

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

Diplomska naloga

TRŽENJE BLAGOVNE ZNAMKE STAVBNEGA  
POHIŠTVA

Mentor: Pred. Nataša Vrčon – Tratar, spec.  
Obravnavana organizacija: Jelovica d.d. Škofja Loka  
Strokovni sodelavec iz organizacije: Cveta Vilfan

KOPER, 2005

NATAŠA POKORN

## **POVZETEK**

Podjetje Jelovica, d.d., izdeluje in prodaja stavbno pohištvo in montažne hiše. Pri nakupu potrošnikom nudi naslednje storitve: izmere in svetovanje, prodajo, prevoz, montažo, popravilo in vzdrževanje. Diplomaska naloga predstavlja, kakšen je položaj blagovne znamke stavbnega pohištva na domačem tržišču. V začetku je predstavljeno kako zaznavajo blagovno znamko organizacija in kako potrošniki. Nato je prek tržne analize prikazano stanje blagovne znamke stavbnega pohištva. Na koncu so podani predlogi za izboljšanje dejanskega položaja blagovne znamke, saj je prepoznavnost blagovne znamke eden od pogojev za dolgoročno uspešnost podjetja.

*Ključne besede:* blagovna znamka, organizacija, trženje pohištva, potrošnik, stavbno pohištvo, konkurenčnost

## **ABSTRACT**

Enterprise Jelovica, joint-stock company, produces and sells furniture and prefabricated houses. The purchasing provides the consumers with the following services taking the dimensions, counselling, sale, setting up, mending and maintenance. This Bachelor of Arts thesis presents the situation of the trademark or furniture on the Slovenian market. In the beginning the trademark of the thesis it is introduced how a trademark is perceived by an organization and how by consumers. Then the situation of the trademark of furniture is presented, based on the market analysis. The thesis is concluded with suggestions to improve the facts of a case of the trademark. The company cannot be successful in the long-run without a renowned trademark.

*Key words:* trademark, organization, marketing furniture, consumer, furniture, competitive position

UDK 339.138:647.06(043.2)

## **VSEBINA**

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>6</b>
1.1	Opredelitev obravnavane teme in opis problema .....	6
1.2	Nameni in cilji diplomske naloge .....	6
1.3	Predpostavke in omejitve obravnavane teme.....	2
1.4	Uporabljene metode dela .....	2
1.5	Kratek opis poglavij.....	2
<b>2</b>	<b>Splošno o blagovni znamki .....</b>	<b>4</b>
2.1	Vloga blagovne znamke v trženju .....	4
2.2	Elementi trženjskega spleta .....	5
2.3	Mesto blagovne znamke v trženjskem spletu .....	7
<b>3</b>	<b>Upravljanje blagovne znamke.....</b>	<b>8</b>
3.1	Pojem blagovne znamke in njen pomen .....	8
3.2	Pozicija in image blagovne znamke.....	9
3.3	Funkcija blagovne znamke .....	11
3.4	Strategije za izboljšanje tržnega položaja blagovne znamke.....	12
3.4.1	Pozicioniranje in repositioniranje blagovne znamke.....	13
3.4.2	Vizija blagovne znamke.....	13
3.4.3	Cilji blagovne znamke .....	15
3.4.4	Vrednotenje blagovne znamke.....	16
3.5	Povezanost blagovne znamke z zaposlenimi .....	18
3.6	Zaščita blagovne znamke .....	20
<b>4</b>	<b>Raziskovanje blagovne znamke .....</b>	<b>22</b>
4.1	Priklic blagovne znamke.....	22
4.2	Tržni delež blagovne znamke .....	23
4.3	Značilnosti blagovne znamke, ki vplivajo na odločitev o nakupu.....	24
4.4	Raziskava o poziciji blagovne znamke .....	25
<b>5</b>	<b>Trženje blagovne znamke v podjetju Jelovica.....</b>	<b>26</b>
5.1	Zgodovinski razvoj podjetja .....	26
5.2	Predstavitev podjetja, proizvodni program in storitve.....	27
5.3	Upravljanje blagovne znamke .....	31
5.4	Cilji za nadaljnji razvoj.....	41
<b>6</b>	<b>Kritična ocena stanja blagovne znamke.....</b>	<b>41</b>
6.1	Opredelitev problemov .....	41
6.2	Vzroki za probleme.....	41
<b>7</b>	<b>Zaključek.....</b>	<b>44</b>

## SLIKE

Slika 2.1 Trženjski splet .....	5
Slika 3.1 Potrošnikovo poznavanje in vrednotenje blagovne znamke .....	10
Slika 3.2 Sedem ravni organizacijske zavesti.....	19
Slika 5.1 Zgodovinski razvoj podjetja.....	26
Slika 5.2 Prikaz deleža prodaje posameznih programov stavbnega pohištva.....	27
Slika 5.3 Asociacija na ime Jelovica.....	32
Slika 5.4 Značilnosti, ki vplivajo na odločitev o nakupu blagovne znamke.....	33
Slika 5.5 Ocena značilnosti stavbnega pohištva, katerega imajo anketiranci vgrajenega.....	34
Slika 5.6 Prikaz trditev.....	35
Slika 5.7 Prikaz zvestobe naših kupcev.....	36
Slika 5.8 Prikaz odločitve o nakupu naših izdelkov.....	37
Slika 5.9 Prikaz trenutnih bivalnih prostorov anketirancev.....	38
Slika 5.10 Prikaz starostne strukture anketirancev.....	38
Slika 5.11 Prikaz izobrazbene strukture anketirancev.....	39
Slika 5.12 Prikaz področja bivanja anketirancev.....	39

## **1 UVOD**

### **1.1 Opredelitev obravnavane teme in opis problema**

Razmere za podjetja so na današnjem trgu vse prej kot prijazne, saj se srečujemo z množico istovrstnih izdelkov in vse zahtevnejšimi kupci z raznovrstnimi željami in potrebami glede izdelkov. Podjetje se na trgu ne potrjuje samo z kakovostnimi izdelki, ampak je za prepoznavnost potrebna tudi dobra blagovna znamka. Dobra blagovna znamka predstavlja kakovost, ki si jo je pridobila s tradicijo in ugledom in kupci lahko z nakupom izdelka s tako blagovno znamko izrazijo svoj življenjski slog, vrednote, ugled in podobno. Prioriteta podjetja je skrbeti za zadovoljstvo kupcev, saj se bodo le tako vračali k blagovni znamki, jo pomagali krepiti, da bo postajala še močnejša, taka bo tudi predstavljal določeno vrednost za podjetje. Prisluhni je potrebno kupcem in čim bolj zadovoljiti njihove potrebe in želje. Jelovica kot proizvajalec stavbnega pohištva in montažnih objektov si kot vsako podjetje želi doseči čim večji tržni delež. Za to pa ni dovolj samo kakovosten izdelek, vključenih je še veliko dejavnikov, katere je potrebno upoštevati in jih tudi udejanjiti. Podjetje s 50-letno tradicijo ima svoje prednosti in slabosti. Kaj se je in kaj se dogaja z blagovno znamko bomo poskusili ugotoviti v diplomski nalogi in bomo podali svoje mnenje.

