi t.i. mehkih informacij (razgovori s panožni strokovnjaki, analiza povezanosti trendov). Šele ko pridobimo podatke iz analiz okolja, in ugotovimo skladnost notranjih značilnosti z dogajanjem na trgu (zunanje dogajanje), lahko nadaljujemo s strateškim usmerjanjem. Pri strateškem usmerjanju pozicioniramo sedanji položaj lastnega podjetja med konkurenčna ali sorodna podjetja, nato določimo dolgoročne cilje. Ko so cilji določeni, moramo še določiti način doseganja zastavljenih ciljev (tržne vrzeli). Pri tem so značilne notranje funkcijske strategije in strukture (Urejenost podjetja), ter zunanje tržne strategije. Tržne – marketinške strategije morajo biti proaktivne,²⁴ ne samo odzivne (prilagajanje opaženim spremembam). Metode in tehnike marketinških strategij so kot že omenjeno segmentiranje in diferenciranje izdelkov, diverzificiranje programov in aktivnosti, benchmarking, SWOT analiza, metoda življenskega cikla izdelkov ipd. Pri PTP je v podjetju potrebno zagotoviti usklajeno investiranje v trg, tehnologijo in sodelavce, saj le na tak način lahko optimalno izkoriščamo vse potencialne podjetja (Dubrovski 2004a, 248-251).

²³ Višja dodana vrednost na zaposlenega je posledica ponudbe zahtevnejših produktov, v katere je poleg dela vloženi več vrst znanja in izkušenj (Dubrovski 2004a).

²⁴ Proaktivne strategije so tiste, ki napovedujejo bodoče spremembe in njihov vpliv na podjetje (Dubrovski 2004a).

Slika 4.1 Programsko-trženjsko usmerjanje kot del strateškega načrtovanja



Vir: Dubrovski 2004a, 248.

4.2 Marketinški pristop

Osnova programsko-trženjskega prestrukturiranja se nahaja v marketinškem pristopu. Dubrovski (2004a, 234) razlaga, da je marketing način razmišljanja, vedenja in delovanja oseb in organizacij, v središču katerega je odjemalec s svojimi potrebami in zahtevami, za katere uresničitev le-teh je odvisna od dobro oblikovanega marketinškega spleta. Marketinško razmišljanje, vedenje in delovanje pa ni usmerjeno le k zunanjim razmerjem, ampak mora le to združevati vse dele poslovnega sistema in tudi razmerja znotraj podjetja.

Po Devetaku (2007, 16) marketinški pristop temelji na timskem delu, konkretnih odgovornostih posameznikov, ter na motivaciji in stimulaciji udeležencev v poslovni verigi. Naloga marketinškega managementa je v tem, da upravlja s plačilno sposobnim

povpraševanjem in s tem prilagaja razvoj, proizvodnjo in distribucijo tako, da čimbolj kvalitetno zagotovimo družbene potrebe. Marketinški pristop ima več pomenov in zajema več procesov, zlasti ekonomski proces, poslovno dejavnost, poslovna koncepcija ali znanstvena disciplina, bistvo pa je doseganje uspešnosti s pomočjo vseh marketinških inštrumentov.

Slika 4.2 Stopnje v strateškem marketinškem procesu



Vir: povzeto po Dubrovski 2004a, 235.

PTP kot prehod na nove strukture izdelkov in trgov samodejno privede tudi do višje stopnje marketinškega razmišljanja in delovanja. Pri tem razlikujemo več vrst usmeritev (Dubrovski 2004a, 236):

- *Proizvodna usmerjenost* (proizvajalec najbolj ve, kaj potrošnik potrebuje. V ospredju je predvsem povečevanje učinkovitosti proizvodnje in proizvodnih količin, potrošnikove potrebe, cene in kakovost nimajo velike pozornosti).
- *Usmerjenost k izdelku* (v središču pozornosti je izdelek, za doseganje izboljšav in presojo izdelka podjetje uporablja lastna merila, ki se običajno razlikujejo od potrošnikovih).
- *Prodajna usmerjenost* (prevladujejo naporji za povečevanje prodaje, ne glede na strukturo izdelkov – posledica slabe raziskanosti trgov in slabih tržnih

informacij, bolj aktivna vloga na trgu v primerjavi z proizvodno usmerjenostjo).

