

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

Diplomska naloga

POZICIONIRANJE BLAGOVNE ZNAMKE
MISTER NUT

Mentor: mag. Peter Ješovnik
Obraavnavana organizacija: Orbico, d. o. o.

KOPER, 2005

NATAŠA MARKELJ

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava problematiko v zvezi z analizo panoge in izgradnjo blagovne znamke, ki je zastopana v panogi. Na podlagi analize panoge obravnava izgradnjo konkurenčnega položaja na tržišču. Možnosti, ki jih ima podjetje z izrabo blagovne znamke, so predstavljene z vidika pozicioniranja in marketinga. Teoretična spoznanja so aplicirana na praktičen primer, kjer je na primeru obravnavane panoge prikazana analiza panoge in na podlagi konkretne blagovne znamke prikazan postopek pozicioniranja.

Ključne besede: panoga, analiza, oreški, blagovna znamka, vrednost blagovne znamke, imidž blagovne znamke, pozicioniranje

SUMMARY

This thesis deals with issues underlying industry analysis and brand development within a given industry. Based on an industry analysis, it gives a treatment of how to achieve a competitive position in the market. A company's possibilities stemming from brand exploitation are presented in the light of positioning and marketing. Theoretical conclusions are applied to practice by means of an analysis of the industry concerned, and by showing the positioning process of an actual brand.

Keywords: Industry, analysis, nuts, brand, brand value, brand image, positioning

UDK 658.626 (043.2)

ZAHVALA

Ob zaključku diplomske naloge se iskreno zahvaljujem mentorju mag. Petru Ješovniku, ki me je usmerjal z nasveti in vzpodbudami.

Aleš, hvala ti za nesebično podporo v času študija in za vse vzpodbudne besede. Hvala ti, ker si vedno tu, ko te najbolj potrebujem. Hvala ti, ker si.

Alen in Andrej, hvala vama za potrpljenje v vseh tistih urah, ko sem bila zaposlena s študijem.

Ati, mami, hvala, ker sta vseskozi verjela vame, mi zaupala in me vzpodbujala.

KAZALO

1	Uvod	1
1.1	Razmere na slovenskem tržišču po letu 1990	1
1.2	Blagovna znamka Mister Nut	2
1.3	Kratka vsebina in metoda obravnavanja	2
2	Analiza panoge za oreške in prigrizkov po Porterju	4
2.1	Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	4
2.1.1	Vstopne ovire	4
2.1.2	Pričakovano maščevanje obstoječih konkurentov v panogi	8
2.2	Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti	9
2.3	Nevarnost substitutov	10
2.4	Pogajalska moč kupcev	10
2.5	Pogajalska moč dobaviteljev	11
3	Generične strategije	12
3.1	Generične konkurenčne strategije	12
3.1.1	Strategija nizkih stroškov	13
3.1.2	Strategija diferenciacije	14
3.2	Strategija osredotočenja	15
3.3	Predlagana generična strategija	15
4	Izvor in pomen blagovne znamke	17
4.1	Pomen blagovne znamke za podjetje in končnega potrošnika	18
4.2	Razlika med blagovno znamko in izdelkom	19
4.2.1	Sestava blagovne znamke	20
4.3	Vrednost blagovne znamke	21
4.4	Poznavanje blagovne znamke	23
4.4.1	Zavedanje blagovne znamke	25
4.4.2	Imidž blagovne znamke	26
4.5	Katere so koristi močne blagovne znamke za podjetje	27
5	Pozicioniranje blagovne znamke	31
5.1	Predstavitev uvajanja blagovne znamke v podjetju Orbico	31
5.2	Postopek za pozicioniranje blagovne znamke Mister Nut	32
5.2.1	Potrebe potrošnikov	32
5.2.2	Ciljna skupina	34
5.2.3	Konkurenčna kategorija	34
5.2.4	Koristi potrošnikov	35
5.2.5	Razlog	36
5.2.6	Imidž in osebnost blagovne znamke	36
5.3	Pozicioniranje blagovne znamke Mister Nut	36
5.3.1	Marketing plan, konkurenca in Mister Nut blagovne znamke	37

5.3.2	Cenovna politika.....	39
5.4	Izjava o pozicioniranju	40
5.5	SPIN analiza pozicioniranja blagovne znamke Mister Nut za podjetje Orbico	40
6	Zaključek.....	42
	Literatura	45
	Viri	45

SEZNAM SLIK

Slika 3.1	Tri osnovne strategije	13
Slika 4.1	Vrednost blagovne znamke	22
Slika 4.2	Struktura poznavanja blagovne znamke	24
Slika 5.1	Drevesni diagram za Mister Nut blagovno znamko	35
Slika 5.2	Doseg in »Affinity« indeks (od 19.00 do 23.00, leto 2004), ciljna skupina vsi med 20 in 40 let	38

SEZNAM TABEL

Tabela 5.1	Profil ciljnega potrošnika za blagovno znamko Mister Nut	33
Tabela 5.3	Primer pozicioniranja za blagovno znamko Mister Nut	37
Tabela 5.4	Dinamika trga; oglaševanje konkurenca TV	38
Tabela 5.5	SPIN analiza pozicioniranja Mister Nut, »mala malca«	40
Tabela 5.6	SPIN analiza pozicioniranja Mister Nut, »mala malca« za podjetje Orbico, d. o. o.	41

1 UVOD

1.1 Razmere na slovenskem tržišču po letu 1990

Leto 1990 je bilo prelomno tako v političnem kot v gospodarskem pomenu. Prelomno je bilo tudi za slovenski trg, ko se je pričel uveljavljati sistem tržne ekonomije. Prišlo je do hitrega razvoja slovenskega tržišča, do prave ekspanzije manjših regionalnih, če ne že lokalnih grosistov z lastno maloprodajno mrežo trgovin in tudi do velikih sprememb tržnih struktur za posamezne panoge. Kot primer velikih sprememb naj omenim samo grosistična podjetja, ki so v tistem obdobju delovala v gorenjski in primorski regiji.

Na Gorenjskem so bila v devetdesetih podjetja z dejavnostjo trgovina na debelo: Rožca Jesenice, Špecerija Bled, Živila Naklo, Loka Škofja Loka in trgovine Emona Merkur Ljubljana, Vele Domžale ter posamezni diskonti, ki so bili ravno tako uspešni (primer diskont Verčič Bled itd.).

Na Primorskem, natančneje na obali so uspešno delovali Jestvina Koper, Mercator Degro Portorož, na Goriškem Grosist Gorica, Goriška, Alpkomerc Tolmin.

Po relativno kratkem obdobju razcveta trgovine se je njihovo število drastično zmanjšalo. Sledili so prevzemi podjetij in združevanja. Danes na Gorenjskem in na Primorskem tako grosistov praktično skoraj ni več, ohranil se je le Mercator Goriška (združen z Grosist Gorica), ki je hčerinsko podjetje Mercator Ljubljana, ki je zadolžen za distribucijo primorske in goriške regije.

Na slovenskem trgu danes prevladujejo tri trgovske verige. Po tržnem deležu še vedno prevladuje Mercator z 41 % trga, sledi mu Spar Slovenija z 19,6% ter Engrotuš iz Celja z 18,4%, omenimo še Rudnidis, ki ima 1,5 % tržni delež. Na tem mestu naj omenim, da jim ravno njihov prevladujoč tržni položaj omogoča boljša pogajalska izhodišča s poslovnimi parterji, med njimi je tudi podjetje Orbico, uvoznik in distributer za preučevano blagovno znamko Mister Nut. Pogodbe, ki se sklepajo na letni ravni, se nanašajo prav na velikost grosistov in letnega prometa v okviru podjetja in po posameznih blagovnih znamkah. Marketinške pogodbe v okviru letnih pogodb o sodelovanju pa se v grobem nanašajo v osnovi na prodajne pospeševalne aktivnosti, pospeševanje prodaje (merchandising) itd. Skratka, podjetja, ki so danes v poslovno-partnerskem odnosu, stremijo k odličnosti poslovanja, ki jim omogoča obojestransko doseganje načrtovanih dejavnosti, s tem pa posledično doseganje zastavljenih planov.

Podjetja so danes v položaju, ki od njih zahteva nenehno prilagajanje tem spremembam in so za svoj obstoj in delovanje na tržišču prisiljena v načrtovanje strategij, ki so strateškega pomena, kar velja tako za dobavitelje (podjetje Orbico) kot za odjemalce (grosisti).

1.2 Blagovna znamka Mister Nut

Ravno tako je izjemnega pomena pri uspešnosti poslovanja podjetij ohranjanje in pridobivanje konkurenčne prednosti blagovnih znamk, ki jo tržijo. Za podjetja predstavlja močna blagovna znamka vez s potrošnikom. Toda slovenska podjetja se (kljub zasičenosti) tega premalo zavedajo.

Podjetje Orbico se zaveda pomembnosti svojih blagovnih znamk, ki jih trži in ki podjetju prinašajo številne koristi.

Blagovne znamke, ki jih podjetje trži, so: Varta, Ellen Betrix, Max Factor, Oil of Olaz, Laura Biageotti, Hugo BOSS in Isadora, Naomi Campbell, Cindy Crawford, Gabriela Sabatini, Mexx, Puma, Bruno Banani, 4711, Tosca, Gucci, Rochas, Trusardi, Mont Blanc, Lizzie, Johnson Wax (čistila), Johnson's & Johnson's (kozmetika), Milka, Jacobs (kava, čokolada), sledijo še novejša pridobitve – blagovna znamka Mister Nut (oreški), Remington – za katere lahko rečemo, da so blagovne znamke z visoko ravno pozitivnega zavedanja. Pozitivna vrednost vpliva na cene, lojalnost kupcev in ne nazadnje na pogajalska izhodišča, ki jih krepi in tudi olajša.

Orbico nenehno širi obstoječe blagovne znamke z novimi izdelki in si tako še krepi pozitivni imidž podjetja, kar podjetju med drugim omogoča tudi lažje pridobivanje novih blagovnih znamk in tudi kakovostnejšega osebja.

Naravnost podjetja h kakovostnim blagovnim znamkam in zagotavljanje učinkovitega sistema ponudbe na trgu je pripeljalo do končne zadovoljitve želja in potreb kupcev in potrošnikov, ki so postali in ostajajo najpomembnejši element za podjetje.

1.3 Kratka vsebina in metoda obravnavanja

Da bi podjetje lahko analiziralo panogo, v kateri posluje, in na osnovi tega načrtovalo izvajanje aktivnosti ter da bi svojo ponudbo uspelo približati potrošniku in jo vključiti v njihov izbor, potrebuje za analize panoge ustrezne modele in za management blagovne znamke ustrezne koncepte. Kot ugotavljamo iz prakse, slovenska podjetja (kljub zasičenosti tržišča) tega ne uporabljajo, ne poznajo ali celo zanemarjajo.

Ker je blagovna znamka Mister Nut relativno nova v podjetju in v tem segmentu ponudbe naše podjetje še ni prisotno, bom najprej poskušala umestiti podjetje v panogo. V diplomski nalogi bom najprej predstavila generične strategije. Sledi praktična analiza panoge oreškov in prigrizkov, pri čemer se bom osredotočila na Porterjev model petih konkurenčnih silnic, ki je ena najpopolnejših analiz panoge in izbira ustrezne generične strategije podjetja. V diplomski nalogi bom predstavila tudi teoretične osnove blagovne znamke z osredotočenjem na pozicioniranje, ki je eden od temeljnih konceptov, in prenesla ugotovitve na primer iz prakse.

Temo za diplomsko nalogo sem izbrala, ker menim, da je analiza panoge temeljno izhodišče za doseganje konkurenčnih prednosti ter da potencial, ki ga prinaša močna blagovna znamka, v podjetju še ni izkoriščen.

Slovenska podjetja so vse prevečkrat v analizah nesistematična, prodajno usmerjena in se ne zavedajo dejanskih možnosti, ki jih prinaša močna blagovna znamka; vse to jim onemogoča doseganje pričakovanih dobičkov.

V prvem delu diplomske naloge je prikazana uporaba modela petih konkurenčnih silnic na praktičnem primeru panoge oreškov na slovenskem tržišču. Analiza panoge predstavlja podlago za opredelitev ustreznih strategij, ki naj bi zagotovile konkurenčno prednost podjetij in dobičkonosnost, kar pa ni tudi zagotovilo. Brez ustreznega managementa blagovnih znamk in znanja ter dolgotrajnih finančnih vlaganj podjetje ne more dosegati želenih rezultatov in ciljev lastnikov kapitala.

Panoga oreškov je analizirana z vidika vseh petih konkurenčnih silnic. V prvem delu je na podlagi analize panoge oreškov ob upoštevanju značilnosti obravnavanega podjetja predlagana ustrežna strategija, ki bo podjetju Orbico omogočila doseganje konkurenčne prednosti in doseganje ciljnega dobička.

V drugem delu diplomske naloge je predstavljena blagovna znamka, kot sledi: kaj je blagovna znamka in kakšne so prednosti, ki jih prinaša blagovna znamka za podjetje in za potrošnike. Obrazložena je razlika med blagovno znamko in izdelkom, ki je v dodani vrednosti, ki jo prinaša potrošniku. Predstavljen je koncept vrednosti blagovne znamke. V tem delu so opisane tudi prednosti, ki jih blagovna znamka prinaša podjetju.

V zadnjem, praktičnem delu je opredeljena vloga pozicioniranja, ki je eden ključnih konceptov vrednotenja blagovne znamke. Opisan je eden od postopkov za pozicioniranje. Na praktičnem primeru je prikazana uporaba postopka pozicioniranja in opisana ideja za pozicioniranje blagovne znamke Mister Nut.

2 Analiza panoge za oreške in prigrizkov po Porterju

Za panogo oreškov na slovenskem tržišču je značilna precejšnja koncentracija panoge. Obstaja trg popolne konkurence, kjer se beležijo tudi številni vstopi predvsem večjih dobaviteljev, ki v panogo uvajajo lastne blagovne znamke.

Pri analizi panoge je zaradi tega poudarek na nevarnostih vstopa novih konkurentov v panogo in tekmovalnosti med že obstoječimi blagovnimi znamkami na slovenskem tržišču. Poseben poudarek je tudi na pogajalski moči kupcev in dobaviteljev. Zaradi vse bolj ozkega kroga ključnih kupcev se povečuje njihova pogajalska moč. Manjši poudarek je na nevarnosti pojava substitutov.

Cilj Porterjeve strukturne analize panoge ali modela petih silnic je določitev položaja podjetja v panogi, s katerega se podjetje najbolje brani pred konkurenti in istočasno tudi vpliva na delovanje konkurentov.

Konkurenčne silnice so naslednje (Porter 1980, 4):

- nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo,
- tekmovalnost obstoječih konkurentov,
- nevarnost substitutov,
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev.

2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Nova podjetja, ki vstopajo v panogo, si z delovanjem na trgu skušajo pridobiti tržni delež. Zaradi tega se posledično obstoječim konkurentom manjša tržni delež, kar ni v njihovem interesu.

Novim podjetjem, ki vstopajo v panogo vstop otežujejo vstopne ovire in reakcije obstoječih konkurentov.

2.1.1 Vstopne ovire

Ekonomija obsega

Ekonomijo obsega dosežemo zaradi učinkovitejšega izvajanja aktivnosti pri večjih količinah in zaradi možnosti porazdelitve stalnih in omejeno stalnih stroškov na večjo količino prodanih proizvodov (Biloslavo 1999, 194).

Ekonomija obsega na slovenskem tržišču v veliki meri določa možnost vstopa novih podjetij v panogo. Edino večje podjetje, ki pravi in pakira oreške v Sloveniji, je Mercator Emba, ki dosega pozitivne učinke na osnovi ekonomije obsega pri proizvodnji. Druga podjetja oreške in prigrizke uvažajo preko zastopnikov. Italijansko podjetje New Factor je proizvajalec izdelkov blagovne znamke Mister Nut. New Factor dosega ekonomijo obsega pri proizvodnji. Podjetje poleg svoje Mister Nut in Nuts&Nuts blagovnih znamk trži tudi najmanj pet trgovskih blagovnih znamk za velike

trgovske verige v Evropi. Tudi za ostale dobavitelje oreškov, ki so v Sloveniji, lahko rečemo, da dosega ekonomijo obsega pri proizvodnji Bahlsen in Chio.

Vsa omenjena podjetja dosega ekonomijo obsega tudi na področju nabave. Njihov asortiment je bistveno širši in obsega tudi druge prehranske proizvode. To pa znižuje stroške nabave na enoto proizvoda.