### **1.2 Nameni in cilji diplomske naloge**

Namen diplomske naloge je preučiti položaj blagovne znamke stavbnega pohištva pri obstoječih in potencialnih kupcih in ugotoviti dejavnike, ki s stališča kupca vplivajo na odločitve o nakupu stavbnega pohištva. Dejansko stanje bomo proučili, ugotovili probleme in raziskali kje so bile storjene in kakšne so napake za trenutni položaj blagovne znamke. Na osnovi pridobljenih podatkov bomo vzroke problemov analizirali in predlagali izboljšave, podali bomo tudi kritično oceno. V podjetju želimo spodbuditi razmišljanje o pomenu blagovne znamke, kaj podjetju dobra blagovna znamka lahko pomeni in dejansko ukrepanje v tej smeri za izboljšanje nastalega položaja.

### **1.3 Predpostavke in omejitve obravnavane teme**

#### *Predpostavke in omejitve*

Po predvidevanju je večina kupcev obravnavanega podjetja stara od 30 do 50 let, kar je ekonomsko močna populacija in imajo že določene zahteve, ki so velikokrat povezane z njihovo kupno močjo. V podjetju se premalo zavedamo, da izdelek ni dovolj samo prodati, ampak je potrebno ponuditi še dodatne storitve, kot so dostava, montaža izdelkov, servisne storitve ipd. Izdelek mora biti izdelan kakovostno, v dogovorjenem roku in mora zagotavljati vsem standardom, kajti le s takim pristopom bomo dosegli ugoden tržni položaj, zadovoljstvo in lojalnost kupcev. Domnevamo, da je image blagovne znamke obravnavanega podjetja relativno dober, da pa je ohranjanje le tega trajen proces in ga z napakami lahko hitro izgubimo.

#### *Omejitve obravnavane teme*

Glede na situacijo v podjetju ne pričakujemo finančne podpore, zato raziskava ne bo tako obsežna, kot bi si želeli. Omejitve bo tudi zagotovitev primerne števila pravilno izpolnjenih vprašalnikov in dostopnost do podatkov iz podjetja, ki so poslovna skrivnost.

### **1.4 Uporabljene metode dela**

Predvidene metode bodo temeljile predvsem na študiji in analizi teoretičnih izhodišč na področju trženja, predvsem blagovne znamke. Anketiranje bo izvedeno v prodajnih salonih obravnavanega podjetja pri obstoječih in potencialnih kupcih bomo pridobili primarne podatke. Dobljene rezultate bomo obdelali s statističnimi metodami in prikazali rezultate. V tem delu bomo uporabili metode deskripcije, metodo kompilacije, v empiričnem delu pa še zgodovinsko metodo pri iskanju vzrokov za sedanje stanje v obravnavanem podjetju.

### **1.5 Kratek opis poglavij**

V teoretičnem delu bomo opisali pojem blagovne znamke, strategije za izboljšanje tržnega položaja blagovne znamke, kje je mesto blagovne znamke v trženjskem spletu, kakšni so cilji blagovne znamke in povezanost zaposlenih z blagovno znamko.

V empiričnem delu bomo na začetku predstavili obravnavano podjetje Jelovica d.d. in njegove izdelke. Opravljena anketa nam bo podala informacijo o položaju blagovne znamke obravnavanega podjetja na trgu.

Na koncu bomo podali kritično oceno o stanju blagovne znamke v obravnavanem podjetju, opisali probleme, vzroke in navedli svoje predloge za izboljšanje.

## 2 SPLOŠNO O BLAGOVNI ZNAMKI

### 2.1 Vloga blagovne znamke v trženju

V trženju ima blagovna znamka veliko vlogo, vendar se tega v organizacijah pogosto ne zavedajo, ne znajo izkoristiti vseh prednosti, ki jih nudi. Zvestoba blagovni znamki in zadovoljstvo uporabnikov z blagovno znamko nam omogoča doseganja večjega tržnega deleža, s tem pa se povečuje tudi vrednost podjetja v bilančnih izkazih. Dobra pozicija blagovne znamke nam omogoča, da lahko dosežemo višje cene za izdelke, kajti dobro ime in kakovostni izdelki marsikaterega kupca prepričajo o nakupu. Močna blagovna znamka zagotavlja stabilnost na trgu, vračanje potrošnikov, ki posegajo po izdelku s tem je dosežen stalni donos in tudi boljši likvidnostni položaj organizacije. Že sam pomen blagovne znamke v potrošniku prebudi določene asociacije, za to pa je bilo potrebno veliko naporov, da je prišlo do tega.

Blagovne znamke tako v prvi vrsti podjetjem služijo kot identifikacija izvora izdelka in njegovo pravno zaščito. Blagovna znamka prinaša koristi tako proizvajalcem kot uporabnikom. Proizvod sam po sebi prinaša le funkcionalne koristi. Blagovna znamka pa je nekaj več. Sestavljena je iz dveh delov in sicer: funkcionalne koristi in dodane vrednosti. Funkcionalne koristi praviloma izhajajo iz jedra proizvoda. Gre torej za otipljive sestavine izdelkov različnih blagovnih znamk. Za potrošnika morajo biti opazne, prepoznavne in seveda take, da si jih potrošnik želi. Vendar je problem v tem, da lahko konkurenca prednosti, ki izhajajo iz funkcionalnih koristi dokaj hitro kopira (Ješovnik 2001,35).

Dodana vrednost pa pomeni, da s pomočjo blagovne znamke lahko izdelek »oborožimo« z edinstvenimi asociacijami, ki omogočajo diferenciacijo glede na ponudbo konkurence. Blagovna znamka je torej ključni element, ki omogoča vzpostavitev odnosa s potrošnikom. Tako zagotovljena lojalnost potrošnikov pa podjetju prinaša stalne dohodke in hkrati predstavlja vstopno oviro za potencialne konkurente. Predvsem pa uveljavljene blagovne znamke poleg lojalnosti potrošnikov zagotavljajo tudi višje cene, boljše odnose z distribucijo, večjo učinkovitost tržnega komuniciranja kakor tudi možnost širjenja blagovne znamke na nove proizvode. Močna blagovna znamka je torej ena od največjih konkurenčnih prednosti podjetja (Ješovnik 2001,34).