- *Usmerjenost k potrošniku* (gre predvsem za sledenje potrošnikovim željam, vendar se zanemarja proizvodni program, poslednično pride do slabših rezultatov oz. končnih učinkov).
- *Strateška marketinška usmerjenost* (strategija, ki skuša združiti proizvodno, izdelčno, prodajno ter potrošnikovo usmerjenost).

4.3 Povzetek poglavja

V poglavju sem izpostavil pomembnost in pomen programsko – trženjskega prestrukturiranja ter kako uporaba marketinškega pristopa, tako v makro kot mikro okolju, privede do uspeha. Marketinški pristop privede do uspeha le z uporabo kombinacije vseh marketinških inštrumentov. V primeru novo nastalega podjetja Droga Kolinska, d. d., je predstavljena vloga marketinških inštrumentov z vidika prehoda stare kombinacije programov (blagovnih znamk) v novo, s ciljem doseganja boljše uspešnosti in učinkovitosti. Uspešnost marketinške funkcije se kaže v novi strategiji pri razvoju blagovnih znamk, ki je osnovana na opustitvi tistih nedonosnih in izboljšanju ter preoblikovanju koncepta obstoječih uspešnih blagovnih znamk.

4.4 Primer Droga Kolinska

Predstavitev podjetij Droga, d. d., in Kolinska, d. d., pred združitvijo

Podjetje Droga Portorož živilska industrija je bilo ustanovljeno leta 1964 in je imelo kot primarno dejavnost predelavo dišavnic ter pridobivanje soli. V nadaljnjem razvoju je Droga Portorož obsegala vse panoge povezane z živilsko industrijo, ob koncu osemdesetih let pa je uvedla priznane BZ Barcaffè, Maestro, Zlato polje ter 1001 Cvet. V času tranzicije se leta 1996 preoblikuje v delniško družbo, leta 2001 pa zaključi razvojni cikel s preselitvijo v Izolo, kjer vrata odpre nova tovarna. Leta 2003 se Droga, d. d., in povezana podjetja organizirajo kot koncern z imenom Skupina Droga, ki se že naslednje leto prične z združevanjem s podjetjem Kolinska (Droga Kolinska 2009b).

Ustanovitev Kolinske sega v leto 1908, sodi med najstarejša ljubljanska podjetja. V celotni zgodovini podjetja je proizvodnja je obsegala več vrst kavnih nadomestkov, predvsem licenčne proizvode. Razširitev palete proizvodov se je zgodil šele proti koncu prejšnjega stoletja, ko je leta 1995 kupila podjetje Rogaški vrelci ter BZ Donat MG, leta 2000 pa BZ Cockta. Leta 2004 se je pričel proces združevanja s podjetjem Droga (Droga Kolinska 2009c).

Združitev v skupno podjetje Droga Kolinska, d. d.

Družba Droga Kolinska, d. d., je nastala Maja 2005 s spojitvijo družb Droge, d. d., in Kolinske, d. d., z namenom povečanja tržne moči ter rasti družbe. Proces združevanja je predvideval reorganizacijo ter konsolidacijo Skupine Droga Kolinska (Droga Kolinska 2006, 42). S spojitvijo je Droga Kolinska postala največje slovensko živilsko podjetje v Sloveniji. Osnovne dejavnosti združenega podjetja so postale predelava in pakiranje čajev ter kave, proizvodnja mineralnih vod in brezalkoholnih pijač, proizvodnja mesnih izdelkov, predelava žitaric in začimb, predelava in konzerviranje zelenjave, pridelava morske soli, proizvodnja kakava, čokolade in ekstraktov, predelava homogeniziranih živil in dietetične prehrane, živil proizvodnja licenčnih izdelkov (Knorr, Hellmann's), prodaja trgovskega blaga ter uvoz ter izvoz tujih blagovnih znamk.

Obdobje pred samo združitvijo je bilo nekoliko nejasno, saj so v medije prihajale različne razlage o sodelovanju med podjetjema, strokovna javnost pa je bila razdeljena. Namigovanja o združitvi so bila prisotna že vrsto let, dejansko pa je vseskozi porajalo vprašanje, ali bo v kratkem do neke vrste povezave res prišlo.