Na področju tržnega komuniciranja dosega ekonomijo obsega Chio, ki je za leto 2004 namenil velika sredstva za reklamiranje novih proizvodov prigrizkov, čipsov. Chio TV investicija 2004 za kategorijo slanih prigrizkov je znašala 87.853 € (OMD-družba za medijske raziskave 2005). Razpršenost trženjskega »know-howa« med različne prodajne programe ter obseg tržnega komuniciranja pomeni ekonomijo obsega tržnega komuniciranja, ki se kaže tudi pri dodatnih bonitetah pri oglaševanju na televiziji, zakupu oglasnih prostorov v letakih, raznih agencijah, ki nudijo količinske popuste na tiskovine, ki jih uporabijo pri raznih prodajno-pospeševalnih aktivnostih.

New Factor za tržno komuniciranje namenja sredstva, ki so zaenkrat nekoliko manjša. Zato pa je podjetje Orbico, ki je generalni uvoznik in distributer blagovne znamke, v letošnjem letu iz svojega proračuna namenil sredstva, ki naj bi zadoščala za stalno celoletno tržno komuniciranje. Na ta način smo pri agencijah in ključnih kupcih uspeli doseči ekonomijo obsega tržnega komuniciranja. Ekonomijo obsega dosega tudi na podlagi standardiziranega televizijskega animiranega oglasa, namenjenega za vso Adriatic skupino držav. Na tem mestu lahko omenimo, da so stroški aktivnosti vselej odvisni tudi od politike podjetja, ki jo vodi in nadzoruje management podjetja. Velik vpliv se kaže predvsem v odločitvah, ki so del poslovne politike.

Prav tako dosega Orbico ekonomijo obsega na področju prodaje in distribucije. Podjetje Orbico ima prodajno in distribucijsko mrežo organizirano za vse proizvode in blagovne znamke, ki jih zastopa na slovenskem tržišču. Stroški distribucije se tako porazdelijo na vse zastopane blagovne znamke. Stroški na enoto so zato bistveno manjši. Ekonomijo obsega pri prodaji in distribuciji dosega tudi Mercator Emba, saj je njihov asortiment izjemno širok. Poudarimo naj tudi, da ima Mercator Emba, ki je hčerinsko podjetje Mercator PS, široko maloprodajno mrežo v Sloveniji in na trgih bivše Jugoslavije.

Za panoga oreškov velja skozi leto ciklično povpraševanje. V poletnih mesecih prodaja upade, še zlasti v avgustu, bistveno pa se poveča prodaja v septembru in konstantno narašča do konca novembra. V decembru se indeks prodaje dvigne na maksimum.

Diferenciacija proizvoda

Močna konkurenca v panogi oreškov na našem tržišču narekuje tudi diferenciacijo proizvodov. Glede diferenciacije je treba omeniti, da je trg suhega sadja in prigrizkov razmejen v dve kategoriji. Ena skupina so blagovne znamke, ki so uveljavljene na tržišču – Mister Nut, Sun Nuts, Lorenz in Chio, v drugo skupino pa sodijo trgovske

blagovne znamke, tu mislimo predvsem na Spar in Tuš. Omenjeni trgovski verigi uspešno tržita trgovski blagovni znamki, tudi zaradi relativno nizkih maloprodajnih cen (tudi do 30 %) in velikega deleža prostora na polici, ki ga namenjata za prisotnost trgovskih blagovnih znamk (tudi do polovice v tem segmentu).

Diferenciacija med različnimi proizvodi na trgu je precejšnja. Proizvodi, ki se pojavljajo na prodajnih policah na našem tržišču, se močno razlikujejo po kakovosti. Ta je odvisna od porekla surovine in načina pridelovanja. Kot primer navajamo kalifornijsko pistacijo, ki je kakovostnejša od iranske. Razlogi so v klimatskih pogojih, kjer uspeva, v nadzoru kakovosti, ki se izvaja od samega začetka, v velikosti in obliki pistacije, obdelavi, skladiščenju, transportu itd. Vse to so kvalitete, ki se poudarjajo pri nadaljnjem trženju, in so argumenti v prodajni zgodbi.

Pri diferenciaciji izhajamo iz dejstva, da so oreški izkustveni proizvod, ki ga potrošniki ocenijo šele z uporabo. Zato je v panogi pomembna izgradnja vrednosti blagovne znamke. Prepoznavnost blagovne znamke in lojalnost kupcev sta velikega pomena za uspešno trženje blagovne znamke. Kakovostne elemente, ki odlikujejo proizvod, je treba skozi tržno komuniciranje izpostaviti oziroma predstaviti kupcu. Načinov, ki so podjetjem na voljo, je več. Naj omenimo le najpomembnejše in najpogostejše: degustacije v trgovinah, promocije, razna vzorčenja itd.

Moč z vidika diferenciacije proizvoda imajo podjetja lahko tudi zato, ker so bila prva v panogi. Obstoječa podjetja, kot primer podjetje Magistrat (z blagovno znamko Bahlsen in Lorenz je prisotno na slovenskem trgu že deset let), imajo prednost pred novimi glede diferenciacije proizvoda oziroma prepoznavnosti blagovne znamke in lojalnosti odjemalcev. Na lojalnost potrošnikov precej vpliva tudi imidž blagovne znamke, ki se gradi s pomočjo tržnega komuniciranja. Zelo pomemben element diferenciacije v tej panogi so tudi storitve, ki jih podjetja nudijo svojim odjemalcem. Pri tem mislimo tudi na po-prodajni servis¹. Podjetje Orbico nudi poleg distribucije Mister Nut programa tudi marketinške aktivnosti, saj se zavedamo, da so nakupi vse bolj rezultat aktivne komunikacije s potrošniki. Eden glavnih motivov za nakup je vsekakor boljša cena in aktivna komunikacija s potrošnikom. Skrbimo tudi za izvajanje prodajno pospeševalnih aktivnosti, pospeševanje prodaje na terenu oziroma v maloprodaji, merchandising.

Zelo pomembna v tej panogi je učinkovita prodajno-storitvena mreža in prodajalci na terenu. Ravno tako pomembna pa je tudi učinkovitost produktnih vodij, ki skrbijo za prodajno pospeševalne aktivnosti na tem segmentu. Specifično za panogo je konstanta prodaja ali celo rahlo stagnira v primerjavi s konkurenco, če se v segmentu oreškov ne izvajajo aktivnosti.

¹ Beseda po-prodajni servis v interni uporabi podjetja Orbico pomeni: dostava kupcu, obisk trgovskega zastopnika v trgovini, popis rokov uporabe izdelkov, nižanje cene blaga pred iztekom roka uporabe, menjave blaga.

Dostop do distribucijskih poti

Predstavlja lahko tudi vstopno oviro. Najznačilnejša sta dva načina distribucije – neposredni, ki poteka od dobavitelja do trgovin (neposredna distribucija Orbica v trgovine Spar), in neposredna, ki poteka od uvoznika oziroma dobavitelja do poddistributerja (dostava blaga na skladišče Mercator), ki nato sam vrši distribucijo po svoji trgovski mreži.

Podjetja morajo s svojim marketinškim načrtom prepričati odjemalce, da vključijo njihove izdelke v prodajni asortiment. Panoga oreškov v Sloveniji je zasičena s proizvodi in dostop z blagovno znamko, ki smo jo repositionirali, je bil otežkočen. Eden od razlogov so strateške povezave ključnih kupcev z dobavitelji in ekskluzivne pogodbe, s katerimi se kupci zavezujejo na letne količine prodanega blaga in posledično s tem na dogovorjene aktivnosti. Pomembna je tudi celovitost ponudbe v kategoriji slanih prigrizkov in suhega sadja. Odjemalci lahko izbirajo med različnimi kakovostnimi in cenovnimi razredi itd. Na tem mestu lahko omenim prednost podjetja Orbico, ki zastopa mnogo priznanih blagovnih znamk in je za odjemalce strateški partner, kar pomeni, da ima močna pogajalska izhodišča in s tem lažji vstop zastopane blagovne znamke Mister Nut.

Potrebe po kapitalu

Potrebe po kapitalu danes predstavljajo vse manjšo vstopno oviro. Podjetja, ki delujejo globalno, imajo namreč zadostne vire kapitala oziroma sredstev, da lahko nemoteno vstopijo na trg. Kot vir kapitala v primeru blagovne znamke Mister Nut nastopa tudi dobavitelj Orbico, ki v blagovni znamki vidi potencial in gradi pozitivno vrednost blagovne znamke, ki se počasi uveljavlja na slovenskem tržišču.

Kreditiranje odjemalcev se povečuje zaradi vse večje konkurence, kar povečuje pogajalsko moč trgovcev. Dobavitelji kreditirajo odjemalce v obliki rednih in količinskih popustov ter predvsem odlogov plačil. Ob tem naj poudarimo, da so večji dobavitelji v boljšem položaju zaradi večje pogajalske moči v razmerju do trgovskih verig. Za manjša podjetja predstavlja kreditiranje velik problem. Predvsem to velja za podjetja, v katerih delež prihodkov v prodaji predstavlja velik delež skupnih prihodkov. Podjetja Orbico, Magistrat in Mercator Emba imajo pri tem nekakšen specifičen položaj. Zaradi svoje velikosti in širokega asortimenta imajo večjo pogajalsko moč, a se jim obenem zaradi tega povečuje tudi kreditiranje odjemalcev.

Stroškovne prednosti neodvisne od ekonomije obsega

Obstoječa podjetja imajo stroškovne prednosti, ki so lahko rezultat bodisi dolgoročnega sodelovanja bodisi zvez in imajo na tej osnovi prednostni položaj pred konkurenti. To se dogaja tudi v panogi suhega sadja in prigrizkov.

Stroškovne prednosti v panogi oreškov, ki so neodvisne od ekonomije obsega, so v pretežni meri rezultat pozitivnih učinkov krivulje učenja. Viri so predvsem

specializacija, racionalizacija, standardizacija delovnih postopkov, pridobivanje izkustvenega znanja, izboljševanje proizvoda in poslovnega procesa itd.

Potrebe po ustreznem izkustvenem znanju na tem področju vplivajo na uspešnost podjetja na tržišču. Ustrezen »know how« pridobivajo podjetja s časom, na podlagi preteklih izkušenj in z izobraževanjem. Tako pridobljeno znanje podjetju pomaga, da nekatere poslovne funkcije izvaja učinkoviteje kot konkurenti. Trajno konkurenčno porednost si na ta način pridobijo podjetja, ki pridobljeno znanje uspešno zaščitijo.

Prednost si podjetja pridobijo tudi z vlaganjem v kadre (angl. human resource), z različnimi dodatnimi izobraževanji, kjer pridobivajo znanje s področja trženja. Kljub temu pa se velika podjetja pogosto srečujejo s problemom, ker v Sloveniji primanjkuje ustrezno usposobljenega osebja.

Vladna politika

Slovensko tržišče je z vstopom v Evropsko unijo izgubila vse omejitve. Ob vstopu v EU so prišli do izraza pozitivni učinki krivulje izkušenj, ki jih predvsem tuja podjetja dosegajo na področju različnih poslovnih funkcij. To je izboljšalo njihov konkurenčni položaj.

Leta 1998 je prišlo na področju zaščite potrošnikov do sprememb. V veljavo je stopil novi zakon o varstvu potrošnikov, ki je uvedel določene novosti na področju označevanja proizvodov (v skladu s tem zakonom mora biti na embalaži označeno celotno ime in sedež firme), na področju lojalnosti konkurence (zakon ne dovoljuje pogojevanih nakupov v primeru nagradnih iger) in na drugih področjih, kar je prispevalo k ureditvi pravil konkurenčne boja (Zakon o varstvu potrošnikov 1998).

Stroški zamenjave

Stroški zamenjave, s katerimi se ob zamenjavi dobavitelja soočijo odjemalci, so v panogi oreškov relativno majhni. Stroški, ki pri tem nastanejo, so vezani predvsem na t. i. psihične stroške prekinitve poslovnih odnosov (primer prevzema blagovne znamke Mister Nut dolgoletnemu uvozniku in dobavitelju Sa. Vo. Vogrsko).

Ob tem morata novi dobavitelj in odjemalec skleniti pogodbo o sodelovanju, v kateri so pomembni elementi novi cenik, plačilni pogoji in dogovorjeni asortiment proizvodov, ki jih bodo tržili.

2.1.2 Pričakovano maščevanje obstoječih konkurentov v panogi

Pri analiziranju potencialnega maščevanja obstoječih podjetij v panogi je pričakovati ob vstopu nove blagovne znamke agresiven odziv v smislu povečanja tržnih aktivnosti.

Osebna poznanstva in poslovne zveze z največjimi odjemalci so vsekakor največja prednost, ki jo podjetja z največjim tržnim deležem lahko izkoristijo. Poudariti gre, da

se ob vstopu novega konkurenta cena bistveno ni spremenila in da podjetja, ki so že prisotna, zaradi zavarovanja položaja povečajo prodajno pospeševalne aktivnosti.

2.2 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti

V konkurenčnem boju v panogi suhega sadja in prigrizkov podjetja uporabljajo različna orodja. Na prvem mestu je še vedno cenovna konkurenčnost, tržno komuniciranje in agresivno uvajanje novih proizvodov in storitev.

Glede cenovnega konkuriranja je treba poudariti, da na oblikovanje cen vpliva več dejavnikov (naravni, družbeni, politični, ekonomski), ki so izven nadzora podjetij in se v času precej spreminjajo. Osnova za oblikovanje prodajnih cen so cene surovin (kot primer lahko navedemo zadnji dvig maloprodajnih cen pistacije do 35 % v letu 2005, ki je posledica borzne rasti cen surovin, ki so se povečale zaradi naravnih dejavnikov; iransko pistacijo je napadla bolezen, ki je povečala stroške nadzora kakovosti in ustreznih ukrepov).

V strukturi cene predstavlja surovina 50 % delež stroškov, medtem ko ostali stroški predstavljajo stroške pakiranja, nakupne stroške, stroške transporta, zalog itd.

Prodajne cene se gibljejo sorazmerno po tržnem deležu podjetij in prepoznavnosti blagovne znamke. Največ bomo na slovenskem trgu odšteli za izdelke blagovne znamke Bahlsen, sledi ji v povprečju s 5 % nižjo maloprodajno ceno Mister Nut in z za spoznanje nižjo ceno blagovna znamka Sun Nuts.

Najmočnejše orodje, ki ga uporabljajo v konkurenčnem boju v obravnavani panogi, je tržno komuniciranje, ki je še posebej pridobilo veljavo v zadnjih letih. Prispevek tržnega komuniciranja je bistven pri prepoznavnosti blagovne znamke, pri izgradnji pozitivne vrednosti blagovne znamke in s tem pri zagotavljanju lojalnosti odjemalcev in potrošnikov.

Ker ima prepoznavnost blagovnih znamk vse večjo veljavo, podjetja namenjajo vse večja sredstva za tržno komuniciranje. Pri tem je največji poudarek na oglaševanje na televiziji, prav tako je tudi v tiskanih medijih, na embalaži (Bahlsen je imel »redesign« pred kratkim, prav tako Mister Nut – izrazitejša modra barva embalaže) in pospeševanju prodaje. Mister Nut poleg omenjenih orodij tudi izrabi tudi možnosti donatorstva (mladinske nogometne ekipe).

Internet kot ena najsodobnejših oblik tržnega komuniciranja se po ocenah podjetij v Sloveniji predvsem v tem segmentu še ni popolnoma uveljavil, kot denimo v tujini. Delno je to tudi posledica slabega odnosa podjetij do tega komunikacijskega orodja. Orbico se vse bolj posveča tudi tej obliki tržnega komuniciranja, predvsem pri implementaciji raznih nagradnih iger za končnega potrošnika in pri obveščanju o novostih.

2.3 Nevarnost substitutov

V panogi oreškov se lahko kot substituti pojavljajo izdelki z veliko vsebnostjo bodisi mandeljnov, pistacije, lešnikov, rozin itd. To so:

- v krog substitutov sodijo izdelki, ki imajo veliko vsebnost oreškov; crüslji, müsli ter (žitna rezina) müsli bar,
- energijske rezine, kandirane rezine (oblite z medom, izvor Grčija),
- vse večja ponudba raznih t. i. rinfuznih, ki se prodajajo na kilogram («plu« sistem),
- pakiranja posameznih trgovcev pod lastno blagovno znamko podjetja.

Pomemben dejavnik, ki lahko vpliva tudi na uživanje oreškov, je tudi skrb za zdravje, saj so na primer slani in praženi arašidi zaradi prisotne soli eden od ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uživanje arašidov.

Zdrava prehrana, ki jo občila v zadnjem obdobju še bolj poudarjajo, in vse večja osveščenost potrošnikov bosta v prihodnosti močno vplivala na porabo (primer mandeljni, priloga Dela Ona, ki jo prebira ženska populacija, kjer oglas komunicira pozitiven učinek delovanja mandeljnov na zdravje).