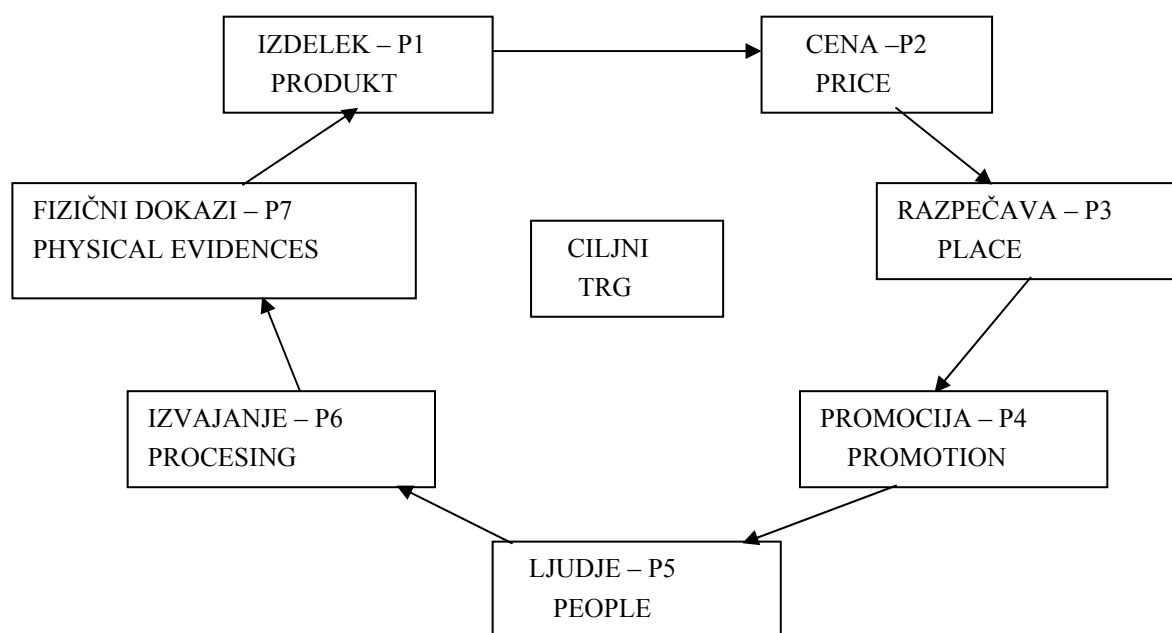


## 2.2 Elementi trženjskega spleta

V teoriji in praksi trženja se je uveljavila formula 4P, ki jo na kratko imenujemo trženjski splet. To je kombinacija trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje mora kontrolirati za doseg ustreznih prodaj na ciljnem tržišču. V novjšem obdobju pa se je trženjski

splet razširil z dodatnimi tremi prvini, tako da pri obravnavanju storitev govorimo o formuli 7P. Elementi trženjskega spleta morajo biti kombinirani tako, da vsak zase in skupaj izpolnjuje zahteve konkurenčnosti (Devetak 1999,4).

Slika 2.1 Trženjski splet



Vir: Devetak 1999,5

V organizaciji je potrebno vse prvine trženjskega spleta celovito obravnavati in jih prilagajati, če je to potrebno. Tako govorimo o trženjskem spletu v smislu konkurenčnega pozicioniranja, pri katerem sta potrošnik in ciljni trg v središču pozornosti.

1. **Izdelek P-1** (product) pomeni vse, kar ponudimo na trgu za denar. Potrošnik pri izdelku ocenjuje kakovost, funkcionalnost, obliko, asortiment, barvo, embalažo, blagovno znamko, stil, servis, garancijo, image in dobro ime.

2. **Cena P-2** (price) je denarni izraz izdelka ali storitve. Prodajno ceno je potrebno oblikovati glede na želeno pozicijo na trgu. Upoštevati je potrebno proizvodne stroške, konkurenco in ostale okoliščine.
3. **Razpečava P-3** (place) pomeni organiziran prevoz izdelkov po ustreznih prodajnih poteh do prodajnih mest ali kupcev. Razpečava je lahko neposredna ali pa obstajajo še vmesni členi.
4. **Promocija P-4** (promotion) je način komuniciranja s potrošniki zaradi pospeševanja in povečevanja prodaje. Navadno jo razčlenimo na naslednja področja:
  - oglaševanje, sem spadajo vsi tiskani in radiotelevizijski oglasi, zunanja stan embalaže, priloge v embalaži, film, brošure in knjižice, lepaki in zgibanke, imeniki, ponatisi oglasov, oglasne deske, znaki na prikazovalnikih, prikazovalniki na prodajnih mestih, avdiovizualni materiali, simboli in logotipi,
  - pospeševanje prodaje, tukaj so vključena nagradna tekmovanja, igre, žrebanja, darila, vzorci, sejmi in prodajne razstave, razstave, predstavitve, kuponi, znižanja, možnost ugodnega obročnega odplačevanja, zabave, kartice zaupanja in zvestobe,
  - neposredno trženje pa so katalogi, neposredna pošta, trženje po telefonu, elektronska in televizijska prodaja. Je zelo osebno trženje naslovljeno na posameznika,
  - odnosi z javnostmi obsegajo tiskovna poročila, govore, seminarje, letna poročila, dobrodelna darila in sponzorstva, objave, odnosi z okoljem, lobiranje in revije podjetij,
  - osebna prodaja zajema prodajne predstavitve, srečanja, spodbujevalne programe, vzorce, sejme in prodajne razstave.
5. **Ljudje P-5** (people) nastopajo pri storitvah kot kupci ali potrošniki na eni strani in kot izvajalci storitev na drugi. Pri izdelkih večje vrednosti in z daljšo življenjsko dobo morajo biti prodajalci dobro usposobljeni, strokovna pomoč jim mora biti vedno na razpolago, da lahko odgovorijo na zahtevna vprašanja potrošnikov.
6. **Procesiranje P-6** (processing) predstavlja bistvo storitve. Storitve so dejavnosti, lahko so fizične ali umske, ki jih izvajalec opravi v korist uporabnika. Pri izvajanju storitev mora biti poskrbljeno za varnost, kakovost in ustrezno hitrost. Zaposleni, ki opravljajo storitve morajo biti urejeni, olikani, storitve pa morajo opraviti kakovostno po vseh standardih in merilih.
7. **Fizični dokazi P-7** (physical evidences) predstavljajo vse tisto, kar potrošnik vidi, sliši ali občuti. Storitve so neotipljive, zato mora podjetje poskrbeti, da je potrošnikov prvi vtis ob stiku s podjetjem nad pričakovanim. Prodajni saloni

morajo biti urejeni, zaposleni prijazni, oprema mora ustrezati zahtevam, za katere se uporablja in spletna stran podjetja se mora redno obnavljati.

### **2.3 Mesto blagovne znamke v trženjskem spletu**

Prva sestavina v trženjskem spletu je izdelek. Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo, in ki lahko zadovolji željo in potrebo (Kotler 1998,432). Potrošnik se pri nakupu odloča med več koristmi izdelka, ki mu jih le ta nudi. Prve so temeljne koristi, ki ustrezajo osnovni potrebi, želji, pričakovanjem odjemalca ob izdelku. Druge so širše koristi: embalaža, blagovna znamka, posebne lastnosti, oblika, posebna kakovost. Tretje so dodatne koristi – storitve: svetovanje pri izbiri in načrtovanju, dostava, montaža, usposabljanje, garancija, popravila in vzdrževanja (Tavčar 1994,790). Blagovno znamko zasledimo še v samem izdelku, kot nekaj kar zadovoljuje potrebe potrošnikov. Ko se potrošnik odloča za nakup izdelka, ki nosi določene blagovne znamke velikokrat prav ime pretehta o odločitvi za nakup.

Druga sestavina je cena, katera velikokrat pripomore k odločitvi o nakupu. Na trgu določajo cene kupci in prodajalci v procesu dogovarjanja. Med trženjskimi instrumenti prinaša edino cena prihodek, ostali instrumenti pa povzročajo stroške. Podjetje lahko svoje cene hitro spreminja, proces proizvodnje ali tržne poti pa le v daljšem obdobju (Potočnik 2000,133). Potrošnik, ki se odloča med priznano blagovno znamko in ostalimi primerljivimi izdelki, se velikokrat odloči v korist priznane blagovne znamke, ne glede na to če je cena višja.