Novo nastalo podjetje je že imelo jasno vizijo skupnega razvoja ter cilje za prihodnost, saj jih je takoj po združitvi tudi objavilo (Vizjak in Žibret 2005). Snovali in objavili so Strateški poslovni načrt skupine 2006-2010, ki je vseboval cilje (Droga Kolinska 2006, 42): Postati največje prehrambeno podjetje v regiji (z rastjo in kapitalskim povezovanjem), intenzivno internacionalizirati podjetje, osredotočiti se in vlagati v razvoj lastnih blagovnih znamk s ciljem dobičkonosnosti, celovito obvladanje kakovosti ter skrb za zaposlene z vzdrževanjem inovativnosti.

Analiza združitve

Spojitvev podjetij v novo skupno Drogo Kolinsko, d. d., je primer združitve, zaradi doseganja boljše konkurenčnosti ter uresničitvi potencialov s skupnim nastopom na globalnem trgu, ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo. Smisel te povezave je predvsem v doseganju boljših poslovnih rezultatov, ko tudi preprečitvi potencialne krize, ki bi lahko nastala z nastopom na evropskem trgu. Če je pri povezavi prišlo do sinergijskega učinka, lahko kot kriterij upoštevamo, da je že po prvem letu poslovanja leta 2006 ustvarila 41,1 milijarde tolarjev čistih prihodkov od prodaje kar je znašalo 22 % več kot leto poprej in 4 % nad načrti za leto 2006 (Droga Kolinska 2007, 40). Po drugi strani je potrebno poudariti, da je po združitvi prišlo do precejšnjega odpuščanja delavcev, četudi je podjetje to ob združitvi to večkrat zanikalo (Matejčič 2005). Poleg odpuščanj je z novo politiko zaposlovanja ter novimi pogodbami o zaposlitvi nekaterim delavcem znižala plačo tudi za 40 % kar zagotovo ne moremo šteti v prid podjetja pri ustvarjanju sinergijskih učinkov (Mihaljlović 2005). Za uspešnost povezav se ne smemo osredotočiti zgolj na finančne kazalce, saj niso edini pravi način za določanje

uspešnosti, pomembni so tudi drugi vidiki, predvsem vedenjski, ki izraža neko stabilnost in identiteto. Če izhajamo iz strateškega poslovnega načrt skupine za leto 2006-2010 (ki je dober razvojni dokument) pa je razvidno izvajanje ter uresničevanje zastavljenih ciljev. Internacionalizacija je vidna pri povezavah ter vključevanju tujih podjetij v skupino Droga Kolinska, kot pri kasnejšem nakupu 100 % deleža podjetja Grand prom leta 2008, ki je že pred tem kupil podjetje Soko Štark (oba sta sedaj v skupini Droga Kolinska) (Droga Kolinska 2009a, 12). Z internacionalizacijo se je še dodatno povečal vpliv v regiji (približevanje uresnitvi cilja postati največje podjetje v regiji).

Prestrukturiranje ter razvoj blagovnih znamk

Pri strateških ciljih je bilo največ sprememb narejenih ravno pri vlaganju in razvoju lastnih blagovnih znamk. Ključne BZ leta 2005 po združitvi so bile; Argeta, Barcaffè, Donat MG, Cockta, Bebi, Grand, 1001 Cvet, Maestro, Zlato Polje, Tiha in Tempel, Štark, Čoko/Čokolešnik. Klasični program: Royal, Viki, Belsad, Salatina, Talis, Regina, Grizli. Od združitve do sredine leta 2009 je podjetje prodalo veliko BZ, med njimi tudi tiste, ki so nekoč bile paradne. To je lahko posledica programsko tržnega prestrukturiranja, saj se je bilo merilo prodaje BZ njihova donosnost. Vodstvo podjetja denimo vztraja da je znižanje portfelja blagovnih znamk nujno za nadaljnji razvoj podjetja (na podlagi ekonomskih razlogov), strokovna javnost pa meni da gre za »podjetniški samomor«. Kriterij za opustitev BZ je bil, da gredo v prodajo tiste BZ, ki pomenijo manj kot pet odstotkov dobička iz poslovanja skupine Droga Kolinska (Tekavec 2004).