2.4 Pogajalska moč kupcev

V Sloveniji obstajajo tri močne trgovske verige, ki pokrivajo več kot 75 % slovenskega trga. Pogajalska moč trgovskih verig se zato iz leta v leto večja, kar se odraža na vse večji zahtevi izboljšanja pogojev, ki jih dobesečno izterjajo od dobaviteljev.

Virov velike pogajalske moči trgovskih verig v Sloveniji je kar nekaj. Prvi vir izhaja iz dejstva, da količine proizvodov, ki jih nabavljajo, predstavljajo za proizvajalce oziroma dobavitelje relativno velik delež celotne prodaje. Posebej to velja za majhne proizvajalce oziroma dobavitelje. Podjetja, ki ponujajo poleg suhega sadja in prigrizkov trgovskim verigam tudi druge prehranske proizvode, povečujejo pogajalsko moč (Mercator Emba, Orbico, Magistrat). Obenem pa si s tem krepijo pogajalsko moč tudi odjemalci, saj se z večjim obsegom nabave posledično večja tudi njihova pogajalska moč. Poudarimo naj, da imajo pogajalsko prednost tudi podjetja, ki imajo največji tržni delež v segmentu, ki ga tržijo. Manjša podjetja, ki tržijo zgolj oreške (primer Sa. Vo. Vogrsko, Bimed, Kresto), so v bistveno slabšem položaju z vidika pogajalske moči, še posebej, če upoštevamo dejstvo, da le stežka uspejo uvrstiti svoje proizvode na prodajne police trgovcev, če pa jih že uvrstijo, je njihov delež na polici majhen.

K povečanju pogajalske moči trgovskih verig prispeva uvajanje lastnih trgovskih znamk, s katerimi trgovske verige še dodatno krepijo svoj položaj. Poleg tega, da širijo ponudbo s svojo blagovno znamko, ki ji namenjajo skoraj polovični delež prodajnih polic (primer Engrotuša), je njihova ponudba oreškov lastne blagovne znamke tudi do 50 % cenejša (primer Spar arašidov vakuumsko pakiranje, maloprodajna cena 1000 g je

enaka maloprodajni ceni Mister Nut 500 g arašidov vakuum). S trgovskimi blagovnimi znamkami se usmerjajo na cenovno občutljivejše potrošnike.

Trgovske blagovne znamke so v segmentu izdelkov FMCG (angl. Fast Moving Consumer Goods) najuspešnejše na zahodnoevropskih trgih, tako imenovanih »Big Five« trgi (Francija, Nemčija, Italija, Španija, Velika Britanija), kjer je leta 2002 njihov tržni delež znašal 25,1 odstotka (Gral Iteo e-novice, 25 april 2005).

2.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Na ponudbo oreškov vplivajo tudi številni dejavniki, med drugim so najpomembnejši naslednji:

- *Naravni (pedološki in klimatski) dejavniki*
Pridelava je v veliki meri odvisna od pedoloških in klimatskih pogojev. Neugodne razmere, bolezni, lahko ogrozijo predelek tudi za več let vnaprej, kar posledično vpliva na povišanje cen (primer je zadnje borzno povišanje cen iranske pistacije).
- *Politični dejavniki*
Z namenom zmanjšanja političnih vplivov na ponudbo oreškov so bili v preteklosti sprejeti tudi mednarodni sporazumi in ustanovljena tudi posebna organizacija v okviru Evropske unije.
- *Družbeni dejavniki*
Obdelovalne površine (predvsem v Iranu) so relativno majhne, z izjemo Kalifornije. Paramount Farms Kalifornija je največja pridelovalka pistacije na svetu. Letno predela 54.000 ton pistacije na 14.000 ha zemlje (New Factor 2005) in makroekonomske razmere močno vplivajo na pridelavo (omejujejo letne količine pridelka) in ceno.
- *Tehnološki dejavnik*
Tehnološko zahtevnejša pridelava oreškov je še vedno skoncentrirana v razvitih industrijskih državah (primer Paramounth Farms Kalifornija, ki ima letno 100.000 testov kakovosti in nadzor vseh faz v procesu: pridelave, postopka obdelave, pakiranja).
- *Ekonomski dejavnik*: ki imajo največjo težo, saj je ponudba suhega sadja in prigrizkov omejena z možnostmi pridelave, z gibanjem cen surovin na borzah, z gibanjem menjalnih tečajev, s stroški transporta in z mednarodni sporazumi.

3 Generične strategije

Pri oblikovanju in izbiri ustreznih strategij moramo razumeti oziroma poznati vsaj dva vira strategij, ki bistveno vplivata na pristop njihovega oblikovanja.

Šola oziroma hipoteza, ki pri analiziranju okolja in oblikovanju strategij izhaja iz virov podjetja, poudarja »inside out« pristop. Značilno zanj je, da poudarja pomen organizacijsko specifičnih virov, zmožnosti in sposobnosti pri doseganju konkurenčne prednosti. Bistveno je, da se proces začne znotraj podjetja z identifikacijo osrednjih sposobnosti (angl. core competencies) in nadaljuje z izgradnjo obstoječih ali novih prednosti na novih trgih.

Šola pozicioniranja, katere eden vodilnih predstavnikov je Porter, pa pri oblikovanju in analizi strategij izhaja iz »outside in« pristopa, kar pomeni, da se proces oblikovanja strategij prične z analizo okolja. Namen analize okolja je ugotoviti, katere panoge so potencialno najbolj profitabilne.

3.1 Generične konkurenčne strategije

Čprav ima podjetje lahko nešteto veliko prednosti in slabosti v primerjavi s svojim konkurentom, sta dva osnovna tipa konkurenčnih prednosti, ki jih lahko ima podjetje (Porter 1985, 11):

- nizki stroški,
- diferenciacija.

Stroškovna prednost in diferenciacija sta spremenila industrijsko strukturo. Rezultat je možnost podjetja kosati se z modelom petih silnic bolje kot s konkurenti.

Vsaka generična strategija vključuje v osnovi različne poti za konkurenčne prednosti ter kombinacije izbire glede tipov konkurenčnih prednosti in si prizadeva na področju svojega strateškega delovanja doseči cilj za izbrano konkurenčno prednost (Porter 1985, 11).

Osnovno stališče koncepta osnovnih strategij je konkurenčna prednost, ki je kot srce vsake strategije (Porter 1985, 12).

Slika 3.1 Tri osnovne strategije

		KONKURENČNE PREDNOSTI	
		Nizki stroški	Diferenciacija
KONKURENČNO PODROČJE	Splošni cilj	1. Strategija nizkih stroškov	2. Strategija diferenciacije
	Omejeni cilj	3. A Stroškovni cilj	3. B Cilj diferenciacije

Vir: Porter 1985, 12

3.1.1 *Strategija nizkih stroškov*

Namen strategije nizkih stroškov je, da podjetje posluje maksimalno stroškovno učinkovito in s tem doseže trajno relativno stroškovno prednost v odnosu do konkurentov, kar ne pomeni absolutno najnižjih stroškov. Pri odjemalcih, ki so cenovno občutljivi, je strategija nizkih stroškov močan konkurenčen pristop. Strategija nizkih stroškov zahteva visoko stopnjo produktivnosti, močan nadzor in disciplino. Podjetje lahko doseže stroškovno vodstvo z ekonomijo obsega, z boljšo tehnologijo (zakonsko zaščiteno), s prednostnim dostopom do surovin, na podlagi krivulje izkušenj.

Prednosti strategije nizkih stroškov (Porter 1980, 35–37):

- štiti podjetje v odnosu do konkurence (podjetje s strategijo nizkih stroškov dosega dobiček),
- podjetje štiti z visoko pogajalsko močjo v odnosu do odjemalcev (odjemalci lahko vršijo pritisk na cene izdelkov le do ravni drugega stroškovno učinkovitega konkurenta),
- podjetje štiti z visoko pogajalsko močjo v odnosu do dobaviteljev (omogoča večjo fleksibilnost pri povečevanju stroškov inputov),
- vstopne ovire, ki jih zagotavlja v obliki ekonomije obsega ali stroškovnih prednosti,
- podjetje postavlja v boljši položaj v odnosu do substitutov konkurence.

Logika strategije nizkih stroškov navadno zahteva najboljšo, vodilno stroškovno pozicijo podjetja in ne zadostuje, da je podjetje zgolj eno izmed neštetihih podjetij, ki si skušajo pridobiti stroškovno vodilni položaj. Če imamo več kot samo enega stroškovnega voditelja, je rivalstvo med njima »zastrašujoče«, ker je vsak odstotek pridobljenega tržnega deleža odločilen (Porter 1985, 13).

Pomembno za podjetje je, da si pridobi stroškovno prednost, ki jo konkurenti težko dosežejo ali pa posnemajo. Stroškovna prednost mora biti ohranljiva kategorija.

Tveganja podjetij s strategijo nizkih stroškov:

- tehnološke spremembe, ki pretekle investicije in učenje izničijo,
- doseganje stroškovnega vodstva podjetij s pomočjo posnemanja ali sposobnosti investiranja v sredstva,
- nezavedanje o potrebnih marketinških spremembah ali spremembah proizvoda zaradi prevelike pozornosti zgolj na potrošnika,
- povečanje stroškov in s tem zmanjšanje možnosti podjetja, da s cenovno razliko prekosi konkurenčne proizvode.

3.1.2 *Strategija diferenciacije*

Podjetje poskuša s to strategijo doseči enkratnost znotraj panoge s specifičnimi lastnostmi proizvoda, ki so pomembne za odjemalce in za katere so odjemalci pripravljeni plačati višjo ceno. Stopnja diferenciacije se razlikuje po posameznih panogah, njen izvor je običajno povezan z lastnostmi proizvoda, s tehnologijo, z učinkovitostjo tržnega komuniciranja itd.

Bistvo te strategije je, da se podjetje osredotoči na specifične prednosti proizvoda, ki se razlikujejo od konkurenčnih in so za odjemalce pomembne. Kot v primeru strategije nizkih stroškov je tudi pri strategiji diferenciacije pomembno, da je sposobnost diferenciacije ohranjiva kategorija.

Prednosti na podlagi strategije diferenciacije (Porter 1985, 159):

- viri diferenciacije so takšni, da konkurentom ne dovoljujejo posnemanja,
- da ima podjetje stroškovno prednost na podlagi diferenciacije (podjetja s konstantno stroškovno prednostjo in izvajanjem aktivnosti, kar vodi k diferenciaciji, bodo uživala večjo konsistentnost),
- za izrabo virov diferenciacije je veliko različnih možnosti,
- podjetje, sočasno z diferenciacijo, je sposobno ustvarjati stroške zamenjave za odjemalce (stroški zamenjave so fiksni stroški, ki jih imajo kupci, ko zamenjajo dobavitelja, kar dovoljuje podjetju, da obdrži visoko ceno, tudi če je izdelek enak konkurenčnemu).

Tveganja podjetij, ki sledijo strategiji diferenciacije (Porter 1985, 14–21):

- posnemanje diferenciacije s strani konkurentov (običajno, ko je panoga v zrelosti fazi življenjskega cikla),
- ko elementi diferenciacije izgubijo pomen pri odjemalcih (ko odjemalci postanejo bolj »s sofisticirani«),
- ko razlika v ceni med diferenciranim proizvodom postane prevelika, ali tudi med podjetjem in podjetjem, ki je stroškovni vodja (lojalnost se zaradi prevelike cene ne more ohraniti).

3.2 Strategija osredotočenja

Tretja generična strategija je strategija osredotočanja. Ta strategija je popolnoma različna od prejšnjih dveh. Podjetje, ki sprejme strategijo odločanja, se osredotoči na določeno skupino odjemalcev, tržni segment ali geografsko središče. Namen podjetja je, da s specializiranim proizvodom čim bolj zadovolji potrebe odjemalcev. Konkurenčna prednost podjetja je tako le v izbranem tržnem segmentu, kjer je podjetje učinkovitejše od konkurentov, ki sicer konkurirajo na širšem tržišču.

Podjetje se mora odločiti za zadovoljevanje potreb odjemalcev določenega ciljnega segmenta, za kar izbere strategijo stroškovnega osredotočenja ali diferenciacijskega osredotočenja ali kombinacijo obeh (Porter 1980, 38–40).

Tveganja podjetij, ki uporabljajo strategijo osredotočenja (Porter 1980, 46):

- konkurenti lahko najdejo t. i. subtržne niše znotraj ciljnega segmenta podjetja in tako zmanjšajo moč podjetja v segmentu, ki uporablja strategijo osredotočenja,
- razlike med potrebami tržne niše in celotnega tržišča se zmanjšajo
- stroškovne razlike med podjetji v tržni niši in ostalimi podjetji, ki so zastopani na celotnem trgu, se glede na koristi (ki so jih deležni odjemalci) zmanjšajo.

Podjetje, ki se ne odloči za eno od strategij, bodisi, da se ne zna ali se ni pripravljeno odločiti, je po Porterju t. i. ujetnik sredine. S strategijo »biti za vse« je podjetje povprečno v odnosu do konkurentov, kar nenazadnje pomeni, da nima konkurenčnih prednosti in mu zato konkurenti sledijo in ga izrivajo v posameznih segmentih.

V nadaljevanju si bomo ogledali, za katero generično strategijo smo se odločili v podjetju Orbico.

3.3 Predlagana generična strategija

Za velik del omenjenih večjih podjetij je značilno, da sledijo strategiji nizkih stroškov, ki jo dopolnjujejo z elementi diferenciacije (s poudarkom na pomenu blagovnih znamk). Tako strategijo so izbrala podjetja Magistrat, Orbico in Mercator Emba. Za podjetji Spar in Tuš, ki imata svojo lastno trgovsko znamko je značilna strategija osredotočanja. Skušajo biti »vse za vse odjemalce«. Z lastnimi trgovskimi znamkami in z diskontnimi cenami, ki so relativno nizke, sledijo »prodajni logiki«, čeprav jim trženje lastnih blagovnih znamk prinaša zaradi velike realizacije prodaje in razlike v ceni dober zaslužek. Absolutno jim ni cilj direktno konkuriranje prizanim blagovnim znamkam. Manjša podjetja, ki so še obstala in so velikokrat bolj lokalnega značaja (primer Sa. Vo. Vogrsko), sledijo »prodajni logiki«, ne da bi imeli jasno strategijo, usmerjeno v prihodnost. Pri tem obstaja nevarnost, da jih konkurenca lahko zelo hitro izpodrine s tržišča.

Podjetje Orbico ima »know-how« na področju trženja blagovnih znamk in z blagovno znamko Mister Nut bi se v prvi vrsti morali diferencirati v primerjavi s

konkurenti. Izbira strategije diferenciacijskega osredotočanja bi bila za panogo oreškov najbolj primerna.

Podjetje Orbico bi se moralo diferencirati v primerjavi s konkurenco predvsem na področju storitev, tržnega komuniciranja kot tudi na področju inovativnosti (uvajanje novih izdelkov, ki jih danes še ni na slovenskem trgu), informacijske tehnologije (pošiljanje naročil po RIP sistemu, ki je hitrejše in učinkovitejše) in vzpostavitve partnerskih odnosov z odjemalci.

Na področju storitev bi podjetje moralo okrepiti določene aktivnosti v maloprodaji kupcev, z različnimi degustacijami, vzorčenji novih izdelkov, s co-marketing aktivnostmi.

Zaradi osredotočenja se bo moralo podjetje še posebej posvetiti vzpostavitvi in izgradnji dobrih poslovnih in osebnih odnosov s ključnimi predstavniki podjetja na vseh ravneh komuniciranja. S tem lahko odločilno vplivajo na strateške odločitve in trajnost poslovnega sodelovanja z odjemalci. Istočasno si podjetje tako ustvarja dobro ime. V skladu s tem podjetje Orbico investira v osebje z izobraževanji na področju trženja in prodaje s tečajji tujih jezikov, seminarji (tematika pogajanj, premagovanja ugovorov, prodajnih veščin) in skrbi za stimulatívno delovno okolje.

Na področju tržnega komuniciranja bo moralo podjetje v okviru panoge nameniti dodatna sredstva za določena orodja tržnega komuniciranja. Poleg medijev in aktivnosti mislim predvsem na sofinanciranje ob določenih priložnostih (co-marketing).

Skladno s strategijo osredotočenja in pričakovanim uspehom bo moralo podjetje nameniti blagovni znamki Mister Nut enako pozornost kot ostalim blagovnim znamkam, ki jih zastopa na tržišču že vrsto let. s povečanjem obsega znotraj profitnega centra market programa bo treba poleg prodajne ekipe reorganizirati tudi srednji management ter vodenje market programa.