Tretja sestavina razpečava je pomembna sestavina, kajti le ustaljene poti od proizvajalca do potrošnika zagotovijo potrošniku, da bo določen izdelek dobil na določenem mestu in ob določenem času. Za trženje so pomembne odločitve organizacije ali bo kupcem prodajala izdelke direktno preko svoje prodajne mreže ali pa bodo delo prodaje opravljali distributerji ali franšize. Udeleženec na tržni poti, ki je dajalec franšize, lahko poveže več zaporednih stopenj v proizvodno distribucijskem postopku.

V četrti sestavini promociji ima blagovna znamka spet bolj vidno vlogo. Tržno komuniciranje je instrument trženjskega spleta, s katerim podjetje obvešča kupce o izdelkih in jih predstavi na ciljnih trgih je pa tudi orodje za ustvarjanje pozitivne podobe blagovne znamke. Izbira ustrezne oblike oglaševanja, osebne prodaje, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi, sponzorstva in donatorstva (Habjanič 2000,32). Ko oglašujemo blagovno znamko se moramo zavedati da blagovna znamka ni izdelek, je pa bistvo izdelka, saj poleg nakupa izdelka potrošnik pričakuje še vse dodatne prednosti, ki

jih blagovna znamka zagotavlja. Oglaševanje uveljavljene blagovne znamke je veliko lažje in cenejše kot pri neuveljavljenih blagovnih znamkah. Velikokrat še samo ime podjetja, ki izdeluje določene izdelke pritegne pozornost, če je oglaševanje namenjeno uveljavljenim ali novim izdelkom, ki prihajajo na trg.

Peta sestavina so ljudje, v kateri nastopajo kupci in potrošniki na eni strani in izvajalci storitev na drugi. V trženju storitev imajo blagovne znamke večji pomen, kot pri trženju izdelkov. Storitve je skoraj nemogoče varovati pred posnemanjem – blagovne znamke pa ne more rabiti vsakdo: kakovost storitev ni mogoče preverjati vnaprej drugače, kot po izkušnjah drugih – blagovna znamka pa pomeni, da je storitev preskušena (Tavčar 2000,168). Iz tega sklepamo, da so ljudje zelo pomembni tako pri odločitvi o nakupu, oziroma kako je bila storitev izvedena.

V šesti sestavini se srečamo s procesiranjem, ki predstavlja bistvo storitve. Pri storitvah sta navadno najpomembnejše izkušnje porabnika in zaupanje v izvajalca storitve. Zato občutijo porabniki več tveganja kot pri nakupu izdelkov in ostanejo izredno zvesti določenemu ponudniku, če so z njegovo storitvijo zadovoljni. Storitvena podjetja imajo tri naloge pri izvajanju trženja:

- povečati morajo svojo konkurenčno diferenciacijo v primerjavi z drugimi ponudniki,
- povečati produktivnost,
- izboljšati kakovost storitev (Potočnik 2000,155).

Storitev mora biti opravljena tako, da zadovolji kupca in izvajalca storitve, kajti le to bo pripomoglo k uveljavljanju blagovne znamke. V nasprotnem primeru pa nezadovoljstvo kupca povzroči veliko škode blagovni znamki, kajti ta zagotavlja potrošniku ustrezno in kakovostno opravljeno storitev.

Fizični dokazi predstavljajo vse tisto kar ljudje slišijo, vidijo in občutijo. Če so pri izvajanju storitev vsi dokazi pozitivni, se ni potrebno bati za še boljši položaj blagovne znamke. V primeru fizičnih negativnih dokazov pa je pred nami težko delo za ohranitev in izboljšanje položaja blagovne znamke.

### 3 UPRAVLJANJE BLAGOVNE ZNAMKE

#### 3.1 Pojem blagovne znamke in njen pomen

Blagovna znamka predstavlja ime, simbol, zavezuje proizvajalca, da bo svoj izdelek izdelal kakovostno, ki bo ustrezal vsem zahtevam katere je obljubil potrošniku. Potrošniku pa zagotavlja izdelek, ki bo imel določene lastnosti, koristi katere so lahko uporabne in/ali čustvene, vrednote, predstavlja določeno kulturo, osebnost. Ne smemo pozabiti tudi na emotivne in simbolične ki v potrošniku omogočijo tudi oblikovanje lastne samopodobe.

Veliko opredelitev blagovne znamke najdemo v literaturi, saj so številni strokovnjaki pisali o pojmu blagovne znamke in o tem ni samo ene opredelitve. Ker se opredelitve posameznih avtorjev le malo razlikujejo med seboj, jih bomo navedli le nekaj od njih.

American Marketing Association opredeljuje blagovno znamko kot ime, izraz, simbol, obliko ali kombinacijo naštetih elementov, ki je namenjena prepoznavanju izdelka oziroma storitve enega ali skupine proizvajalcev in jih tako razlikuje od izdelkov ali storitev konkurence. Blagovna znamka je predvsem obljuba prodajalca, da bo dosledno ponujal kupcem določene lastnosti, koristi in storitve. Najboljše blagovne znamke posredujejo jamstvo za kakovost (Kotler 1998,144). Z blagovno oziroma storitveno znamko zavarujemo znak, ki je v gospodarskem prometu namenjen razlikovanju blaga in storitev iste ali podobne vrste. Znak, ki lahko postane znamka, je slika, risba, beseda, izraz, vinjeta, šifra, kombinacija teh znakov in kombinacija barv (Habjanič 2000,67). Tako je blagovna znamka klin, na katerega obesiš vse pozitivne stvari, zlasti neoprijemljive, ki bi jih rad povedal o svojem izdelku, storitvi ali organizaciji. Obsega dejanske fizične izdelke, obrobne storitve skupaj z vsem, kar je dobro o izdelku in podjetju. Ustvarja psihološke dejavnike in odnos, ki kupce prepričajo, da se odloči poslovati s podjetjem. Najbolje je o blagovni znamki razmišljati kot o osebnosti svojega izdelka, storitve ali organizacije. Pri izdelkih za široko porabo pogosto priporočajo, da si svojo blagovno znamko skušaš predstavljati kot družinskega člana. Nasvet ni slab, kajti kupec bi se rad v družbi blagovne znamke, ki se ji je zavezal, prav tako dobro počutil kot s prijatelji, ki si jih je izbral (Mercer 1999,46). Blagovna znamka pa ni le celostna podoba izdelka, ampak tudi psihološki konstrukt, sestavljen iz vseh zaznav, stališč, predstav, asociacij in občutkov, ki jih ima posameznik ali skupina neke blagovne znamke (Korelc 2000,23).

Označevanje izdelkov z blagovno znamko je bistvenega pomena, saj prinaša veliko prednosti tako proizvajalcu kot tudi kupcu. Močne in uveljavljene blagovne znamke

znatno povečujejo vrednost podjetja. Tako na primer ocenjujejo, da je blagovna znamka Coca-Cola vredna kar neverjetnih 167 milijard ameriških dolarjev (Korelc 2000,22).