Vloga prestrukturiranja je pri preprečevanju kriz je še bolj pomembna, saj se z velikimi koraki (pomembnimi spremembami) podjetje prilagaja okolju ter prepreči pojav latentnih in akutnih kriz, predvsem ko gre za kapitalske povezave (obdobje pred sklenitvijo, obdobje med sklenitvijo in obdobje po sklenitvi povezave).

Sredstva pridobljena s prodajo programov in blagovnih znamk bodo investirali v osrednje proizvodne programe in s tem hkrati bo zmanjšali zadolženost skupine. Leta 2008 je skupina začela s procesom priprave strategije za posamezne kategorije ter BZ znotraj teh kategorij. Gre namreč za proces s katerim je postavljen okvir za strateško razmišljanje upravljanja kategorij in blagovnih znamk, ki ima nekaj osnovnih izhodišč in usmeritev; Jasen fokus in določitev blagovnih znamk, v fokus so postavljene BZ in ne izdelki, določitev vizije in razvoja posamezne BZ, določitev trgov nastopanja BZ ter vzdrževanje konkurenčnih prednosti, preusmeritev razmišljanja iz količinske rasti na rast profitabilnosti BZ ter gradnja kulture ustvarjanja vrednosti. Proces oblikovanja strategije (do leta 2014) je sestavljen iz dveh korakov; Strategija in vizija kategorije ter strategija razvoja blagovne znamke. Pri strategiji kategorij je potrebno določiti kako bodo doseženi cilji in kako bo merjen razvoj, pri strategiji razvoja BZ pa se oblikuje

strategijo in taktiko razvoja BZ (kako naj BZ vidijo potrošniki), za kar so potrebni segmentacija, pozicioniranje, 4 P, potrebne investicije ipd., ki so pa odvisne tudi od arhitekture blagovne znamke; Stanje in življenjski cikel BZ (Droga Kolinska 2009a, 39).

Ravno ta strategija (s poudarkom na programsko-trženjskem usmerjanju) je tako doprinesla prodajo večine BZ (1001 Cvet, Maestro, Čoko/Čokolešnik, Regina, Royal, Viki Krema ipd.) s poudarkom na optimizaciji prodajnega asortimana ter izboljšanju ekonomike posameznega programa. Razdeljene v pet programov so v lasti skupine Droga Kolinska ostale sledeče BZ;

- Program Pijače: Cockta, DonatMG, Tiha, Tempel, Jupi.
- Program topli napitki: Barcaffè, Grand Kafa, Grand Pleasure.
- Program delikatesni namazi: Argeta.
- Programi prigrizki: Smoki, Soko Štark, Prima, Najlepše želje, Bananica, VIP, Zlatno polje.

Strategija zajema usmerjanje v poslovne procese, izboljšanje produktivnosti, kakovosti in donosnosti, uskladitev poslovnih procesov s končnim ciljem povečanja zadovoljstva končnega (plačilno sposobnega) potrošnika.

Smiselnost in učinkovitost te sicer dobro zastavljene strategije bosta vidna čez čas, vendar se je pri tem potrebno vprašati ali je za uresničitev take strategije res potrebna odprodaja cele palete priznanih BZ. Opustitev proizvodnje nerentabilnih BZ bi lahko bila izvedena tudi brez same prodaje le teh. Licenčna proizvodnja lastnih BZ s strani drugih proizvajalcev bi bila tudi ena izmed opcij, ki sicer ne bi v podjetje prinesla svežega kapitala. Zato bi pa BZ ostala last podjetja, ki je zagotovo vanjo vrsto let investiralo delo, sredstva in know how.

Ugotovitve

Programsko trženjsko prestrukturiranje je temelj za doseganje prenove in revitalizacije podjetja. Prestrukturiranje v povezavi z marketinškim pristopom pa v podjetju povzroči način razmišljanja, pri katerem so vse dejavnosti in procesi usmerjene v zadovoljitev končnega potrošnika. Skupek obeh je pri reševanju in preprečevanju kriz pomemben, saj v so procesu spreminjanja in iskanja tržnih priložnosti marketinški instrumenti osnova. V primeru Droge Kolinske, d. d., je združitev dveh podjetij v novo privedla do velikih notranjih sprememb. Če združitev podjetij jemljemo kot osnovo za nadaljnji razvoj (uspeh), je predvsem pomemben jasno začrtan strateški poslovni načrt skupine, ki združi smernice razvoja. Če gledamo s tržnega vidika je združitev podjetij privedla do velike koncentracije blagovnih znamk, ki so potrebne reinženiringa. Katere so in katere bodo uspešne na trgu je potrebno definirati z jasno začrtano strategijo upravljanja BZ, pri kateri je treba upoštevati vse tržne trende ter analizirati okolje