4 IZVOR IN POMEN BLAGOVNE ZNAMKE

Angleški izraz za blagovno znamko (brand) izvira iz skandinavske besede »brana«, kar pomeni zažgati, in švedske besede »brandr«, kar pomeni ogenj. Prvotno je izraz ponazarjal označevanje lastnika ali proizvajalca neke stvari. Tako so najpogosteje označevali govedo z vžiganjem znaka za ugotavljanje identitete, lastništva in porekla (Nilson 2000, 57).

Prvi primer označevanja se je pojavil na grških otokih veliko pred našim štetjem. Po pričujoči literaturi so pionirji označevanja izdelovalci oljnih svetilk na enem od grških otokov, ki so uživali sloves dobrih mojstrov svojega poklica. S posebnim znakom so razlikovali svoje svetilke, ki so imele konkurenčne prednosti, ki so jih želeli s svojim znakom posebej poudariti (Nilson 2000, 58).

Od starega veka do modernega obdobja poznamo različne primere označevanj. Zgodnji primeri označevanj so tako tudi podpisi umetnikov na sliko ali pohištvo. Rembrandt, kot tudi drugi priznani slikarji, je s svojim podpisom na sliki jamčil za avtentičnost slike. Antonio Stradivari iz Cremona je razvil blagovno znamko, ki je še danes v samem vrhu (Nilson 2000, 58).

Povzeto po ameriškem marketing združenju je blagovna znamka »ime, izraz, znak, simbol, oblika oziroma kombinacija tega, katere namen je identifikacija blaga in storitev prodajalca ali skupine prodajalcev in njihovo razlikovanje od konkurence (Keller 1998, 2).

Danes vemo, da blagovna znamka v svojem imenu, simbolu skriva veliko več. Blagovna znamka je skupek vseh stališč, zaznav, asociacij, predstav in občutkov, ki jih ima bodisi posameznik ali skupina o njej (Rendall 2000, 23). Te lahko obudimo z eno samo besedo ali znakom. Blagovna znamka, ki jo podjetje trži, je ključni sestavni del odnosa podjetja s potrošnikom. Na osnovi potrošnikove zaznave blagovne znamke se vzpostavi vez med potrošnikom in blagovno znamko, vez, na katero podjetje sicer lahko vpliva, vendar pa lahko takšno vez ustvari izključno potrošnik. Za podjetje je najpomembnejše potrošnikovo pozicioniranje blagovne znamke, kar vpliva na njihovo obnašanje, ravnanje in odločanje pri izbiri.

Kot primer močne in dobičkonosne blagovne znamke iz sedanjosti lahko navedemo zgodbo IBM (International Business Machines), ki je prevladoval na svetovnem tržišču s 60 % prodajo in z do 80 % svetovnega dobička. IBM je ustvaril blagovno znamko, s katero potrošnik ne kupuje samo prvorazredne programske opreme in servisiranja, temveč tudi boniteto, kot je zaupanje in kakovost, zanesljivost dolgoročnega dobavitelja. Potrošnik kupuje poslovne rešitve – ne tehničnih specifikacij – in ima pri tem popolno zaupanje v IBM (Rendall 2000, 1).

V nadaljevanju si bomo ogledali, kakšen pomen ima blagovna znamka za podjetje in potrošnika.

4.1 Pomen blagovne znamke za podjetje in končnega potrošnika

Pomen blagovne znamke za podjetje

Osnovni pomen za obstoj in uspešnost velikega števila podjetij so blagovne znamke, ki jih moramo razumeti v vsej njihovi »prefinjenosti« in zapletenosti, da bi jih pravilno upravljali (Randal 2000, 2).

Po Kellerju (1998, 9) blagovne znamke zagotavljajo podjetjem številne prednosti. V osnovi se uporabljajo za identifikacijo izvora izdelka. Blagovna znamka nudi podjetju pravno zaščito edinstvenih značilnosti ali videza izdelka. S pomočjo blagovne znamke lahko izdelek »oborožimo« z edinstvenimi asociacijami in pomeni, ki nam omogočajo diferenciacijo naše ponudbe.

Blagovna znamka je pokazatelj ravni kakovosti in zadovoljni potrošniki se bodo zlahka odločili za ponoven nakup. Lojalnost potrošnikov blagovni znamki prinaša podjetju stalne dohodke in omejuje vstop potencialnih konkurentov na trg. Obstoječi konkurenti lahko izdelek posnemajo, medtem ko je blagovna znamka neponovljiva. Podjetje mora svojo blagovno znamko vedno znova in znova prilagajati oziroma posodabljati, da je učinkovita in uspešna. Izgradnja blagovne znamke traja daljše obdobje z izvajanjem marketinških aktivnosti in pridobivanjem »know-howa« za izdelek.

Močno blagovno znamko je težko ustvariti, zato se podjetja pogosto odločijo za nakup že uveljavljene obstoječe blagovne znamke. Z nakupom si podjetje ne pridobi le ime blagovne znamke, ampak pozicijo v glavah potrošnikov (Kepferer 1992, 2), naklonjenost in lojalnost določenega števila ljudi, nek tržni delež. V tem je dejanska moč blagovne znamke.

Pomen blagovne znamke za potrošnike

Blagovne znamke imajo za potrošnike številne pomene. Potrošnikom omogočajo identifikacijo proizvajalca izdelka, omogočajo preglednost na tržišču in pomoč pri razlikovanju izdelkov.

Potrošnik skozi izkušnje oblikuje določeno poznavanje blagovnih znamk. Z izkušnjami, ki si jih pridobi, se nauči, katere blagovne znamke najbolj zadovoljujejo njegove potrebe. Ena beseda povzema informacije, kot so cena, kakovost in ne nazadnje zadovoljstvo, ki ga je potrošnik z izdelkom imel. Blagovne znamke tako poenostavijo potrošnikovo odločanje pri nakupu in zmanjšujejo stroške pridobivanja informacij (Keller 1998, 8).

Povezava med potrošnikom in blagovno znamko je kot vez ali dogovor, pogodba. Potrošnik blagovni znamki zaupa in ji je lojalen. V zameno pričakuje konstantno vrednost, primerno ceno, promocije in aktivnosti, torej koristi, ki mu jih nudi. Koristi ne predstavljajo zgolj funkcionalne vrednosti izdelka. Blagovne znamke imajo tudi simboličen pomen, ki služi potrošniku za oblikovanje lastne samopodobe. Simbolika

pomena lahko izvira iz ljudi, ki blagovno znamko uporabljajo, in tako odseva njihove vrednote (Keller 1998, 8). Potrošnik s pomočjo blagovne znamke in njenega simboličnega pomena lahko sporoča, tako sebi kot drugim, kakšna oseba je ali kaj bi rad bil.

Potrošnik pri nakupu in uporabi občuti številne vrste tveganj, kot so (Keller 1998, 8–9):

- funkcionalno tveganje (izdelek je slabši od pričakovanega),
- fizično tveganje (izdelek predstavlja nevarnost za uporabnika),
- finančno tveganje (izdelek ne upravičuje ceno),
- družbeno tveganje (izdelek nas lahko osmeši pred drugimi),
- psihološko tveganje (izdelek vpliva na duševno ugodje uporabnika) in
- časovno tveganje (neuspeh izdelka pomeni izgubo časa, da najdemo ustrezen nadomestek).

Potrošniki zmanjšujejo tveganja tudi na ta način, da kupujejo znane blagovne znamke. Blagovne znamke so pomembne pri sporočanju določenih karakteristik izdelka, kot je npr. kakovost. Pomemben znak kakovosti so predvsem pri izdelkih, kjer je ugotavljanje in interpretiranje lastnosti in koristi, ki jih izdelek prinaša, zahtevno (Keller 1998, 8).

Lahko tudi rečemo, da je blagovna znamka nekakšno jamstvo za kakovost, olajša in pospeši odločanje, potrošniku se ni treba poglobljati v izdelek (Ustvarjenje blagovne znamke 2000, 28).

Pomen, ki ga nosijo blagovne znamke, lahko spremeni dejansko zaznavanje in doživljanje izdelka. Za potrošnike dobijo edinstven pomen, jim lajšajo dnevna opravila in popestrijo življenje (Keller 1998, 9).

4.2 Razlika med blagovno znamko in izdelkom

Za lažje razumevanje razlike med blagovno znamko in izdelkom navedimo:

1. Jonesovo definicijo blagovne znamke, ki ustreza (Jones 1999, 19): »Blagovna znamka je izdelek, ki prinaša funkcionalne koristi in dodano vrednost, ki so jo nekateri potrošniki pripravljeni plačati.«
2. Nekateri strokovnjaki so kategorizirali blagovno znamko po šestih definicijah po Hankins and Cowking 1993, ki so opisane v knjigi (Rendall 2000, 5):
 - vidno,
 - zaznavanje,
 - pozicioniranje,
 - dodana vrednost,
 - imidž (podoba);
 - osebnost.

Po eni od raziskav so ugotovili, da se vodilni strokovnjaki ne želijo opredeliti za eno izmed naštetih definicij po de Chartonay and Riley 1969, ki ga navaja v knjigi (Rendall 2000, 5): »Ali obstaja lakmusov test, s katerim bi dobili točne podatke, predvsem nezmotljive o tem, ali je nekaj izdelek ali blagovna znamka? Ali obstaja magični trenutek, ko nastane lep metulj blagovne znamke iz ličinke izdelka?«

4.2.1 Sestava blagovne znamke

Izdelek ima predvsem funkcionalni namen in prinaša funkcionalne koristi. Blagovne znamka je več in je sestavljena iz dveh delov:

- funkcionalne koristi,
- dodane vrednosti.

Jedro izdelka prinaša funkcionalne koristi. Med različnimi blagovnimi znamkami obstajajo otipljive razlike. Razlike morajo potrošniki želeli in morajo biti prepoznavne.

Dodana vrednost predstavlja po De Chernatony tudi do 80 % vtisa, ki ga naredimo na potrošnika, izdelek pa le 20 %. Stroški dodane vrednosti ponavadi znašajo 20 %, celotni stroški izdelka pa kar 80 % (Rendall 2000, 6). Dodane vrednosti so sicer nad funkcionalnimi koristmi izdelka, ne morejo pa jih nadomestiti. Dodana vrednost je tako zelo pomemben dejavnik pri nakupnem odločanju.

Funkcionalne koristi blagovne znamke

Funkcionalne koristi so otipljive značilnosti blagovnih znamk. So tiste koristi, ki jih nudi jedro izdelka. Funkcionalne koristi morajo biti prepoznavne in opazne in ne nazadnje – potrošnik si jih mora želeli. Blagovna znamka ima koristi že od samega začetka, dodana vrednost pa je tista, ki jo gradimo skozi čas. Ko se na tržišču pojavijo nove blagovne znamke, dodane vrednosti nimajo ali jo imajo v zelo omejeni obliki. Nove blagovne znamke se morajo zanesti izključno na funkcionalne koristi, ki jih dodane vrednosti nudijo potrošnikom (Jones 1999, 18–23). Ko bomo v nadaljevanju obravnavali blagovno znamko Mister Nut, bomo videli, da gre za blagovno znamko, ki kljub desetletni prisotnosti na slovenskem tržišču nima velike dodane vrednosti.

Za uspeh novih blagovnih znamk je odločilna funkcionalna premoč, ki stimulira kupca k ponovnemu nakupu, ker je to edino, kar nova znamka nudi potrošniku. Konkurenca, ki je dejavna, pa lahko kaj hitro kopira funkcionalne značilnosti. Zato mora nova blagovna znamka takoj začeti z izgradnjo dodane vrednosti, da bo obdržala konkurenčne prednosti, ki izvirajo iz funkcionalnih koristi. V praksi se to zgodi dokaj hitro.

Funkcionalne koristi niso pomembne zgolj za nove blagovne znamke. Pri že uveljavljenih in zrelih blagovnih znamkah, ki imajo dodano vrednost, ta ni nadomestilo za njihove funkcionalne koristi. Na dolgi rok jim dodana vrednost ne predstavlja zaščite pred novimi blagovnimi znamkami, ki imajo nove in boljše funkcionalne koristi.

Številne raziskave so pokazale (Jones 1998, 123), da je zadovoljstvo potrošnikov s funkcionalnimi koristmi pri ponavljajočih se nakupih odločilnega pomena.

Neuspeh novih in zrelih blagovnih znamk je velikokrat povezan z neprimernimi in nezadostnimi funkcionalnimi koristmi.

Dodana vrednost

Danes, ko je funkcionalnih razlik pri blagovnih znamkah vedno manj, je na dolgi rok funkcionalno prednost zelo težko vzdrževati. Konkurenca je zelo dejavna in izdelek hitro posnema ter ga naredi celo boljšega. Tako nam izdelek sam ne predstavlja zadostne diferenciacije, zato gradimo dodano vrednost.

Dodana vrednost je nad izdelkom, ni pa nadomestilo za slabe funkcionalne značilnosti izdelka. Močne blagovne znamke nudijo tako nadpovprečne funkcionalne koristi kot tudi primerno dodano vrednost (Keller 2000, 48). Dodana vrednost je neotipljiva in zelo resnična obenem. Omogoča diferenciacijo blagovne znamke od konkurence. Z večanjem dodane vrednosti se večja različnost ponudbe.

Tipi dodane vrednosti (Jonas 1999, 50):

- dodana vrednost, ki izvira iz izkušenj, ki jih ima potrošnik z blagovno znamko (blagovna znamka zagotavlja kakovost, zadovoljstvo, potrošnik ob nakupu občuti manjše tveganje);
- dodana vrednost, ki izvira iz skupine ljudi, ki blagovno znamko uporablja (potrošniki oblikujejo asociacije o skupinah ljudi, ki blagovno znamko uporabljajo);
- dodana vrednost, ki izvira iz prepričanja, da je blagovna znamka učinkovita (potrošnik mora verjeti, da izdelek deluje, šele potem se odloči za nakup; vendar pa to prepričanje dejansko vpliva na potrošnikovo zaznavanje učinka blagovne znamke);
- dodana vrednost, ki izvira iz videnja blagovne znamke (pri tem igra najpomembnejšo vlogo embalaža, ki mora biti privlačna, prepoznavna in mora ugajati potrošniku).

4.3 Vrednost blagovne znamke

Razlika med izdelkom in blagovno znamko je v dodani vrednosti, ki jih potrošniku prinaša blagovna znamka. Razliko med trženjem izdelka in blagovne znamke pa za podjetje predstavlja vrednost blagovne znamke².

V diplomski nalogi se bomo pri razlagi vrednosti blagovne znamke omejili na avtorja David A. Aakerja³, omenimo pa tudi razliko v preučevanju z avtorjem Kevinom Lane Kellerjem⁴.

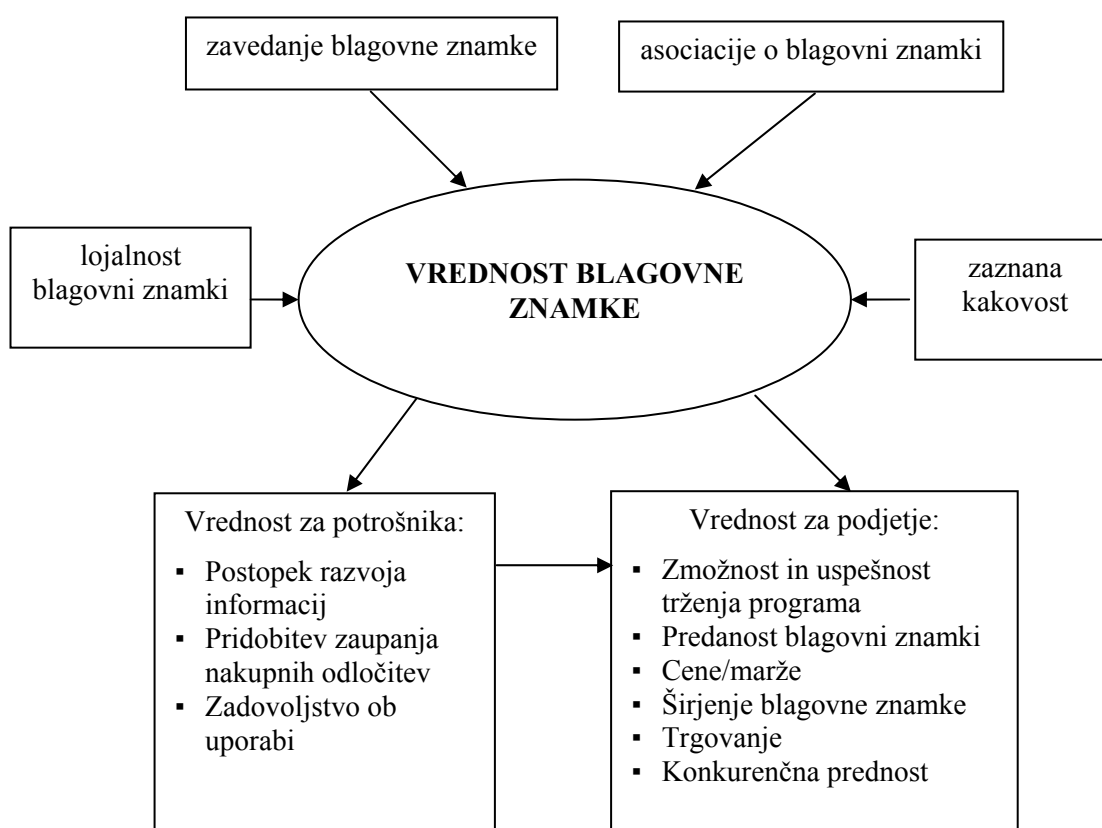
² Anleški izraz »brand equity«

³ Aaker je utemeljitelj prevladujoče teorije vrednosti blagovne znamke.