Blagovna znamka sporoča kupcem izdelka šest pomenov:

- lastnost izdelka (npr. dober, zanesljiv, prestižen itd.),
- koristi pri uporabi izdelka,
- vrednote, ki jih proizvajalec oziroma trgovec ceni in poudarja (npr. varovanje okolja),
- kulturo proizvajalca (npr. japonska kultura, nemška kultura pri avtomobilih),
- osebnost, ki jo vsebuje blagovna znamka (npr. parfum Gabriela Sabatini),
- uporabnika, ki je navezan na blagovno znamko (npr. poslovneži pogosto uporabljajo avtomobile BMW) in predstavlja status, visoko zmogljivost, uspeh itd. (Potočnik 2001,228).

Tudi zaradi zgoraj naštetih razlogov je potrebno blagovno znamko upravljati tako, da se prilagaja času in prostoru, v katerem živi, priložnostim in nevarnostim ter svojim lastnim možnostim, saj se tudi blagovna znamka giblje po življenjski krivulji. Ohranimo jo lahko s spodbujanjem pogostnosti in priložnosti uporabe, z inoviranjem izdelkov, s poglobljanjem in širjenjem asortimana blagovne znamke, z repozicioniranjem in na številne druge načine (Korelc 2000,40). Blagovne znamke so kompleksne danosti, ki se sicer porajajo v trženjskih načrtih, a v resnici obstajajo predvsem »v glavah« porabnikov. So posledica trajnega procesa, v katerem odjemalci usklajene dejavnosti v organizaciji, ki potekajo z namenom zagotavljanja nekega skupka vrednot, tolmačijo in ponotranjijo tako, da nadgradijo svoje življenje in da organizacija, ki se odziva na povratne informacije, poveča verjetnost za uspeh blagovne znamke (De Chernatony 2002,35). Tolmačenja blagovne znamke so si več ali manj med seboj podobne. Skupna ugotovitev pa je, da je težko pridobiti močno in uveljavljeno blagovno znamko, še težje pa jo je ohranjati.

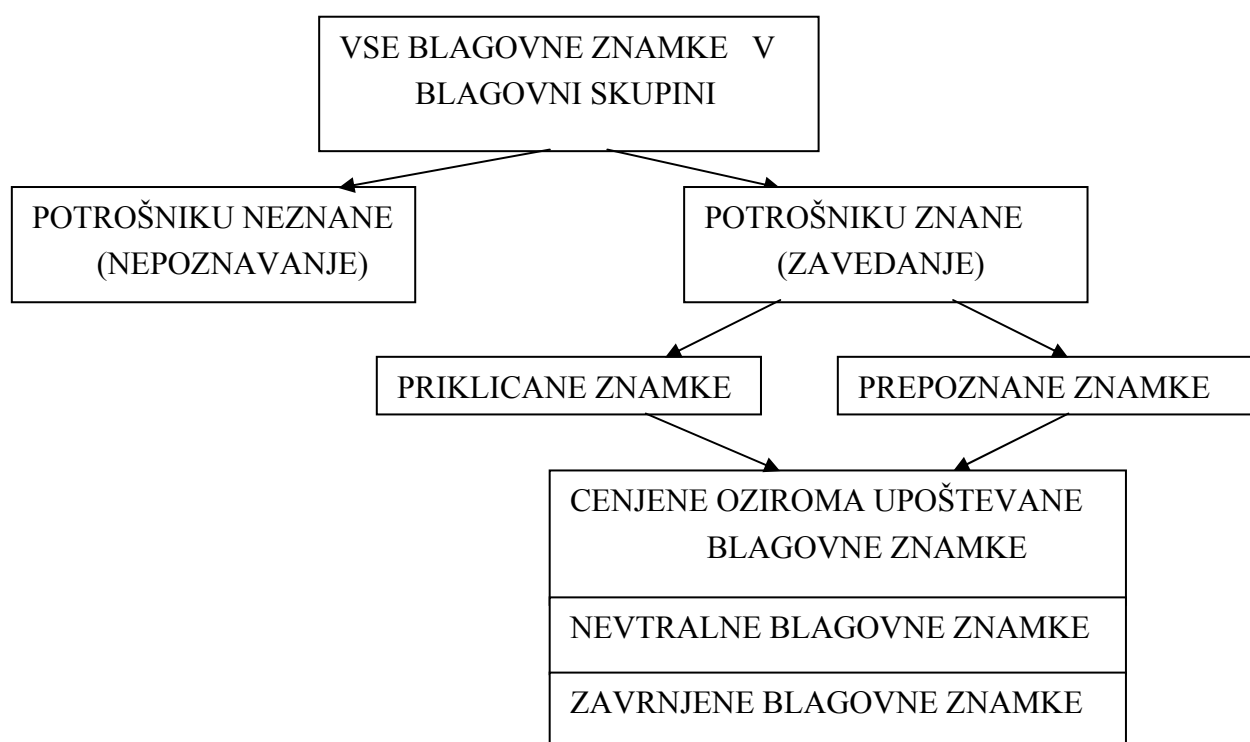
### **3.2 Pozicija in image blagovne znamke**

Pozicija blagovne znamke nam pokaže kje se nahaja določena blagovna znamka in v kakšnem odnosu je s konkurenčnimi znamkami. Ko raziskujemo kje se nahaja naša blagovna znamka na tržišču jo opredelimo na osnovi vprašanj:

- zakaj – katere koristi in prednosti nam prinaša določena blagovna znamka,
- kdaj – opredelitev priložnosti, za katere je blagovna znamka najprimernejša,
- za koga – tukaj se opredeli potrošnik ali ciljna skupina proti komu – opredelitev glavnih konkurenčnih znamk ([www.gralitelio.si](http://www.gralitelio.si)).

Ko raziskujemo pozicijo blagovne znamke je priporočljivo, da se podjetje najprej odloči za izvedbo raziskave image blagovne znamke. S to raziskavo se ugotovijo ključne vrednote in dimenzije znamke. Ko podjetje temeljito pozna svojo blagovno znamko in njeno podobo na trgu, se je smiselno osredotočiti na konkurenčne znamke in z njimi primerjati podobo svoje znamke. Potrebno je ugotoviti, kako potrošniki kategorizirajo blagovne znamke v okviru izbrane blagovne skupine in se nato osredotočiti na najbolj konkurenčne. Rezultate je najbolj smiselno primerjati s konkurenčnimi znamkami in/ali v določenem času. Prav tako lahko kontinuirano spremlja stabilnost ali nestabilnost pozicije svoje znamke, izmeri vpliv tržnega komuniciranja na pozicijo in ugotavlja, kdaj in v katero smer je smiselno uvajati prihodnje prodajne akcije. Vse blagovne znamke na trgu v okviru blagovne skupine lahko razvrstimo glede na potrošnikov poznavanje in nepoznavanje ter vrednotenje, kot je razvidno iz slike 3.1.

**Slika 3.1** Potrošnikovo poznavanje in vrednotenje blagovne znamke



Vir: [www.gralitelio.si](http://www.gralitelio.si)

Če je znamka potrošniku znana, to še ne pomeni, da se bo potrošnik zanjo odločil, zanj je le ena od možnih alternativ med katerimi lahko izbira. Do nekaterih znanih znamk ima lahko negativen odnos in jih ne bo uporabljal. V spominu pa ima tudi nevtralne znamke, ki so zanj nepomembne ali pa o njih nima dovolj potrebnih informacij, ki bi mu lahko koristile pri odločanju o nakupu.