blagovnih znamk. S programsko – trženjskim usmerjanjem in proaktivnimi marketinškimi strategijami lahko optimalno izkoriščamo vse potencialne blagovnih znamk podjetja. V primeru, da bi podjetji ubrali lastno pot (se ne bi združili) teh potencialov ne bi morali izkoriščati oz. bi eno izmed podjetij to lahko potencialne delno izkoriščalo, drugo bi pa zašlo v krizo. Usmerjanje v donosne BZ in odprodaja nedonosnih BZ je lahko napaka, predvsem če ne upoštevamo vseh pomembnih vidikov (kultura, osebnost BZ, vrednote). Prodaja premoženja (v tem primeru BZ) za pridobivanje novih virov financiranja je učinkovita le na kratki rok vendar ne prinaša neke dolgoročne stabilnosti, zato jo lahko kot tako smatramo kot izhod v sili. Podjetja so prisiljena v tako ravnanje zaradi sprememb na trgu in nepripravljenosti na nove trende poslovanja.

Povezanost s primeri prejšnjih poglavij je vidna predvsem, da je navkljub prestrukturiranju programov in reinženiringu procesov cilj še vedno povečanje konkurenčnosti ter ustvarjanje lastne podobe. Povečanje vpliva na trgu in konkurenčnost dosežemo tako z ustvarjanjem novih BZ (OMV Slovenija), razširitvi starih in nakupom novih BZ (Pivovarna Laško), kot tudi z prestrukturiranjem ali prodajo starih BZ (Droga Kolinska).

5 SKLEP

Živimo v kompleksnem okolju, kjer smo neprestano izpostavljeni nenehnih družbenim spremembam povezanih s tranzicijo ter z razvoju novega gospodarstva, ki je podvrženo vsesplošnim globalnim trendom. Z vidika gospodarskega subjekta je to še toliko bolj opaziti, saj zaradi vedno večje konkurence so podjetja izpostavljena negotovemu stanju, saj lahko vsaka napačna poslovna odločitev pomeni potencialno krizo. Ob tem je pomembno, da podjetja čim prej zaznajo znake krize in temu primerno ukrepajo. Upoštevajoč vsa področja lahko krize preprečimo in rešujemo s poudarkom na marketinškem področju, predvsem s učinkovito uporabo nabora marketinških inštrumentov.

V vseh treh primerih opisanih v diplomski nalogi je prikazana uporaba marketinških inštrumentov za doseganje uspešnosti, ki ima neko strateško oz. kapitalsko povezavo kot osnovo, za doseganje zastavljenih ciljev. V Podjetju OMV Slovenija so potem, ko se je spremenilo lastništvo tudi preimenovali družbo. Učinkovite marketinške aktivnosti (Plasiranje novih izdelkov na trg, benchmarking, pospeševanje prodaje) so po preimenovanju bile usmerjene v ustvarjanje skupne identitete znamke OMV, pri tem pa je bilo javnosti poudarjeno, da se pri spremembi imena, vrednote in tradicija ne spremenijo, ampak le prilagajajo novemu okolju. V primeru Pivovarne Laško so se s kapitalskimi povezavami, s poudarkom na povezavi z Radensko povečale razvojne možnosti in s tem hkrati konkurenčnost. Marketinške poteze (Spremembe podob izdelkov in blagovnih znamk, uvajanje novih izdelkov, reorganizacija strukture BZ) lahko smatramo tudi kot vlaganje v blagovne znamke z namenom izboljšanja tržnega položaja. S spreminjanem podobe obeh temeljnih znamk (mineralna voda Radenska, Laško Pivo) je bila v osnovi poudarjena tradicija ter dokaz prilagajanja sodobnim trendom. V primeru Droge Kolinske, d. d., pa je z združitvijo dveh večjih živilskih industrij bila dosežena prevlada na domačem trgu ter boljša konkurenčnost na tujem, globalnem trgu. Z dobro pripravljen strateškim poslovnim načrtom je novo skupno podjetje dodobra začrtalo usmeritve razvoja in jih delno tudi že doseglo. S prodajo nekaterih blagovnih znamk ter z zastavljeno strategijo upravljanja ključnih, pa se je podjetje usmerilo v razvoj za prihodnje. Reorganizacija blagovnih znamk prinaša spremembe, vendar s poudarkom, da so vse marketinške dejavnosti usmerjene v potrošnika, ki je za uspeh podjetja ključnega pomena.