V osnovi je razlika med njima položaj, iz katerega proučujeta vrednost blagovne znamke. Aaker zavzema pri razlagi vrednosti blagovne znamke stališče podjetja, Keller pa gleda na vrednost blagovne znamke s stališča potrošnika, za svoje izhodišče ima prepričanje, da je poznavanje potrošnikovih potreb in njegovih želja jedro uspešnega trženja.

Po Aakerju je temelj vrednosti blagovne znamke niz »sredstev«, ki so vezana na blagovno znamko, ter njeno ime in simbol (slika 4.1). Sredstva spremenijo (povečajo ali zmanjšajo) vrednost izdelka in ustvarijo vrednost tako za podjetje kot za potrošnika (Aaker 1991, 15).

Slika 4.1 Vrednost blagovne znamke



Vir: povzeto po Aaker 1991, 17

Glavne kategorije »sredstev«, ki sestavljajo vrednost blagovne znamke, so (Aaker 1991, 8):

- zavedanje blagovne znamke (ki se nanaša na zavedanje imena blagovne znamke),

⁴ Keller je utemeljitelj nove paradigme preučevanja vrednosti blagovne znamke, ki izhaja iz potrošnika (1993, 1998).

- asociacije o blagovni znamki (gre za asociacije, ki se navezujejo na ime blagovne znamke in vplivajo na odnos potrošnika, do blagovne znamke in na njegovo zadovoljstvo ob uporabi blagovne znamke),
- zaznana kakovost (posebna oblika asociacij, ki lahko vpliva na zadovoljstvo),
- lojalnost blagovni znamki (ki se kaže s ponavljajočimi se nakupi),
- druge zakonsko zaščitene prednosti blagovne znamke (patenti, zaščiteno ime ...).

Keller se osredotoči na potrošnika in meni, da je vrednost blagovne znamke v tržnem učinku, ki ga lahko prepišemo izključno blagovni znamki (Keller 1993, 2 in 3). Pri svoji definiciji Keller izhaja iz dejstva, da obstajajo razlike med tržnimi izidi izdelka z blagovno znamko in enakega izdelka, ki te blagovne znamke nima. Vrednost blagovne znamke je dodana vrednost in je posledica preteklih investicij. Vrednost blagovne znamke je posledica potrošnikovega poznavanja blagovne znamke in vpliva potrošnikovega odziva na njeno trženje. O pozitivni vrednosti govorimo takrat, ko je potrošnik bolj naklonjen izdelku z blagovno znamko kot izdelku, ki blagovne znamke nima. V nasprotnem primeru govorimo o negativni vrednosti. Če pri potrošniku ni odziva na razlike, je lahko izdelek klasificiran kot generični izdelek. Do razlik pri potrošnikovem odzivanju prihaja zaradi njegovega poznavanja blagovne znamke.

4.4 Poznavanje blagovne znamke

Vrednost blagovne znamke je tako odvisna le od tega, kar ima potrošnik v spominu. Potrošnikovo poznavanje blagovne znamke vpliva na njegovo zaznavo, obnašanje in preference (Keller 1998, 42).

Potrošnikovo poznavanje blagovne znamke je po Kellerjevi teoriji ključ za ustvarjanje njene vrednosti. Za lažjo predstavo, kako se poznavanje nahaja v spominu potrošnika, si lahko pomagamo z modelom mreže asociacij v spominu. Model je osnova Kellerjeve razlage vrednosti blagovne znamke in prikazuje spomin kot mrežo vozlišč in povezav med njimi. Shranjene informacije predstavljajo vozlišča, medtem ko predstavljajo povezave moč asociacij med temi informacijami oziroma koncepti. Priklic informacij poteka s pomočjo aktiviranja. Vsako izmed vozlišč se lahko kadarkoli aktivira kot posledica informacij, ki jih obdelujemo, ali zunanjih informacij. Ko se aktivira vozlišče, se aktiviranje širi na vozlišča, ki so v spominu z njim povezana. Obseg takšnega širjenja je odvisen od števila moči povezav z drugimi vozlišči (Keller 1998, 46).

Skladno s tem modelom si poznavanje blagovne znamke predstavljamo, da je blagovna znamka vozlišče, asociacije pa druga povezana vozlišča. Na potrošnikovo odzivanje in odločitve o nakupu odločilno vpliva moč asociacij in njihova organiziranost (Keller 1998, 46–47).

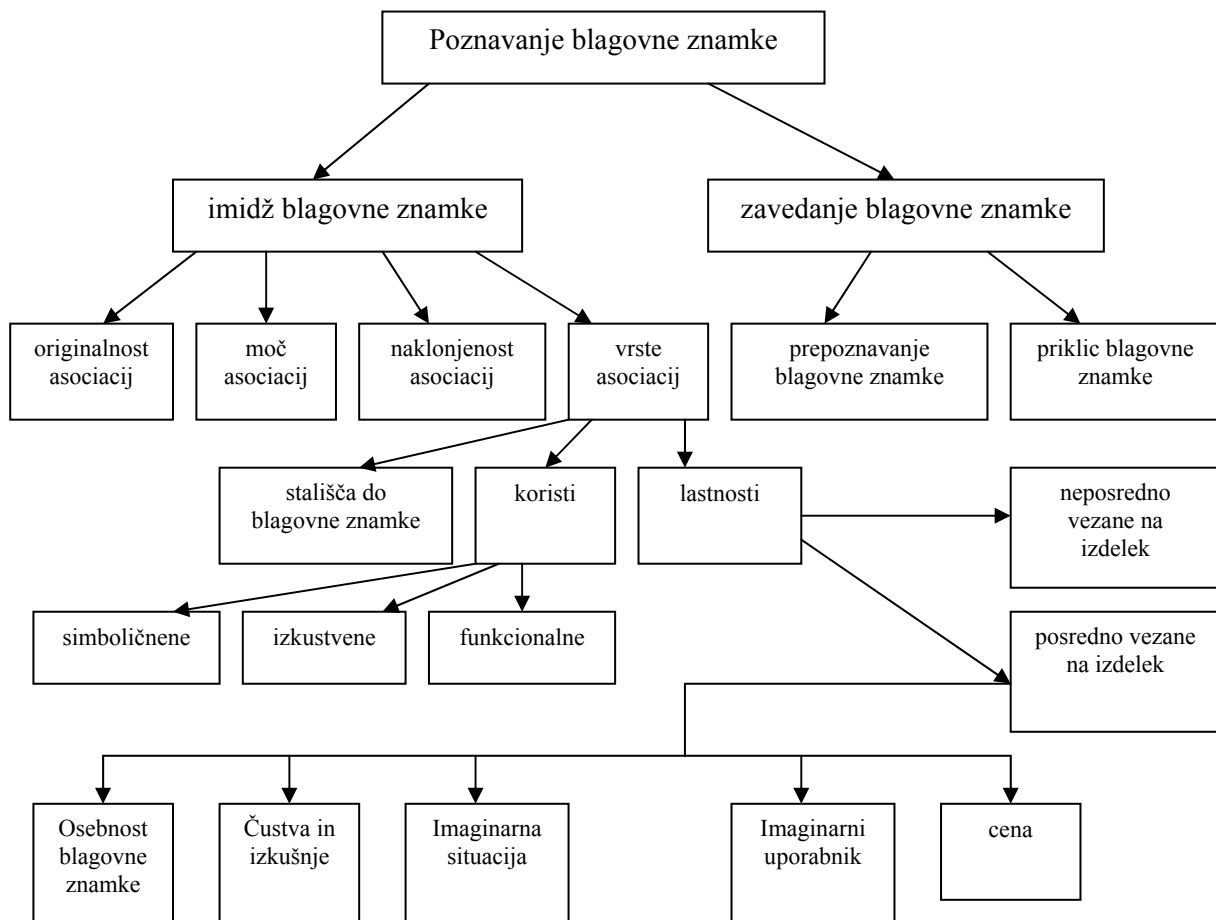
Na osnovi modela lahko poznavanje blagovne znamke delimo na dva sestavna dela:

- zavedanje blagovne znamke,

- imidž blagovne znamke.

Zavedanje blagovne znamke predstavlja moč vozlišč oziroma njihova sled v spominu, ki se kaže v sposobnosti priklica blagovne znamke iz spomina. Asociacije o blagovni znamki, ki jih ima potrošnik v spominu, pa so imidž blagovne znamke. Asociacije so vozlišča, ki so povezana z vozliščem blagovne znamke in oblikujejo njen pomen za potrošnika (Keller 1998, 48–49). Podroben prikaz strukture poznavanja blagovne znamke vidimo na sliki 4.2.

Slika 4.2 Struktura poznavanja blagovne znamke



Vir: Keller 1998, 94

Pozitivna vrednost blagovne znamke obstaja takrat, ko ima potrošnik visoko stopnjo zavedanja blagovne znamke in ko ima v spominu močne, naklonjene in edinstvene asociacije o blagovni znamki (Keller 1998, 50).

Po Kellerju sta sestavna dela poznavanja blagovne znamke zavedanje in imidž (asociacije) in potemtakem tudi vira njene vrednosti. Po Aakerju so sestavni deli vrednosti blagovne znamke poleg zavedanja in asociacij tudi zaznana kakovost, ki je posebna oblika asociacij, ter lojalnost (Aaker 1996, 8).

4.4.1 Zavedanje blagovne znamke

Zavedanje blagovne znamke je moč vozlišč oziroma sled v spominu potrošnika, kar se kaže v sposobnosti potrošnika, da prikliče blagovno znamko iz spomina pri različnih situacijah in razmerah.

Poznamo dve glavni vrsti zavedanja blagovne znamke:

- priklic blagovne znamke,
- prepoznavanje blagovne znamke.

Priklic blagovne znamke je sposobnost, da potrošnik prikliče blagovno znamko iz spomina. Potrošniku pri tem pomagamo z namigi o nakupu, uporabi izdelka, potrebah, ki jih izdelek zadovoljuje, kategorijo, v katero izdelek uvrščamo. Primer, ki ga Keller (1998, 88) navaja: priklic Kellog's Corn Flakes je odvisen od potrošnikove sposobnosti priklica blagovne znamke iz spomina, ko razmišlja o kategoriji kosmičev ali o tem, kaj bo jedel za zajtrk ali malico, bodisi v trgovini (ko nakupuje) ali doma. Priklic blagovne znamke iz spomina je najbolj pomemben v situacijah, ko pri dani izbiri izdelka blagovna znamka fizično ni prisotna (Keller 1998, 88).

Najnižja raven zavedanja blagovne znamke je prepoznavanje blagovne znamke (Aaker 1991, 62). Pomembno je v situaciji, ko potrošnik izbira med izdelki ob nakupovanju v trgovini. Blagovno znamko je lažje prepoznati kot jo priklicati iz spomina.

Ko govorimo o zavedanju blagovne znamke, lahko mislimo na globino in širino zavedanja. Blagovna znamka, ki jo lahko prikličemo iz spomina, ima bolj globoko zavedanje od blagovne znamke, ki jo le prepoznamo. Medtem ko se širina zavedanja nanaša na število situacij, ko nam blagovna znamka pride na misel (Keller 1998, 88).

Širina zavedanja je odvisna od znanja o blagovnih znamkah in izdelkih v spominu. Znanje je urejeno po hierarhični lestvici. Na najvišji ravni so informacije o razredu in skupini izdelkov, sledijo informacije o kategoriji izdelkov, potem imamo na še nižji ravni informacije o vrsti izdelkov in informacije o blagovnih skupinah na najnižji ravni. Hierarhija igra pomembno vlogo pri potrošnikovem odločanju, ki se navadno odloča »od zgoraj navzdol«, od višjih k nižjim ravnam (Keller 1998, 89–90).

Širina je pri gradnji zavedanja blagovne znamke v večini primerov ravno tako pomembna kot globina. Po Kellerju (1998, 90) za ključne blagovne znamke ni ključnega pomena, ali lahko potrošnik prikliče v spomin blagovno znamko, ampak kje, kdaj in kako pogosto pomisli na blagovno znamko.

Podjetju prinaša visoko zavedanje blagovne znamke številne prednosti. Zavedanje blagovne znamke igra pri nakupnem odločanju pomembno vlogo. Po Kellerju zato obstajajo trije ključni razlogi: Prvič, potrošnik ni vedno lojalen samo eni blagovni znamki, navadno ima skupino blagovnih znamk, med katerimi se odloča. Možnost, da bo blagovna znamka v tej skupini, se večja z zavedanjem o blagovni znamki. Skupina blagovnih znamk, med katerimi potrošnik izbira, je navadno majhna, kar pomeni, da

prisotnost blagovne pri potrošniku znamke zmanjšuje možnost priklica drugih blagovnih znamk. Drugič, visoka raven zavedanja vpliva na odločanje med blagovnimi znamkami tudi takrat, ko potrošnik nima drugih asociacij, ki so s temi blagovnimi znamkami povezane. Tretjič, zavedanje blagovne znamke je osnova za oblikovanje njene podobe. Izjema je primer, ko vozlišče o blagovni znamki že obstaja v spominu potrošnika in se lahko z njim povežejo vozlišča z asociacijami (Keller 1998, 91).

Zavedanje o blagovni znamki lahko zgradimo na različne načine. Osnovno pravilo je: večkrat, ko potrošnik izkusi (sliši, vidi blagovno znamko, razmišlja o njej itd.), močnejše se mu bo vtisnila v spomin. Ponavljanje vpliva predvsem na prepoznavanje blagovne znamke. Za izboljšanje priklica je treba izboljšati povezave, ki obstajajo npr. s kategorijo izdelkov, nakupnimi ali potrošnimi situacijami v spominu (Keller 1998, 92).

4.4.2 Imidž blagovne znamke

Zavedanje blagovne znamke je nujno, ni pa vedno zadostno, prav tako pomembno vlogo igra tudi imidž blagovne znamke. Imidž je sestavljen iz asociacij, ki jih ima potrošnik v spominu. Asociacije so vozlišča, ki so povezana z vozliščem blagovne znamke in oblikujejo pomen blagovne znamke za potrošnika – njegovo dožemanje blagovne znamke (Keller 1998, 48–49).

Imidž blagovne znamke je stvar pojavnosti in percepcije blagovne znamke, kot jo doživljajo potrošniki (Mlakar 2005).

Potrošnik si izoblikuje podobo blagovne znamke ne podlagi informacij. Pomembne so tako neposredne kot posredni izkušnje, ki jih ima potrošnik z blagovno znamko. Prejete informacije dekodira, interpretira in poveže z vozliščem blagovne znamke. Kako to stori, je odvisno od njegovih navad, potreb, izkušenj, pričakovanj, socialnega in kulturnega okolja. Imidž blagovne znamke predstavlja potrošnikovo zaznavo. Ta se med potrošniki zaradi tega močno razlikuje.

Podjetje lahko vpliva na oblikovanje podobe blagovne znamke z elementi trženjskega spleta (cena, izdelek, prodajni kanali, tržno komuniciranje). Ravno tako vpliva na oblikovanje naše blagovne znamke tudi konkurenca.

Asociacije so osnovni gradniki podobe blagovne znamke.

Keller (1998, 93) loči na ravni abstrakcije tri vrste asociacij: lastnosti, koristi, stališča do blagovne znamke.