Image nam v grobem predstavlja kako potrošnik razmišlja o blagovni znamki. Prav to razmišljanje katere lastnosti ga povezujejo z blagovno znamko, je lahko konkurenčna prednost za blagovno znamko. Načrtno ali ne, izdelki vedno sporočajo določen image. Zato mora biti le-ta v glavah porabnikov čist in prepoznaven. V situaciji tekmovalnega okolja je prepoznaven image izdelka nadvse pomemben. Porabniki težijo k razlikovanju ene znamke od druge na temelju promocijskih sporočil. Ko postajajo izdelki vedno bolj zapleteni in trg vedno bolj zasičen, se porabnik pri izbiri vedno bolj zanaša na image izdelka (Mumel 2001,50). Image je predstava javnosti, dela javnosti ali osebe, o organizaciji, njenih izdelkih ali storitvah (Repovš 1995,42). Image je za organizacijo zelo pomemben, saj ne vključuje samo izdelkov, ampak tudi njene storitve. Izdelek mora ustrezati vsem zahtevam potrošnika, podjetje pa mora izpolniti vse obljubljeni. Storitve mora biti opravljena kakovostno v dogovorjenem roku in po pričakovanjih potrošnika. Še bolje pa je, da potrošnik dobi izdelek in/ali opravljeno storitev, ki bo preseгла njegova pričakovanja, s tem se izboljša tudi image organizacije. V nasprotnem primeru, če je izdelek ali storitev pod pričakovanim je to lahko hud udarec za organizacijo in tak image si je težko spet popraviti na zadovoljivo raven.

### **3.3 Funkcija blagovne znamke**

Za kupca predstavlja blagovna znamka določeno korist, saj ponuja dodano vrednost, poenostavi proces izbiranja in odločanja za nakup ter s tem skrajša čas nakupa, saj nudi številne informacije o ceni, kakovost, dosegljivosti ter kupcu jamči standardno zadovoljstvo. Blagovna znamka predstavlja kupcu jamstvo o kakovosti izdelka in v tem »spremenljivem svetu« vnaša v življenje kupcev red, trdnost, varnost in udobje. Poleg vseh naštetih koristi pa ne smemo prezreti, da zadovoljuje kupčeve psihološke in statusne zahteve ter potrebe, saj igra simbolna vrednost blagovne znamke v potrošnikovem življenju veliko vlogo (Korelc 2000,28).

Prodajalcu pa blagovna znamka prinaša naslednje prednosti:

- blagovna znamka olajša proizvajalcu obdelavo naročil in ugotavljanja napak,
- blagovna znamka in zaščitni znak proizvajalca zagotavljata pravno zaščito posebnim značilnostim izdelka, ki bi jih sicer hitro posnemali konkurenti,
- daje proizvajalcu možnost, da pritegne zvesto in dobičkonosno skupino porabnikov, zvestoba blagovni znamki daje proizvajalcu zaščito pred konkurenti in večji nadzor pri načrtovanju trženjskega programa,
- blagovna znamka pomaga proizvajalcu segmentirati trge,



- dobre blagovne znamke pomagajo graditi podobo podjetja, navedba imena podjetja poleg blagovne znamke pomaga oglaševati kakovost in velikost podjetja (Kotler 1998,448).

Zavedati pa se moramo, da je blagovno znamko potrebno vzdrževati, dopolnjevati

tudi spreminjati, če je to potrebno, da bodo izpolnjeni vsi pogoji za izpolnjevanje funkcij, ki jih ima blagovna znamka.

### 3.4 Strategije za izboljšanje tržnega položaja blagovne znamke

Pri določanju strategij s katerimi si bomo izboljšali položaj blagovne znamke na trgu, je naprej potrebno uskladiti razumevanje blagovne znamke med vodstvom organizacije. Velikokrat se namreč dogaja, da vsi člani vodstvenega skupine ne »vlečejo v isto smer«. Če pri vseh zaposlenih na področju blagovne znamke zagotovimo podoben pogled nanjo je bolj verjetno, da bomo dobili enoten program dejavnosti za podporo znamki. Žal pa zaradi velikega števila oddelkov, sodelujočih pri oblikovanju blagovne znamke obstaja nevarnost, da se neskladje pojavi na tej ravni (De Chernatony 2002,79). Organizacija ima na izbiro štiri strategije blagovne znamke. Podjetje se lahko odloči za:

- *Širitev skupine izdelkov* se pojavi takrat, ko v skupini izdelkov podjetje predstavi dodatne artikle v isti družini izdelkov z enako blagovno znamko. Dodatni artikli imajo lahko nove okuse, oblike, barve, dodatne sestavine, velikosti embaliranja in podobno (Kotler 1998,454). Razširitve skupine so lahko inovativne, posnemanje konkurenta ali zapolnitvene. Da podjetje vpelje dodatne artikle jih velikokrat omogočijo povečane proizvodne zmogljivosti, s tem pa lahko zadovolji potrošnikovo željo po raznolikosti.
- *Tudi širitev skupine* je lahko tvegana, blagovna znamka lahko izgubi svoj pomen, morda se ne prodaja tako dobro, da bi pokrila stroške svojega razvoja in promocije, lahko gre na račun prodaje drugih artiklov v skupini. Vprašanje je, ali se s širitvijo skupin izdelkov pridobi dodatni obseg ali pa obstaja točka na kateri se začno padajoči donosi, ki ogrožajo trenutno prodajo?... Mnogi trgovci na drobno in proizvajalci pričenjajo sumiti, da gre za drugo (Kotler 1998,455),
- *Širitev blagovne znamke* zato se podjetje lahko odloči da bo uporabilo obstoječe ime blagovne znamke za vpeljavo izdelka v novi družini izdelkov (Kotler 1998,445). Ta strategija ima več prednosti, kot širitev skupine izdelkov, saj visoko cenjeno ime omogoča lažje prepoznavanje izdelka in potrošniki ga hitreje sprejmejo. Istočasno

prihrani precej stroškov pri oglaševanju. Moramo pa paziti, da nov izdelek ne razočara potrošnikov in s tem lahko škoduje naklonjenosti do ostalih izdelkov organizacije.

- *Več blagovnih znamk* pogosto podjetje vpelje dodatne blagovne znamke v isti družini izdelkov. Za to obstaja več motivov. Včasih gre za to, da tako podjetje ustvari različne lastnosti in/ali ugaja različnim nakupnim motivom. Včasih pa želi podjetje zaščititi svojo glavno blagovno znamko z obrambnimi blagovnimi znamkami (Kotler 1998,456). Pri vpeljavi strategije več blagovnih znamk je majhno doseganje tržnega deleža in ni preveč dobičkonosna.
- *Nove blagovne znamke* podjetje, ki vpelje izdelek v novi družini, lahko ugotovi, da nobeno od obstoječih imen blagovne znamk ni ustrezno za izdelek. To bi lahko škodovalo sedanji podobi blagovne znamke in ne bi pomagalo novemu izdelku. Za podjetja je bolje, če izdela novo ime blagovne znamke (Kotler 1998,456). Organizacije so velikokrat zelo previdne pri uvajanju nove blagovne znamke, saj zahteva uvedba nove blagovne znamke velike stroške. Vprašanje pa je, če bodo prihodki od prodaje izdelkov pokrili vse stroške, ki bodo nastali ob uvajanju nove blagovne znamke.