Diplomska naloga je sestavljena iz treh sklopov, ki se nadgrajujejo. V prvem sklopu je predstavljena pomembnost uspešnega marketinga v podjetju ter povečanje prepoznavnosti podjetja s pomočjo promocije in blagovnih znamk. Drugi sklop obravnava preprečevanje in reševanje kriz s pomočjo marketinških inštrumentov, kjer je v povezavi s prvim sklopom predstavljena vloga strateškega marketinga ter strateškega in kapitalskega povezovanja za lažje doseganje konkurenčnosti. V tretjem sklopu je v

povezavi z prvim in drugim sklopom predstavljeno programsko-tržno prestrukturiranje in marketinški pristop za lažje doseganje ciljev podjetja.

Skupna povezava med obravnavanimi tremi primeri podjetij je strateško povezovanje (Lastninsko, kot tudi poslovno) in združevanje v razna partnerstva zaradi uspešnejšega (lažjega) doseganja ciljev ter povečanja vpliva s ciljem izboljšanja konkurenčnosti na globalnem trgu. Združevanja so privedla k lažjemu doseganju ciljev ter uspehu na trgu, to pa pri vseh treh v času, ko je Slovenija vstopila v Evropsko unijo in se je s tem morala spopasti z večjim, evropskim trgom. Predstavljeno povezovanje je torej neke vrste osnova za preprečitev kriz, kot bi lahko bilo tudi sredstvo za njihovo lažje reševanje. Med drugim je v vseh treh primerih opaziti vlogo, ki ga imajo blagovne znamke v podjetju ter odnos, ki ga ima podjetje do svoje lastnine. Podjetja z vlaganjem v blagovne znamke, hkrati vlagajo tudi v svoje dobro ime. Pri tem so marketinški inštrumenti v pomoč, da to lahko še učinkoviteje izvajajo.

Namen naloge je bil preučiti vlogo, ki jo imajo marketinški inštrumenti pri reševanju in preprečevanju nastanka kriz s poudarkom na pomembnosti marketinške funkcije, katere uspešno apliciranje je bilo prikazano skozi različne primere. Cilj naloge je bil dosežen z analizo primerov podjetij, ki odražajo spreminjanje poslovne miselnosti ter razmer na trgu, hkrati pa so z učinkovitim marketinškim pristopom vplivali na uspeh podjetja.

Med glavne ugotovitve diplomske naloge sodi vsekakor ta, da ne obstaja osnovna formula za uspeh, saj je vsak primer specifičen sam po sebi. Od primera do primera se stvari tako razlikujejo, da je nujno potrebno vsakega obravnavat drugače - na drugačen način kot druge. Pri obravnavi različnih primerov ne sme biti posploševanja, saj ravno posploševanje običajno razlog, da podjetje zaide v krizo. Pomembni ugotovitvi diplomske naloge sta tudi ti, da so blagovne znamke pomembno izhodišče za uspeh podjetja ter ne gre zapostavljati nobene funkcije v organizaciji, saj je delovanje vsakega podjetja predvsem odvisno od dobre medsebojne povezanosti funkcij znotraj organizacije.

Opozoril bi še na tezo, da podjetja pri reševanju kriz običajno preusmerijo vso pozornost finančnemu področju, pri tem pa zanemarjajo področje marketinga in prodaje, ki sta odločilna za uspeh in nadaljnji razvoj podjetja. Velikokrat je ravno finančna funkcija precenjena, predvsem z vidika pridobivanja novih svežih sredstev za investiranje, prevzeme podjetij za doseganje rasti, kreditiranja, likvidnosti ter zadolženosti podjetja. Predvsem nepredvidne in predrzne poteze pri upravljanju finančne funkcije lahko podjetje vodijo v krizo, vendar ta tematika naj bo le kot osnovna usmeritev nadaljnjega proučevanja obravnavanega problema.