Lastnosti

Lastnosti so značilnosti proizvoda. Lastnosti izhajajo iz trženjskega spleta in načina trgovanja. Vse oblike asociacij so lahko posredno povezane s proizvodom in njegovo uporabo; kot primer lahko navedemo barvo embalaže ali obliko embalaže. Pet lastnosti po Kellerju, ki so posredno vezane na proizvod (Keller 1998, 95):

- cena: je pomembna, ker imajo potrošniki navadno močno zaupanje glede cene in vrednosti blagovne znamke in tako oblikuje hierarhijo znanja kot povezave med cenami različnih blagovnih znamk;
- imaginarna situacija: nanaša se na čas in lokacijo, kraj uporabe, aktivnosti, pri katerih se izdelek uporablja;
- čustva in izkušnje: dajejo proizvodu pomen in večajo zadovoljstvo ob uporabi;
- osebnost blagovne znamke: blagovna znamka kot oseba je lahko kategorizirana kot »staromodna«, »moderna«, »živahna«, »eksotična«. Blagovno znamko s pravo osebnostjo lahko potrošnik sprejme kot pravo v smislu »v stilu mojega izdelka«. Reklamiranje izdelka služi kot pomoč pri določitvi prave osebnosti.

V nadaljevanju pozicioniranja blagovne znamke Mister Nut si bomo zastavili vprašanje: »Kaj predstavlja osebnost blagovne znamke Mister Nut?« Odgovor na vprašanje bo pomembno vplival na nadaljnji razplet in izgradnjo oglaševalske kampanje.

Koristi

Koristi so druga glavna oblika asociacij. Koristi so osebna vrednost in pomen, ki ga potrošniki navezujejo na izdelek (kaj lahko izdelek in lastnosti le tega naredijo zanje):

- funkcionalne koristi: zaradi katerih se potrošnik odloči za nakup izdelka;
- simbolične koristi: so posredno vezane na izdelek, še posebno na imaginarnega uporabnika izdelka; potrošnik želi oblikovati in izražati svoj družbeni položaj; potrošnik lahko uporabi blagovno znamko za ocenjevanje prestižnosti, ekskluzivnost, modnost);
- izkustvene koristi: ki se nanašajo na zadovoljstvo ob uporabi (okus, vonj, vid itd.)

Tipični predstavniki, ki imajo močne asociacije za koristi blagovne znamke, so: Ivory, Vaseline, Timex, Volkswagen.

Stališča do blagovne znamke

Stališča do blagovne znamke so abstraktna oblika asociacij in so celostne ocene blagovne znamke. Vplivajo na oblikovanje osnovnega odnosa med potrošnikom in blagovno znamko. Tipični predstavniki, ki imajo močno simbolične asociacije, so: Calvin Clain, Lenox, Rolex, Jaguar, Tiffany.

4.5 Katere so koristi močne blagovne znamke za podjetje

Ko se potrošniki drugače odzovejo na tržne aktivnosti poznane blagovne znamke v primerjavi z nepoznano, začne obstajati vrednost blagovne znamke. Do razlike prihaja zaradi poznavanja blagovne znamke. Identiteta blagovne znamke je izraz integritete podjetja, ki pomeni skladen odnos vseh delov družbe v proizvodno-prodajnem procesu

(Mlakar 2005, 35–36). Primer: Frito Lay je potem, ko je izgubil dva odstotka tržnega deleža, skupno 13 milijard USD trga slanih prigrizkov, v poznih 1980-ih letih znižal ceno za 15 %. Istočasno je izboljšal kakovost izdelka in zmanjšal stroške. Rezultat je pridobitev 1,2 odstotka tržnega deleža in povečan dobiček za 28 % (Keller 1998, 64).

Pomembna je raven zavedanja blagovne znamke in asociacij, ki jih imajo potrošniki v povezavi z blagovno znamko. Blagovna znamka z visoko ravno zavedanja prinaša podjetju številne koristi. V nadaljevanju bomo po Kellerju (1998, 68) povzeli najpomembnejše koristi.

Lojalnost potrošnikov

Potrošniki so postali v času splošne zasičenosti promiskuitetni in nobene magične formule ni, ki bi jih odvrnila od poljubnega izbiranja med številnimi substituti. To ne pomeni, da oglaševanja ne potrebujemo več. Nasprotno, v poplavi substitutov morajo prav oglasi vse bolj domiselno vabiti potrošnike, da potrkajo ravno na »naša« vrata, stopijo ravno do »naših« polic in pokličejo ravno »našo« naročniško službo.

Razlage lojalnosti potrošnikov po Aakerju in Kellerju ter razlike pri razlagah so naslednje:

Ko gre za navidezno lojalnost potrošnik s ponavljajočimi se nakupi iste blagovne znamke, res kaže na lojalnost, a ti nakupi so lahko tudi posledica pogostih promocij in ne temeljijo na potrošnikovi resnični lojalnosti (Keller 1998, 54).

Po Kellerju je najpomembnejša preferenca potrošnika, ki je posledica poznavanja blagovne znamke. Lojalnost je dokaz o obstoju pozitivne blagovne znamke in tudi ena izmed najpomembnejših prednosti, ki jih prinaša podjetju (Keller 1998, 54).

Lojalnost je sestavni del blagovne znamke in je v jedru vsake vrednosti blagovne znamke (Aaker 1991, 39). Keller meni, da je lojalnost močno povezana z vrednostjo blagovne znamke, vendar je to določen koncept. Tako prav pri lojalnosti prihaja do največjih razlik med Kellerjevo in Aakerjevo razlago.

Razlika pri razlagah nastane zaradi različnih gledanj na vrednost blagovne znamke. Po Kellerju je vrednost blagovne znamke posledica potrošnikovega poznavanja blagovne znamke. To poznavanje blagovne znamke vpliva na potrošnikovo odzivanje. Lojalnost je odziv potrošnika in je posledica obstoja pozitivne vrednosti znamke. Keller v ospredje postavi potrošnika.

Po Aakerju je lojalnost že vrednost, sestavni del vrednosti blagovne znamke in ne posledica obstoja. Aaker v ospredje postavi podjetje.

Oba avtorja pa sta si enotna glede prednosti za podjetje, ki jih lojalnost prinaša, in sicer stabilnejše prihodke, lojalni potrošniki so manj dovzetni za tržne aktivnosti konkurence in predstavljajo vstopno oviro potencialnim konkurentom.

Preden se bomo lotili določitve lojalnosti blagovni znamki Mister Nut, si pogledjmo Aakerjevo razmejitev lojalnosti blagovni znamki po posameznih ravneh, ki jih prikazuje v piramidni obliki.

Ravni lojalnosti blagovne znamke (Aaker 1991, 40–41):

- na dnu piramide so potrošniki, ki so popolnoma ravnodušni (indiferentni), neopredeljeni do blagovne znamke – vsako blagovno znamko zaznavajo kot zadostno in ime blagovne znamke ima majhno vlogo pri njihovih nakupnih odločitvah;
- drugo raven predstavljajo potrošniki, ki bodisi so zadovoljni s proizvodom ali kvečjemu ne nezadovoljni; to so lahko t. i. potrošniki iz navade, ki si jih je težko pridobiti;
- na tretji ravni so potrošniki, ki so zadovoljni, razen tega imajo vključujoče stroške, denar ter upoštevajo tveganje, ki je povezano z zamenjavo blagovne znamke;
- na četrti ravni so potrošniki, ki jim blagovna znamka resnično ugaja; preference temeljijo na asociacijah, kot je simbol, visoka kakovost, pozitivno izkustvo proizvoda;
- najvišjo raven predstavlja segment vdanih potrošnikov; to so potrošniki, ki so ponosni, da so uporabniki blagovne znamke; blagovna znamka je za potrošnike na tej ravni zelo pomembna, enako kot njena funkcionalnost, lahko pa je blagovna znamka tudi pokazatelj njihovega načina življenja.

Teh pet ravni se v praksi pojavlja velikokrat v raznih kombinacijah za posamezno blagovno znamko.

Ena izmed koristi močne blagovne znamke za podjetje so tudi:

Višje cene

Blagovna znamka s pozitivno vrednostjo lahko narekuje višje cene izdelkov. Potrošniki se neelastično odzivajo na povišanje cen in se elastično odzivajo na znižanje cen ali na popuste take blagovne znamke (Keller 1998, 56). Velika pozitivna vrednost je edina prava alternativa v vojni cenovne konkurenčnosti (Aaker 2000, 11). Cena mora biti vedno skladna z zaznano vrednostjo potrošnikov.

Boljši odnosi z distribucijo

Pri prodaji izdelkov imajo distribucijske poti pomembno vlogo. Na uspeh blagovne znamke vpliva distribucija. Poleg klasičnih medijev radia, tiska, televizije in oglasnih sporočil, se vse bolj uveljavlja tudi distribucija preko mobilnih poti. Management v podjetjih pripisuje vse večji pomen zadovoljstvu odjemalca, kupca tudi v storitvenih dejavnostih. Lahko mu denimo dostavi naročeno blago v nedeljo, izven rednega urnika in se odzove hitreje, kot je sicer v navadi.

Blagovne znamke z visoko pozitivno vrednostjo uživajo pozitivno naklonjenost potrošnikov in dajejo večjo moč pri pogajanju z distributerji in trgovci.

Večja učinkovitost tržnega komuniciranja

Zavedanje blagovne znamke in pozitiven imidž vplivajo pozitivno tudi na učinkovitost tržnega komuniciranja. Velika raven zavedanja blagovne znamke in močne, naklonjene asociacije večajo verjetnost, da bo potrošnik opazil oglas in da bo lažje sprejemal novosti o blagovni znamki. Ker naklonjene asociacije že obstajajo, je potreba po ponavljanju manjša (Keller 1996, 64).

Možnost širitve blagovne znamke

Blagovna znamka s pozitivnim imidžem omogoča podjetju širjenje blagovne znamke z novimi primernimi izdelki. Obstajajo številne prednosti širjenja blagovne znamke, glavne prednosti pa so (Keller 1998, 67):

- zaznano tveganje s strani potrošnikov in distributerjev je manjše,
- zmanjšanje stroškov pridobitve distributerjev,
- izboljšanje učinkovitosti promocijskih izdatkov,
- izognemo se tveganju razvoja novega imena,
- odobravanje embalaranja in etiketiranja,
- potrošnikom nudimo raznolikost.

Uspešna širitev lahko doprinese povratne koristi tako krovnim blagovnim znamkam kot tudi podjetju.

Odločitev o širjenju je treba dobro pretehtati, saj prinaša tudi številne negativne posledice (Keller 1998, 68):

- kanibaliziranje lastne blagovne znamke,
- negativen vpliv na imidž, ki ga lahko ima negativne širitev blagovne znamke,
- prav tako negativen vpliv na imidž blagovne znamke, ki ga ima lahko negativna širitev blagovne znamke,
- podjetje se odpove izdelavi nove blagovne znamke – oportunitetni stroški.

Druge koristi

Končno, pozitivna vrednost blagovne znamke lahko prinese tudi druge prednosti, ki so posredne in niso neposredno povezane z izdelkom (Keller 1998, 68):

- omogočajo podjetju zaposlovanje boljših kadrov,
- generirajo večje zanimanje investitorjev,
- prav tako je večja podpora delničarjev.

5 Pozicioniranje blagovne znamke

V prvem delu smo predstavili analizo panoge za oreške po Porterjevem modelu petih silnic in ugotovili, kakšni strategiji sledi podjetje Orbico, ki je ekskluzivni uvoznik in distributer za blagovno znamko Mister Nut, ki smo jo umestili v panogo oreškov. V drugem delu smo spoznali teorijo blagovne znamke, kaj je blagovna znamka, kakšne koristi prinaša potrošnikom in podjetju, kaj je vrednost blagovne znamke. V podjetju Orbico se zavedamo, da cela vrsta blagovnih znamk na policah trgovin pomeni celo vrsto odločitev, celo vrsto identitet in celo vrsto lastnosti. Zato smo se odločili, da bomo blagovno znamko Mister Nut ustrezno pozicionirali, kar bomo v nadaljevanju praktičnega dela prikazali (osredotočili se bomo zgolj na potrošno trženje). Pozicioniranje blagovne znamke Mister Nut na slovenskem tržišču je specifično in bomo zato globalno znamko pozicionirali v skladu z lokalnimi značilnostmi.

Pri izgradnji blagovne znamke je zelo pomembno, da oblikujemo strukturo poznavanja v spominu izbrane ciljne skupine potrošnikov, ker bo ta pozitivno vplivala na njihovo zaznavanje in ravnanje in odločanje itd.

5.1 Predstavitev uvajanja blagovne znamke v podjetju Orbico

Podjetje Orbico je začelo uvažati in distribuirati blagovno znamko Mister Nut za slovenski trg 1. januarja 2003. Blagovna znamka je bila prisotna na slovenskem trgu že približno deset let. Uvoznik in distributer je bilo podjetje Sa. Vo. Vogrsko. Njihov prodajni asortiment se je bistveno razlikoval od našega. Razlog je v tem, da so bili poleg izdelkov za potrošno trženje prisotni tudi izdelki v rinfuzi. Poudarimo naj, da je bilo podjetje Sa. Vo. Vogrsko predvsem prodajno usmerjeno, brez ustrezne strategije za nadaljnji obstoj in razvoj na slovenskem trgu. To je v nasprotju z današnjim trendom, ko si podjetja prizadevajo z uvajanjem strateških sprememb doseči temeljni cilj – biti v očeh kupcev boljši od konkurence. Z redno prodajo in brez ustreznih marketinških aktivnosti je v segmentu oreškov prodaja relativno slaba.

Podjetje Orbico je bilo s sprejetjem odločitve o prevzemu blagovne znamke Mister Nut soočeno s prvotnim, že obstoječim položajem na trgu in s skromnim poznavanjem blagovne znamke Mister Nut v spominu potrošnikov. Skratka, blagovne znamka je bila pozicionirana, zato smo se odločili, da bomo določili novo, spremenjeno strukturo poznavanja blagovne znamke Mister Nut – da jo bomo repositionirali.

Prvi korak, ki ga je podjetje naredilo, je bil »posnetek« dejanskega stanja po maloprodajnih mrežah s ciljem zbrati čim več informacij o dosedanjem delovanju blagovne znamke Mister Nut in konkurence. Lotili smo se popisa asortimenta ponudbe pri ključnih kupcih ter popisa maloprodajnih cen. Posneli smo tudi stanje konkurence in analizirali tržno komuniciranje posameznega konkurenta.

Pridobljene informacije so bile osnova za pogajanja s principalom New Factor glede asortimenta, izvoznega cenika in bonitet. Za določitev končnega asortimenta smo upoštevali izkušnje dosedanjih kupcev. Kot osnova so služili prodajni rezultati preteklih

obdobji in seveda najbolj prodajani izdelki (angl. store driver products). S podpisom aneksa pri ključnih kupcih je sledil prvi uvoz in prodaja ter s tem začetek novega pozicioniranja blagovne znamke. Prodajna in tržna funkcija sta od začetka delovali v tesni povezavi in si prizadevali za čim učinkovitejši predor na tržišče.

5.2 Postopek za pozicioniranje blagovne znamke Mister Nut

Po segmentiranju je bilo ugotovljeno, da je glede na življenjski stil in osveženost ljudi segment oreškov potencial za prihodnost, kar še posebej potrjuje pozitiven trend rasti prodaje v tem segmentu. Šele potem smo se lotili pozicioniranja.

Odločili smo se za postopek pozicioniranja blagovne znamke, ki ga predlagata Czerniavski in Maloney (1999, 11–29), in sicer z določitvijo šestih elementov:

- potrebe potrošnikov,
- ciljna skupina potrošnikov,
- konkurenčna kategorija,
- koristi potrošnikov
- razlog,
- osebnost blagovne znamke.

Poleg šestih elementov pozicioniranja smo umestili blagovno znamko v cenovni razred in sprejeli odločitve o marketinških aktivnostih, ki bodo podpirale postopke pozicioniranja.

V nadaljevanju sledi opis vseh šestih elementov za primer blagovne znamke Mister Nut.

5.2.1 Potrebe potrošnikov

V nadaljevanju si pogledjmo potrebe, ki jih bo zadovoljevala naša blagovna znamka in profil ciljnega potrošnika blagovne znamke Mister Nut, prikazanega v spodnji tabeli 5.1.