### ***3.4.1 Pozicioniranje in repozicioniranje blagovne znamke***

Pozicioniranje temelji na odločitvi, po čem želimo biti prepoznavni. Pozicioniranje kot strategija odpira nove priložnosti za raznovrstnost. Temelji na odločitvi za določeno značilnost in na njenem poudarjanju. Osredotočenje na neko logično značilnost našega izdelka pa nas lahko omejuje pri odkrivanju inventivnih novih konceptov (Kotler, 2004,31).

Prednost reševanja problema v zvezi s pozicioniranjem je v tem, da z njim obenem rešujemo problem trženjskega spleta, ki je kot splet izdelka, cene, distribucije in pozicioniranja in komuniciranja. Tako na primer podjetje, ki želi zasesti »položaj visoke kakovosti«, ve, da mora proizvajati izdelke visoke kakovosti, zaračunati visoko ceno, odpremljati blago le preko prvovrstnih trgovcev in oglaševati v revijah visoke kvalitete. To je pravzaprav osnova za oblikovanje in izgradnjo dosledne in visoko kakovostne podobe blagovne znamke. Na voljo je sedem strategij pozicioniranja:

- pozicioniranja na osnovi lastnosti,
- pozicioniranja na osnovi prednosti,
- pozicioniranje na osnovi uporabnika,
- pozicioniranje glede na konkurenta,
- pozicioniranje na osnovi izdelka in

- pozicioniranje na osnovi izdelka in
- pozicioniranje na osnovi kakovosti/cene (Kotler 1998, 310,311).

Repozicioniranje pomeni spreminjanje, dodajanje, prenavljanje obstoječe blagovne znamke. Vsaka stvar je minljiva, tako je potrebno občasno spremeniti npr. logotip blagovno znamko, s tem dosežemo ponovno zanimanje pri obstoječih in potencialnih kupcih. Repoizicioniranje je včasih tvegano, saj ne vemo, če bo odziv potrošnikov tak kot si ga želimo, ali bodo sprejeli naše spremembe. Organizacija pa si pri repoizicioniranju predvsem želi ohraniti in povečati tržni delež in s tem tudi povečanje dobička. Pri spreminjanju blagovne znamke lahko uporabimo naslednje strategije:

prilagoditev potrošniku – upoštevamo njegove želje po izboljšanju,

- sprememba prepričanja o blagovni znamki – poudarek je na ključnih lastnostih blagovne znamke,
- sprememba prepričanja o konkurenčnih blagovnih znamkah – to imenujemo konkurenčno depozicioniranje; zanj pogosto uporabljajo primerjalne oglase,
- sprememba stopnje pomembnosti – večjo pozornost posvetiti visoko ocenjenim lastnostim blagovne znamke (Kotler 1998,197).

### **3.4.2 Vizija blagovne znamke**

Vsaka organizacija mora imeti svoje poslanstvo in vizijo. Tudi blagovna znamka mora imeti svojo vizijo. Blagovna znamka potrebuje za svoj uspeh jasno opredeljeno usmeritev, kajti le dobro zasnovana vizija nam zagotavlja, da bo razumevanje med zaposlenimi boljše, saj bodo poznali pot, na katero se podajajo. Opredelitev poslanstva podjetja mora ponuditi vizijo in nakazati smer delovanja podjetja za naslednjih deset do dvajset let. Poslanstvo se ne spreminja vsakih nekaj let in ne sledi vsaki spremembi v gospodarstvu. Po drugi strani pa mora podjetje ponovno opredeliti svoje poslanstvo, kadar poslanstvo izgubi zaupanje in ne opredeljuje več najbolj smotrnega delovanja podjetja (Kotler 1998,68). Značilnosti uspešne blagovne znamke je močan vodja z jasno vizijo o znamki. Bill Gates iz Microsofta in Sam Walton iz Wal-Marta sta dva od najuspešnejših vizionarjev. Za blagovno znamko je nevarno, če se ravna po samoumevnem načelu »po katerikoli poti, samo da gremo naprej« (De Chernatony 2002,106). Pri opredeljevanju vizije moramo upoštevati tri sestavine:

- Prihodnje okolje blagovne znamke, da bi bila blagovna znamka uspešna je na primer čez deset let. S tem ko si zastavimo obdobje desetih let, se izognemo delnim, kratkoročnim projektom in vzpodbudimo širši, vseobsegajoči pogled na prihodnost. Blagovna znamka mora prinesiti zaželene spremembe, ko razmišljamo o oddaljeni

prihodnosti, ne smemo misliti na trenutne ovire in omejitve v okolju v katerem delujemo. Pri oblikovanju predstave o drugačni prihodnosti pomaga tudi niz pogovorov z uporabniki in neuporabniki neke kategorije izdelkov oziroma storitev (De Chernatony 2002,112).

- Smisel blagovne znamke, to je druga sestavina trdne vizije blagovne znamke. Pri smislu gre za več kot zgolj povečanje bogastva delničarjev ali ustvarjanje dobička. Ustvarjanje dobička lahko primerjamo z dihanjem – je nujen pogoj za življenje, hkrati pa je tudi samoumeven. Žal pa opredelitev smisla blagovne znamke, ki izhaja iz povečanja bogastva delničarjev ne daje nobene spodbude in nikakršne motivacije za zaposlene. Čeprav smisel veliko prispeva k diferenciaciji blagovne znamke, ta ni bistveni razlog za njegovo opredelitev. Ko opredelitev smisla navaja izboljšanje življenja ljudi, skuša dolgoročno tudi navdihovati in usmerjati zaposlene (De Chernatony 2002,114).

- Vrednote blagovne znamke, ljudje smo po naravi taki, da kupujemo blagovne znamke, ki ustrezajo našim vrednotam in iščemo zaposlitev v organizacijah, ki imajo podobne vrednote, kot jih imamo sami. To pomeni, da vrednote blagovnih znamk vplivajo tako na porabnike kot na zaposlene. Pri opredeljevanju vrednot blagovne znamke je treba zagotoviti, da so izbrane vrednote posebne, značilne za našo znamko, in da ne gre za splošne vrednote kategorije, v kateri znamka tekmuje. Povsem mogoče je, da naletimo na zrel trg z razgledanimi kupci, ki imajo vrednote kot npr. zadovoljstvo odjemalcem, kakovost in odličnost v stikih z zaposlenimi, inovativnost kot samoumevne (De Chernatony 2002,121).

Vizija blagovne znamke mora biti jasno opredeljena, kajti le s tako opredelitvijo si lahko zagotovimo uspešno poslovanje. Če pa je poslovanje uspešno, dosežemo zadovoljstvo lastnikov, zaposlenih, potrošnikov in poslovnih partnerjev.