Podjetja, ki se niso še prilagodila sodobnim trendom poslovanja ter razmeram na trgu, bodo morala to čim prej storiti, saj si bodo v nasprotnem primeru zapečatila lastno usodo. Veliko podjetij, predvsem proizvodnih je z nastopom tranzicije zašlo v krizo, s

katere je sledil stečaj ali likvidacija. Učinkovita uporaba marketinških instrumentov pri vsakdanjem poslovanju lahko prepreči nastanek kriz, kot tudi ob že nastali krizi ustvari temelje za nov začetek. Marketinški pristop bo v prihodnosti še bolj pomemben, saj bodo na globalnem trgu uspela le tista podjetja, ki bodo marketinško usmerjena.

Pri pisanju diplomske naloge sem se srečal tudi z omejitvami, ki so preprečile še bolj natančne opredelitve problemov in iskanje možnih alternativnih rešitev. Pri snovanju diplomske naloge sem analiziral sekundarne vire, v glavnem letna poročila in strokovne članke. Veliko časa sem porabil z analiziranjem člankov, predvsem ker sem se preučevanja lotil sistematično posebej za vsak primer. To je seveda bilo nujno potrebno za pridobitev jasne predstave stanja posameznega primera. Ena izmed omejitev pri diplomski nalogi je bila tudi ta, da ni bilo moč realno odgovoriti na vprašanje kolikšen je dejanski vpliv uporabe marketinških instrumentov (Promocije) na končnega potrošnika in kakšen je odnos potrošnika do blagovne znamke. Če bi izvedli raziskavo v tej smeri (povprašali bi zveste, kot tudi potencialne potrošnike), bi pridobili primarne informacije, kar bi lahko predstavljalo nadgradnjo te diplomske naloge in bi jo lahko imeli kot osnovo za nadaljnje raziskovanje. Moje osebno prepričanje pri pisanju diplomske naloge je temeljilo na tem, da ni potrebno podrobno opisovati kako se podjetja poslužujejo strokovnih metod, pravil in teorije, saj uspešna podjetja vsekakor dobro vedo kako udejaniti teorijo v prakso. Pomembnejše je predstaviti in prikazati učinkovitost, ki jo tako ravnanje prinese podjetju.

V prihodnosti lahko pričakujemo še večje spremembe v okolju, zaključek tranzicije in postopno vstopanje v končno fazo kapitalizma – globalizacijo, vodi v nejasen razvoj družbenega in poslovnega okolja. Kakšno bo stanje v prihodnosti, ko bo tudi globalizacija dosegla svojo zaključno fazo najbrž nihče ne more napovedati. Dejstvo je, da bodo podjetja podvržena vedno večjim pritiskom okolja in konkurence. Zaradi negotovega stanja na trgu bo tudi izpostavljenost krizam večja, katerih uspešno reševanje in preprečevanje bo izvedljivo predvsem s pomočjo marketinških instrumentov.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bizjak, Franc. 1997. *Reinženiring in razvoj podjetja*. Nova Gorica: Educa
- De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja*. Ljubljana: GV Založba.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2003. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2004a. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004b. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2009. *Strateške poslovne zveze in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Grahek, Andraž. 2002. Fiat se je začasno rešil dolgov. *Finance*, 29. maj. [Http://www.finance.si/24996](http://www.finance.si/24996) (3. 9. 2009).
- Hammer, Michael, in James Champy. 1995. *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kodrič, Martina. 2007. *Vpliv spremembe imena na njegovo razpoznavnost*. Diplomsko naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje s krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Korelc, Tomaž. 2006. *Moč blagovne znamke : Kako ustvariti močno in prodorno blagovno znamko*. Šenčur: Razvojno izobraževalno združenje Orel.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2006. *Principles of marketing*. Upper Saddle River (N.J): Pearson Prentice Hall.
- Likar, Borut. 2004. *Inoviranje*. Koper: Fakulteta za management.
- Lorbek, Franc. 1991. *Komuniciranje v mednarodnem trženju*. Ljubljana: Tangram
- Matejčič, Katarina. 2005. Droga Kolinska: odpuščanj ne bo. *Finance*, 1. februar. [Http://www.finance.si/111232](http://www.finance.si/111232) (11. 9. 2009).
- Mihajlovič, Novica. 2005. Droga Kolinska z nižjimi plačami izganja delavce. *Finance*, 3. oktober. [Http://www.finance.si/132898/Droga_Kolinska_z_ni%BEjimi_pla%E8ami_izganja_delavce](http://www.finance.si/132898/Droga_Kolinska_z_ni%BEjimi_pla%E8ami_izganja_delavce) (11. 9. 2009).
- Novković, Goran. 2004. Laško in Union sta zapravila priložnost. *Finance*, 3. september. [Http://www.finance.si/97385/La%B9ko_in_Union_sta_zapravila_prilo%BEnost](http://www.finance.si/97385/La%B9ko_in_Union_sta_zapravila_prilo%BEnost) (4. 9. 2009).
- Potočnik, Vekoslav. 2004. *Terminološki slovar trženja: angleško-slovenski, slovensko-angleški*. Ljubljana: GV Založba.