Tabela 5.1 Profil ciljnega potrošnika za blagovno znamko Mister Nut

Ime in priimek: Janez Novak
Spol: moški; starost: 32 let
Zakonski status: poročen (3) – 1. zakon
Otroci (starost): Lara (3), Nina (2)
Zaposlitev: vodja marketinga
Izobrazba: Fakulteta za management
Osebni avtomobil: Renault Laguna
Prosti čas: zelo malo; večino časa posvečam službi in družini
Televizija: šport, poročila
Zadnja dobra knjiga: nimam časa za branje knjig; prebiram dnevni časopis, prilogo Polet
Tematika časopisov, revij ki jih običajno prebiram: kultura, politika, šport, družina
Zadnje počitnice: poletne v Grčiji, zimske na smučanju na Rogli
Glasba: rad imam rock
Rad nakupujem za: zase in družino, večje nakupe
Najraje nakupujem: v trgovskih središčih
Kaj prijatelji mislijo o meni: komunikativen, delaven, zabaven
Če bi lahko kaj spremenil na sebi, bi spremenil tempo življenja
Moje sanje: sreča v družini, uspeh v službi
Razlog, zakaj kupujem Mister Nut: kakovost, ki jo lahko ponudim svojim najdražjim

Vir: Czerniawski in Maloney 1999, 50–51

Pri določitvi ciljne skupine smo bili osredotočeni na (Czerniawski in Maloney 1999, 50–51):

- *Bodi specifičen, kot je le mogoče.*
Poznati moraš potrošnika, saj si lahko specifičen le, če ga poznaš. Bolj kot smo določni, lažje je izbrati ustrezno pozicioniranje in marketing.
- *Povezave med blagovnimi znamkami*
Kar nam omogoča razumevanje ciljne skupine (primer Janez Novak vozi Renault Laguno, na televiziji gleda poročila in šport, ne bere knjig ...). Te povezave nam razkrijejo njegov način življenja, vedenja in navade. V marketingu poudarimo potrošnikove navade in vedenje.
- *Potrošniku ponudimo razlog, zakaj naj izbere našo blagovno znamko.*
Pomembno je namreč, da vemo, zakaj potrošnik izbere našo blagovno znamko in ne konkurenčne.
- *Preveri konsistentnost, navade in vedenje, da si zagotoviš integriteto profila.*
Sposobni moramo biti predstavljati si obnašanje potrošnika v določeni situaciji na podlagi razumevanja njegovih navad.
- *Potrditve (kvalitativnih) raziskav.*

Rezultati raziskav so opredelitev življenjskega stila potrošnikov, njihovih navad, potreb).

Potrebe ciljnih potrošnikov, ki bodo kupovali našo blagovno znamko Mister Nut, so:

- funkcionalne potrebe:
 - pakiranje za vsako priložnosti (majhna, velika pakiranja),
 - svežina
- emocionalne potrebe:
 - druženje,
 - razvajanje,
 - zdrav način prehranjevanja.

Blagovna znamka Mister Nut z izdelki zadovoljuje tako funkcionalne kot emocionalne koristi. Pri funkcionalnih koristih naj izpostavim vakuumsko pakiranje izdelkov, ki jim ohranja večjo svežino dalj časa kot običajno pakiranje v dušikovi atmosferi.

Emocionalne koristi so poudarjene že z imenom Snack time za hiter in zdrav prigrizek, Family time za druženje, zabavo. Potreba, ki jo želimo izpostaviti, je potreba po zdravem, dobrem, hranilnem prigrizku ali malici tudi takrat, ko nimamo prav veliko časa.

5.2.2 Ciljna skupina

Ciljna skupina, za katero v podjetju menimo, da je najbolj primerna in pri kateri želimo doseči visoko prepoznavnost blagovne znamke Mister Nut, je:

- starost: vsi od 20 do 40 let,
- srednji/višji dohodkovni razred, dijaki, študentje, poslovneži,
- komunikativni,
- aktivna populacija, ki veliko časa preživi zunaj (šola, služba ...),
- mlajši del, ki je dovzeten za alternativne medije (brezplačne kartice – Felix kartice).

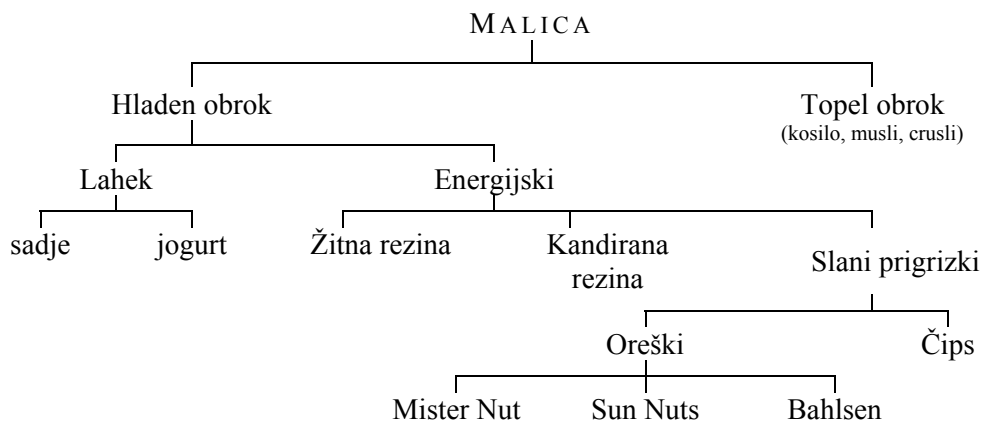
Blagovna znamka Mister Nut cilja na dinamično in težko ulovljivo ciljno skupino, kar smo upoštevali pri izbiri ustreznih medijskih poti. Na tej osnovi smo gradili tudi osebnost, identiteto blagovne znamke Mister Nut, ki je skladna s ciljno skupino.

5.2.3 Konkurenčna kategorija

Kako želimo pozicionirati blagovno znamko Mister Nut pri potrošnikih in kako bodo potrošniki povezali oziroma umestili Mister Nut glede na konkurenco? V podjetju Orbico smo na začetku preozko določili konkurenčno kategorijo, saj smo sprva mislili, da konkurenco predstavljajo izključno oreški, kar se je izkazalo za netočno in občutno preozko sklepanje. Za lažje pozicioniranje blagovne znamke Mister Nut smo uporabili

t. i. konkurenčni okvir, omogočiti zelenemu kupcu hitro razpoznavnost: *Katere vrste izdelek je predstavljen? Kateri drugi izdelki so lahko substituti?*

Slika 5.1 Drevesni diagram za Mister Nut blagovno znamko



Vir: Czerniawski in Maloney 1999, 58

Drevesni diagram je ustrezal takratni situaciji na slovenskem tržišču (januar 2004) in je prikaz tržne strukture. Pri drevesnem diagramu smo se v podjetju omejili zgolj na čas za malico, izbrali smo namreč koncept oglaševanja, ki bo temeljil na sloganu »*mala malca*«, s poudarkom »z izdelki iz linije Snack time«, čeprav se oreški jedo tudi ob drugih priložnostih, ob raznih družabnih priložnostih: na zabavah, prijateljskem druženju (prenosi nogometnih tekem, hokejskih prenosov, ob pivu), družinskih srečanjih itd.

5.2.4 Koristi potrošnikov

Koristi, ki jih prinaša blagovna znamka, so tako emocionalne in funkcionalne. Najpomembnejša funkcionalna korist za potrošnika je ta, da lahko kupi izdelek v različnih količinah za različne priložnosti; bodisi zase kot prigrizek ali za vso družino, zaključene družbe prijateljev ...

Koristi, ki jih prinaša izdelek: svežina, ki zadovoljuje in razvaja potrošnika.

Emocionalne koristi: druženje in razvajanje ter obenem zdrav obrok, ki razveseljuje potrošnika ob različnih priložnostih.

Sodobni družbeni trend je skrbeti zase in za svoje najdražje in znati uživati v življenju. Naša blagovna znamka sledi temu trendu, V pozicioniranje smo vključili dejavnike, kot so skrb za zdravje, želja po druženju in želja po občutku zadovoljstva, da smo naredili nekaj zase in za svoje najbližje. Obenem so to ključni dejavniki diferenciranja od konkurence.

5.2.5 Razlog

Razlog je neposredno vezan na izdelek, s katerim povečujemo vrednost koristim naših izdelkov, je okus in svežina, ki jo zagotavlja izbrana kakovost plodov, sodobna embalaža in priročnost pakiranja za različne priložnosti.

5.2.6 Imidž in osebnost blagovne znamke

Prvi cilj, ki smo si ga zastavili, je oblikovati osebnost, identiteto in imidž blagovne znamke Mister Nut s pozicioniranjem Mister Nut kot blagovne znamke, ki nudi potrošniku dobro kakovost po sprejemljivi ceni, celovit izbor izdelkov.

Imidž blagovne znamke Mister Nut gradimo na prepoznavnosti značilne modre barve in logotipom velikega rjavega klobuka. Asociacije, ki naj bi jih potrošnik pri izbiri naših izdelkov doživel, so vezane tako na neposredne kot na posredne izkušnje, ki jih je imel z blagovno znamko Mister Nut.

Ustvariti želimo sodobno blagovno znamko, ki bo ustrezala potrebam večine, in sicer z razmejitvijo krovne blagovne znamke Mister Nut na linijo Snack Time in Family Time. Razlika je v tem, da je Snack Time linija, namenjena posamezniku, in je na voljo v različicah pakiranja do 100 gramov, Family Time pa je namenjena za razne priložnosti, ko se zbere večja skupina znance, prijateljev, pakiranje pa vključuje različice od 100 do 1.000 gramov.

Samosvojost blagovne znamke poudarjamo s kontrolirano kakovostjo (total quality), celovitostjo v ponudbi (arašidi v lupini, luščeni arašidi, arašidi vakuumsko pakiranje itd.), širino ponudbe (arašidi, lešniki, orehi, pistacija, mandeljni, rozine, kokosova moka ...).

Naša blagovna znamka je:

- sodobna,
- predstavlja sodoben način življenja,
- mladostna,
- komunikativna, kot so njeni uporabniki,
- odlična,
- originalna,
- zanesljiva.

Z oblikovanjem njene emocionalne vrednosti, osebnosti, smo se želeli približati potrošniku, v njem vzbuditi zaupanje in pozitivno naklonjenost blagovni znamki Mister Nut.

5.3 Pozicioniranje blagovne znamke Mister Nut

Na osnovi opredelitve ciljne skupine, njihovih potreb, življenjskega stila smo v podjetju izdelali primer pozicioniraja blagovne znamke Mister Nut.

Tabela 5.2 Primer pozicioniranja za blagovno znamko Mister Nut

Za dijake, študente, poslovneže, vse komunikativne ljudi ..., ki imajo malo časa za malico in si

(Ciljna skupina in potrebe)

radi privoščijo zdrav prigrizek, Mister Nut **je blagovna znamka** oreškov, ki so najboljše,

(blagovna znamka) (konkurenčni okvir)

kar lahko izberete v tem trenutku zase (varujejo vaše zdravje, so hranilni ...).

(korist)

Razlog za a) so odločen vir energije, b) vsebujejo beljakovine, vitamine, minerale, c) antioksidant.

(razlog - zakaj)

Značilnosti blagovne znamke je naravni izdelek, vedno svež, dobra kakovost, kontrolirano poreklo.

(značilnosti)

Vir: Cserniawski in Maloney 1999, 21

Zgornja razpredelnica nam poleg strnjene pozicioniranja nudi iztočnico za nadaljnje razmišljanje.

5.3.1 Marketing plan, konkurenca in Mister Nut blagovne znamke

Dvojni fokus, na potrošnike in konkurenco, nam omogoča nadzor nad dogajanjem na trgu. Po tržni raziskavi, ki jo je naredila agencija OMD, v letu 2003 in 2004 na televiziji oreški niso bili oglaševani, kar pa ne velja za slane prigrizke, saj je bil indeks oglaševanja 04/03 v segmentu 245. Za leto 2005 bodo investicije še večje.

Na prodajo oreškov vpliva tudi aktivno delovanje slanosti prigrizkov na slovenskem tržišču.

V nadaljevanju si bomo ogledali, kakšne so bile investicije v oglaševanje na televiziji za leti 2003 in 2004.

Tabela 5.3 Dinamika trga; oglaševanje konkurenca TV

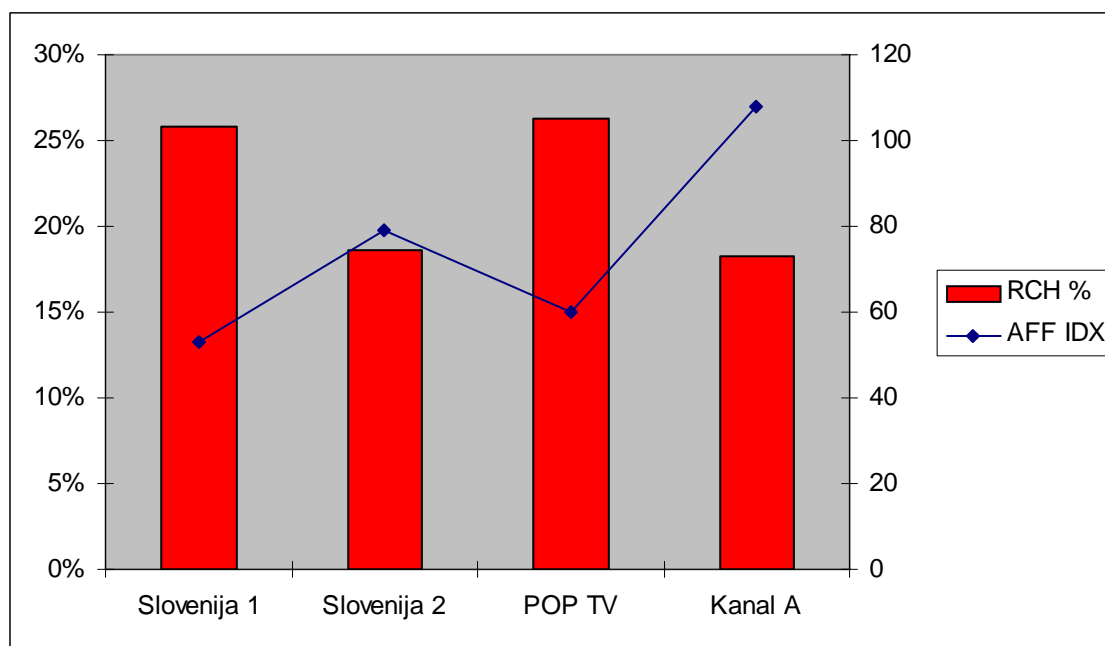
Bruto investicija v oglaševanju slanih prigrizkov na TV 2003, 2004		
Izdelek	2003	2004
	Investicija v €	Investicija v €
Chio Chips	70.221	87.853
Chio Tortilla Chips	7.048	14.966
S Wolf slano pecivo	27.550	
Wolf slano pecivo	70.888	16.004
Saltletts slano pecivo	32.175	
Gold Fischli		79.017
Pom Bar Čips		41.175
Crunchips		74.355
Chipita Bake Rolls		194.953
Skupaj	207.882	508.323

Vir: OMD 2004

Zato smo se v podjetju odločili, da namenimo sredstva iz marketinškega proračuna tudi v oglaševanje. Televizija je relativno najcenejši medij, s katerim lahko najhitreje povečamo prepoznavnost blagovne znamke Mister Nut in pozicioniranje blagovne znamke.

Po raziskavi (Media Services AGB) je najvišji doseg ciljne skupine možno doseči s POP TV, najvišjo afiniteto pa s Kanalom A.

Slika 5.2 Doseg in »Affinity« indeks (od 19.00 do 23.00, leto 2004), ciljna skupina vsi med 20 in 40 let



Vir: OMD 2004

Poleg televizijskega medija smo se odločili tudi za tiskani medij in oglaševanje na spletu po naslednjem predlogu:

- *tisk*: oglaševanje v revijah, kot so: Ona, Polet, Pilot, Vikend magazin. Vse našteje revije imajo dober doseg in visok delež naklonjenosti. Odločili smo se za oglaševanje s pasicami *mala malca*⁵ s poudarkom na Snack liniji.
- *Felix kartice*⁶: brezplačne kartice, ki jih bomo distribuiral na mesta, kjer se zadržujejo mladi, študentje ... (lokali, bari, Kolosej ...). Oglaševanje s karticami na 300 lokacijah po Sloveniji.

5.3.2 Cenovna politika

Cena je strateškega pomena in ena od štirih ključnih elementov marketinškega spleta. Je odraz kakovosti in pomeni vrednostno pozicioniranje blagovne znamke.

Blagovna znamka Mister Nut spada v višji srednji cenovni razred. Cenovno smo Mister Nut umestili med »market leader« Lorenz in Sun Nuts blagovno znamko, torej med največja konkurenta v srednjem višjem cenovnem razredu. Konkurenčno prednost si pridobivamo na način izvajanja raznih marketinških aktivnosti, ki med drugim zajemajo tudi znižanja cen.

Na raven maloprodajnih cen podjetje Orbico nima dosti vpliva. Na veleprodajnem ceniku so tudi priporočljive maloprodajne cene z davkom, ki jih naši ključni kupci ne upoštevajo.