- Šrot Aužner, Anica. 2005. *Prezemi in kapitalske povezave Pivovarne Laško, d. d.* Magistrska naloga, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Tavčar, Mitja. 1994. Management trženja. V *Management*, ur. Stane Možina, 783-789. Radovljica: Didakta.
- Tekavec, Vanja. 2004. Droga Kolinska prodaja znamke, da bi postala konkurenčnejša. *Delo*, 14. april. [Http://www.delo.si/tiskano/html/20080414/Delo+FT/0](http://www.delo.si/tiskano/html/20080414/Delo+FT/0) (11. 9. 2009).
- Vidic, Franci. 2000. *Trženje za podjetnike*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Vizjak, Andrej in Branko Žibret. 2005. Uspešna rast s pomočjo spajanja podjetij. *Manager*, 18. november. [Http://www.finance.si/manager/?137553](http://www.finance.si/manager/?137553) (11. 9. 2009).

VIRI

- Droga Kolinska. 2006. *Letno poročilo 2005*. Ljubljana: Droga Kolinska.
- Droga Kolinska. 2007. *Letno poročilo 2006*. Ljubljana: Droga Kolinska.
- Droga Kolinska. 2009a. *Letno poročilo 2008*. Ljubljana: Droga Kolinska.
- Droga Kolinska. 2009b. *Zgodovina Droge*. [Http://www.drogakolinska.com/sl/o_nas/zgodovina/droga](http://www.drogakolinska.com/sl/o_nas/zgodovina/droga) (11. 9. 2009).
- Droga Kolinska. 2009c. *Zgodovina Kolinske*. [Http://www.drogakolinska.com/sl/o_nas/zgodovina/kolinska](http://www.drogakolinska.com/sl/o_nas/zgodovina/kolinska) (11. 9. 2009).
- Istrabenz. 2004. *Sporočilo za medije*. 30. junij. [Http://www.istrabenz.si/slo/novinarskosredisce/sporocilazamedije/arhivsporocilza medije/311](http://www.istrabenz.si/slo/novinarskosredisce/sporocilazamedije/arhivsporocilza%20medije/311) (28. 7. 2009).
- Istrabenz. 2005. *Sporočilo za medije*. 4. marec. [Http://www.istrabenz.si/slo/novinarskosredisce/sporocilazamedije/arhivsporocilza medije/311](http://www.istrabenz.si/slo/novinarskosredisce/sporocilazamedije/arhivsporocilza%20medije/311) (28. 7. 2009).
- OMV Slovenija. 2009. *O podjetju*. [Http://www.omv.si](http://www.omv.si) (28. 7. 2009).
- Pivovarna Laško. 2008. *Letno poročilo 2007*. Laško: Pivovarna Laško.
- Pivovarna Laško. 2009a. *Letno poročilo 2008*. Laško: Pivovarna Laško.
- Pivovarna Laško. 2009b. *O podjetju*. [Http://www.pivo-lasko.si/podjetje/o-podjetju](http://www.pivo-lasko.si/podjetje/o-podjetju) (31. 8. 2009).
- Pivovarna Laško. 2009c. *Radenska*. [Http://www.pivo-lasko.si/podjetje/povezane-druzbe/radenska](http://www.pivo-lasko.si/podjetje/povezane-druzbe/radenska) (31. 8. 2009).