Problem, ki se pojavlja, so prevelike maloprodajne marže trgovcev, tudi 55–60 %. Tako izdelki na prodajnih policah dosegajo visoke maloprodajne cene kljub vsem popustom, ki so jih deležni ključni kupci. Tukaj mislimo na redni rabat, super rabat, progresivno lestvico, marketinške popuste, ki so v večini primerov do 3 %.

Zadnji primer je Mister Nut pistacija 500 g, ko se je po zadnji podražitvi (zaradi dviga cen na svetovni borzi) v maloprodaji njena cena dvignila s 1.200 tolarjev v povprečju na 2.000 tolarjev. Poudarim naj, da je podjetje Orbico v kalkulaciji podražitev optimalno upoštevalo, ključni kupci maloprodajnih marž niso spreminjali.

⁵ Mala malca je pasica, kjer se namesto črk pojavljajo oreški. Primer namesto črke L arašid v lupini, namesto A pistacija v lupini.

⁶ Felix kartice so netradicionalen medij, s katerim lahko učinkovito dosežemo tiste posameznike, ki večino svojega časa preživijo izven doma. Brezplačne kartice počakajo potencialnega potrošnika v okolju, ki je zabavno, sproščujoče in prijateljsko. Kartice na nevsiljiv način prenašajo oglasno sporočilo. Opremljene so tudi z vzorčki 15 g arašidov Mister Nut.

5.4 Izjava o pozicioniranju

Izjava o pozicioniranju predstavlja v enega ali nekaj stavkov skržene vse elemente pozicioniranja, ki približajo in poenostavijo pozicioniranje vsem v podjetju, ki so udeleženi pri trženju blagovne znamke.

Izjava o pozicioniranju blagovne znamke Mister Nut se glasi:

»Za dijake, študente, poslovneže, vse komunikativne ljudi, ki imajo malo časa za malico in si radi privoščijo zdrav prigrizek. Mister Nut je blagovna znamka oreškov, ki so najboljše, kar lahko izberete v tem trenutku zase, ker so odličen vir energije, vsebujejo beljakovine, vitamine, minerale.«

5.5 SPIN analiza pozicioniranja blagovne znamke Mister Nut za podjetje Orbico

Izdelali smo SPIN analizo, s katero smo želeli ugotoviti prednosti in slabosti pozicioniranja za blagovno znamko Mister Nut.

Tabela 5.4 SPIN analiza pozicioniranja Mister Nut, »mala malca«

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">▪ Ciljna skupina je hitro dovzetna za tovrstni pristop pozicioniranja (mladi, komunikativni ...)▪ Ciljna skupina je velika▪ Sledi sodobnim družbenim trendom▪ Konkurenca se ne poslužuje podobnega pozicioniranja.▪ Visoka profitna stopnja▪ Atraktivna embalaža▪ Visoka kakovost	<ul style="list-style-type: none">▪ Doseganje zelene pozicije je povezano z velikimi finančnimi vlaganji▪ Rezultati niso vidni takoj, izgradnja pozitivne vrednosti blagovne znamke je dolgoročna▪ Deloma je ciljna skupina že prisotna tudi v ciljni skupini največjih konkurentov▪ Ozek nabor izdelkov▪ Relativno visoke cene
<ul style="list-style-type: none">▪ Širitev obstoječega asortimenta blagovne znamke za potrošno trženje▪ Širitev blagovne znamke na področje gostinstva z izdelki v rinfuzi▪ Povečanje tržnega deleža▪ Nove tržne niše▪ Izkoristiti možnost diverzifikacije	<ul style="list-style-type: none">▪ Podjetje ne uspe prepričati potrošnikov in si jih pridobiti▪ Potrošniki se raje odločajo za nakup pri konkurentu z nižjimi cenami▪ Velika odvisnost od ugodnih valutnih razmerij in letin▪ Nadomestni izdelki▪ Nizka rast tržišča▪ Že uveljavljene blagovne znamke
IZZIVI	NEVARNOSTI

Vir: avtor

SPIN analiza za pozicioniranje blagovne znamke Mister Nut je pokazala, da izbrano pozicioniranje blagovni znamki omogoča diferenciacijo od konkurentov. Dobro je tudi, da uporabljene strategije pozicioniranja konkurenca ne izvaja. Tudi ciljna skupina, ki ji je namenjen fokus pozicioniranja, je izvedljiv. Največji izzivi so širjenje nabora izdelkov blagovne znamke Mister Nut in širitev na področje gostinstva z izdelki v

rinfuzi. Z izgradnjo blagovne znamke pričakujemo izboljšanje tržnega deleža. Slabosti strategije so nujnost vlaganja velikih finančnih sredstev, dolgoročnost strategije, ozek nabor izdelkov in relativno visoke cene na tržišču. Večjih nevarnosti, ki bi pretile pozicioniranju, ni. Obstajajo nevarnosti substitutov.

Sklepamo, da je pozicioniranje primerno za izgradnjo močne blagovne znamke.

Tabela 5.5 SPIN analiza pozicioniranja Mister Nut, »mala malca« za podjetje Orbico, d. o. o.

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predlagano pozicioniranje podjetju omogoča diferenciacijo ▪ Možnost doseganja ekonomije obsega ▪ Stroškovna prednost ▪ Dobro ime 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doseganje zelene pozicije je povezano s finančnimi vlaganji ▪ Zaradi širitve obsega dela bo podjetje moralo pridobiti nove kadre (pospeševalca prodaje) ▪ Majhen tržni delež
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Širitev obstoječega asortimenta blagovne znamke za potrošno trženje ▪ Izboljšanje pogajalskega položaja, ki ga podjetje doseže z dobičkonosnostjo blagovne znamke Mister Nut ▪ Prenos pozicioniranja tudi na jugoslovanske trge ▪ Nova tržišča in tržne niše ▪ Novi izdelki ▪ Pasivnost konkurentov 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podjetje ne uspe prepričati ključnih kupcev ▪ Neustrezna valutna razmerja ▪ Večja pogajalska moč odjemalcev
IZZIVI	NEVARNOSTI

Vir: avtor

Na podlagi SPIN analize smo v naši organizaciji opredelili zgoraj navedene dejavnike, ki omogočajo doseganje postavljenih ciljev z izrabo priložnosti v zunanjem okolju in prednosti v notranjem okolju ter nevtralizacijo notranjih slabosti in zunanjih nevarnosti. Rezultati po zaključku SPIN analize so pokazali, da ima podjetje pomembne prednosti. Predlagano pozicioniranje podjetju omogoča diferenciacijo, kar je v skladu s poslovno politiko podjetja. V interesu lastnika je zniževanje stroškov, zato bo prenos pozicioniranja še na bivše jugoslovanske trge prispeval k doseganju ekonomije obsega. Kljub finančnemu vlaganju in pridobitvi dodatnih kadrov je pozicioniranje primerno za izgradnjo močne blagovne znamke z veliko perspektivo v prihodnosti.

6 ZAKLJUČEK

Živimo v času velikih gospodarskih in družbenih sprememb. Hitre spremembe narekujejo povečan tempo delovanja, reagiranja in razmišljanja v poslovnem okolju. Slovensko okolje, v katerem poslujejo podjetja, je relativno majhno, zelo izpostavljeno zunanjim vplivom in zato za podjetja še bolj zahtevno. Ne dopušča, da podjetja ravnajo po ustaljenih vzorcih obnašanja, temveč zahteva od njih zelo veliko fleksibilnost. Zgolj prodajna usmerjenost podjetij ne zadostuje za njihovo uspešno in učinkovito poslovanje.

Podjetja morajo nenehno sistematično analizirati svoj položaj pa tudi položaj konkurentov na tržišču. Zato je strateško načrtovanje in planiranje del aktivnosti v podjetju, ki pridobiva vse večjo veljavo, kar pomeni, da so podjetja usmerjena v prihodnost in svoje aktivnosti izvajajo na podlagi planiranih strateških načrtov.

Iz praktičnih primerov je razvidno, da so v Sloveniji majhna in srednje velika podjetja še vedno nesistematično organizirana in prodajno usmerjena, kar je zagotovo kratkoročnega značaja.

V podjetju Orbico se pri analiziranju panoge poslužujemo analitičnega modela, s katerim določamo naravo in intenzivnost konkurenčnih silnic. To je Porterjev model petih konkurenčnih silnic ali Porterjeva strukturna analiza panoge. Uporablja se za analizo panoge, za pregled nad delovanjem konkurence v njej in za pregled delovanja panoge. Cilj takega analiziranja je poiskati in določiti mesto v panogi, s katerega podjetje vpliva na delovanje konkurentov in se brani pred delovanjem konkurenčnih silnic. Naravo konkuriranja v panogi in panogo po Porterju (1980) določajo naslednje konkurenčne silnice: (1) nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, (2) tekmovalnost med obstoječimi konkurenti, (3) nevarnost substitutov, (4) pogajalska moč kupcev, (5) pogajalska moč dobaviteljev. Iz tega sledi, da je potencialna dobičkonosnost panoge odvisna od skupnega seštevka navedenih silnic.

V nadaljevanju so predstavljene generične strategije. Podjetju naj bi zagotavljale doseganje konkurenčnih prednosti. Cilj konkurenčne strategije podjetja je po Porterju (1980, 4) ustrezna umestitev podjetja v panogo, kar pomeni tudi ustrezno zaščito pred vplivom konkurenčnih silnic in vključuje tudi vpliv nanje v korist podjetja s ciljem povečanje dobička. Porter predlaga tri generične strategije: (1) strategijo nizkih stroškov (namen strategije nizkih stroškov je, da podjetje posluje maksimalno stroškovno učinkovito in s tem doseže trajno relativno stroškovno prednost v odnosu do konkurentov, kar ne pomeni absolutno najnižjih stroškov), (2) strategijo diferenciacije (podjetje s to strategijo poskuša doseči izjemnost (enkratnost) znotraj panoge s specifičnimi lastnostmi proizvoda, ki so pomembne za odjemalce in za katere so odjemalci pripravljeni plačati višjo ceno), (3) strategijo osredotočenja (podjetje se pri strategiji odločanja osredotoči na določeno skupino odjemalcev, tržni segment ali geografsko središče; namen podjetja je, da s specializiranim proizvodom čim bolj zadovolji potrebe odjemalcev).

V nadaljevanju diplomske naloge je bila na praktičnem primeru panoge oreškov prikazana uporaba Porterjevega modela. Panoga je bila analizirana na vseh petih konkurenčnih silnicah. Analiza je služila kot osnova za izbiro ustrezne strategije podjetja Orbico, d. o. o. (ekskluzivni uvoznik in distributer blagovne znamke Mister Nut). Kot najustreznejša je bila izbrana strategija diferenciacije

Podjetje Orbico se mora diferencirati v primerjavi s konkurenco predvsem na področju storitev in tržnega komuniciranja kot tudi na področju inovativnosti (uvajanje novih izdelkov, ki še niso prisotni na slovenskem trgu), informacijske tehnologije (pošiljanje naročil po RIP sistemu, ki je hitrejše in učinkovitejše), vzpostavitve partnerskih odnosov z odjemalci. Pomemben element diferenciacije je sistematična izgradnja blagovne znamke Mister Nut in ob tem sposobnost izkoristka vseh priložnosti, ki jih prinaša močna blagovna znamka, kar sledi v nadaljevanju.

V nadaljevanju diplomske naloge so predstavljene teoretične osnove izgradnje blagovne znamke.

Blagovna znamka predstavlja vez med podjetjem in potrošniki. Bistvo pozicioniranja je poudarjanje posebnih lastnosti blagovne znamke v primerjavi s konkurenco. Dodana vrednost, ki je razlika med izdelkom in blagovno znamko, omogoča podjetju, da se s svojo ponudbo diferencira od konkurentov. Ker je funkcionalnih koristi izdelka vedno manj, ne zadostujejo za diferenciranje od konkurence. Dodana vrednost ni nadomestilo za slabe funkcionalne koristi, temveč omogoča diferenciacijo.

Vrednost blagovne znamke za podjetje predstavlja razlika med trženjem izdelka in blagovne znamke. V diplomski nalogi sem se osredotočila na razlago vrednosti blagovne znamke dveh avtorjev – Davida A. Aakerja in Kevina Lanea Kellerja – ter predstavila razliko stališč v preučevanju blagovne znamke.

Pri razlagi vrednosti blagovne je med njima razlika v stališču proučevanja vrednosti blagovne znamke. Aaker zavzema pri razlagi vrednosti blagovne znamke stališče podjetja, Keller pa gleda na vrednost blagovne znamke s stališča potrošnika, za svoje izhodišče ima prepričanje, da je poznavanje potrošnikovih potreb in njegovih želja jedro uspešnega trženja.

Vrednost blagovne znamke po Aakerju (1991, 17) sestoji iz sredstev, vezanih na blagovno znamko, in sicer zavedanje blagovne znamke, asociacije o blagovni znamki, lojalnost blagovni znamki in zaznani kakovosti. Po Kellerjevi teoriji pa je ključ za ustvarjanje njene vrednosti potrošnikovo poznavanje blagovne znamke.

Zavedanje blagovne znamke je moč vozlišč oziroma sled v spominu potrošnika, kar se kaže v sposobnosti potrošnika, da prikličje blagovno znamko iz spomina pri različnih situacijah in razmerah. Imidž je sestavljen iz asociacij, ki jih ima potrošnik v spominu.

Blagovna znamka z visoko ravno zavedanja prinaša podjetju številne koristi: lojalnost, višje prodajne cene, boljše odnose z distribucijo, možnost širitve obstoječe

blagovne znamke, pridobivanje boljšega, bolj strokovno usposobljenega osebja in drugo.

Pri izgradnji blagovne znamke je zelo pomembno, da oblikujemo strukturo poznavanja v spominu izbrane ciljne skupine potrošnikov. Struktura poznavanja bo pozitivno vplivala na potrošnikovo zaznavanje in ravnanje, odločanje itd.

V drugem, praktičnem delu diplomske naloge je predstavljen postopek pozicioniranja za blagovno znamko Mister Nut in kot nadgradnja pozicioniranja je predstavljena identiteta blagovne znamke. Ker podjetje Orbico trži uveljavljene blagovne znamke, je koncept dosedanjega pozicioniranja preneslo na novo blagovno znamko.

V diplomski nalogi je opisan plan za pozicioniranje, opredeljeni so konkurenčna kategorija, imidž, identiteta blagovne znamke in cilji, ki jih želimo doseči.

Blagovno znamko smo pozicionirali s pomočjo šestih elementov: (1) potrebe potrošnikov, (2) ciljna skupina potrošnikov, (3) konkurenčna kategorija, (4) koristi potrošnikov, (5) razlog in (6) osebnost blagovne znamke.

Predlog pozicioniranja za blagovno znamko Mister Nut se glasi: »Za dijake, študente, poslovneže, vse komunikativne ljudi, ki imajo malo časa za malico in si radi privoščijo zdrav prigrizek. Mister Nut je blagovna znamka oreškov, ki so najboljše, kar lahko izberete v tem trenutku zase, ker so odličen vir energije, vsebujejo vitamine in minerale«.

Rezultati SPIN analize so pokazali, da je predlagano pozicioniranje primerno za izgradnjo močne blagovne znamke z veliko perspektivo v prihodnosti. Pri tem podjetje ni izpostavljeno prevelikim tveganjem.

LITERATURA

- Aaker, David A. 1991 *Managing brand equity*. New York: The Free Press
- Aaker, David A. 1996 *Building strong brands*. New York: The Free Press
- Biloslavo, Roberto. 1998. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management
- Czerniawski, Richard D. in Michael W. Maloney. 1999. *The management of power positioning and really great advertising*. Broadway, American Management Association
- Keller, Kevin Lane. 1993. *Strategic brand management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kepler, Jean Noel. 1992. *Strategic brand management*. New York: The Free Press
- Mlakar, Vlasta. 2005. O identiteti blagovne znamke. *MM – Marketing magazin*, marec: 35–36
- Nilson, Torsten H. 1998. *Competitive branding*. Chichester: John Wiley
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive advantage*. New York: The Free Press
- Randal, Geoffrey. 2000. *Branding*. London: Kogan Page
- Ries, Al in Jack Trout. 1993. *Positioning*. New York: Warner Books

VIRI

- <http://www.gfk.si> (december 2004)
- <http://www.gfk.si> (Iteojeve e-novice 25. april 2005)
- Orbico, d. o. o. 2005. O podjetju 2005. Poslovni dokumenti, Orbico d. o. o.
- AGB OMD Worldwide. 2004. Marketinški plan 2005 za blagovno znamko Mister Nut. Poslovni dokumenti, Orbico d. o. o.