### **3.4.3 Cilji blagovne znamke**

Za vsako delovanje v organizaciji so postavljeni določeni cilji. Cilje blagovne znamke delimo na dolgoročne in kratkoročne cilje. Dolgoročne cilje razčlenimo na kratkoročne.

*Dolgoročni cilji* morajo biti predstavljeni na razumljiv način, da vzbudijo zanimanje, motivirajo zaposlene. Dolgoročni cilji morajo biti predvsem razumljivi, vsi zaposleni morajo občutiti željo, da bi sodelovali, razumeti morajo, na kaj naj osredotočijo svoja prizadevanja, zastavljeni cilji pa morajo delovati kot notranji katalizatorji. Želimo si namreč, da bi imeli pred sabo ne le cilj, temveč dolgoročni izziv (De Chernatony 2002,177). Na trgu se pojavlja vedno več novih uspešnih blagovnih znamk, kar nam dokazuje, da je pogoj za uspeh velika mera zaupanja zaposlenih v lastne sposobnosti pri doseganju ciljev. Poveča se samozavest zaposlenih, čeprav vedo, da

dolgoročne

cilje

vedno spremlja določena stopnja tveganja. Tega se vsi zavedajo in so zaradi skupinskega dela pripravljene premagati ovire, ki so na njihovi poti in doseči zastavljene cilje.

*Kratkoročni cilji* izhajajo iz dolgoročnih ciljev. Dolgoročni cilji so včasih prevelik problem, ko pa problem razstavimo na manjše dele, postanejo obvladljivi in lažje rešljivi.

#### **3.4.4 Vrednotenje blagovne znamke**

Visoka vrednost blagovne znamke zagotavlja konkurenčne prednosti podjetja. Blagovno znamko kot premoženje podjetja je potrebno pravilno upravljati, da se njena vrednost ne zmanjša. To pomeni, da je treba ohraniti ali s časom izboljšati prepoznavnost blagovne znamke, zaznana kakovost in uporabnost blagovne znamke, pozitivne asociacije v zvezi z blagovno znamko in podobno. To zahteva stalne investicije v raziskave in razvoj, spretno oglaševanje, odlično prodajo ter storitve za porabnike in drugo (Kotler 1998,446). Blagovno znamko kot premoženje podjetja je potrebno pravilno upravljati da se njena vrednost ne zmanjša. To pomeni, da je treba ohraniti ali s časom izboljšati prepoznavnost blagovne znamke, zaznana kakovost in uporabnost blagovne znamke, pozitivne asociacije v zvezi z blagovno znamko in podobno. To zahteva stalne investicije v raziskave in razvoj, spretno oglaševanje, odlično prodajo ter storitve za porabnike in drugo (Kotler 1998,446).

»Brand equity« je izraz, ki predstavlja sestavine, ki so izvor vrednosti blagovne znamke in ga ne smemo zamenjati s finančno vrednostjo blagovne znamke. Blagovna znamka pomeni za podjetje tem večje premoženje, čim višja je zvestoba kupcev tej blagovni znamki, prepoznavnost imena oziroma zavedanje o obstoju blagovne znamke, zaznana kakovost izdelka z blagovno znamko, močne asociacije v zvezi s njo in druge lastniške pravice – patenti, zaščitni znaki (Aaker 1991,16).

Zvestoba potrošnikov blagovni znamki, kaže stopnjo nepripravljenost potrošnikov, da bi zamenjali blagovno znamko. Zvestoba je posledica preteklih pozitivnih izkušenj kupcev z izdelki. Blagovna znamka ima visoko vrednost, če jo kupci kupujejo kljub nižjim cenam, boljšim lastnostim in lažji dostopnosti konkurenčnih izdelkov. Zvestoba blagovni znamki podjetju prinaša velike koristi. Ena od njih so nižji stroški trženja, saj je lažje in ceneje obdržati sedanje kupce kot pa pridobiti nove – še posebno, če so ti z blagovno znamko zadovoljni. Zvesti kupci predstavljajo vstopno oviro konkurentom. Prav tako so zvesti kupci pripravljene plačati višjo ceno za dodano vrednost izdelka, kar posledično pomeni večji dobiček za podjetje. Zvesti kupci so pomembni pri pridobivanju novih kupcev, saj se velikokrat za določeno blagovno znamko odločijo tudi njihovi prijatelji. Proizvajalci pa imajo večjo pogajalsko moč z distributerji in trgovci na drobno in si tako izborijo za svoje izdelke boljše mesto na prodajnih policah

v trgovini, saj prodajalci vedo, da bodo kupci po njih povprašali. Zvestoba kupcev zagotavlja podjetju določen čas za izboljšanje izdelka v primeru, da konkurent pred tem uvede

izboljšavo. Zvestoba zmanjšuje tveganje pri uvajanju novih proizvodov (Aaker 1991,46).

Zavedanje o obstoju blagovne znamke je zmožnost potencialnega kupca, da na neko blagovno znamko prepozna in se spomni, da sodi v določeno kategorijo izdelkov. Zavedanje blagovne znamke igra pomembno vlogo v procesu odločanja potrošnika. Obstajajo tri ravni zavedanja blagovne znamke. Prepoznavanje blagovne znamke je najnižja raven zavedanja, pri kateri anketirancem naštejemo blagovne znamke iz nekega razreda izdelkov, ti pa izberejo tiste, za katere so že slišali. Naslednja raven zavedanja je priklic blagovne znamke, kjer anketirance prosimo, da sami naštejemo blagovne znamke, ki jih poznajo v določenem razredu izdelkov. Priklic blagovne znamke je težji od prepoznavanja in je povezan z močnejšo pozicijo blagovne znamke. Najvišjo stopnjo zavedanja pa ima tista blagovna znamka, ki jo anketiranec navede kot prvo brez pomoči spraševalca. Ta blagovna znamka je v mislih anketiranca dejansko pred vsemi ostalimi (Aaker 1991,61).

Zaznana kakovost izdelka z blagovno znamko je potrošnikova ocena splošne kakovosti ali superiornosti izdelka ali storitve glede na namen uporabe v primerjavi z ostalimi možnostmi. Zaznana kakovost ni nujno objektivno določena, odvisna je od pričakovanj kupca. Ta je lahko zadovoljen z izdelkom, ker so bila njegova pričakovanja nižja od dobljene kakovosti. Lahko je zadovoljen tudi z izdelkom nizke kakovosti, če je le ta poceni. Obratno pa ima lahko negativno mnenje o izdelku visoke kakovosti, če misli

da je predrag. Visoka zaznana kakovost je pogoj za morebitne širitve blagovne znamke na nove skupine izdelkov (Aaker 1991,86).

Asociacije v zvezi z blagovno znamko so lahko vse, kar potrošnik povezuje z neko blagovno znamko in vse smiselno urejene asociacije v potrošnikovem spominu predstavljajo podobo blagovne znamke (Aaker 1991,109). Aaker navaja kar nekaj različnih vrst asociacij, in sicer posebne lastnosti izdelka, neotipljive prednosti izdelka, potrošnikove koristi, relativna cena, situacija porabe, vrsta uporabnika, znane osebnosti, osebnost blagovne znamke, razred izdelkov, konkurenti in geografsko območje. Asociacije v zvezi z blagovno znamko lahko razvrstimo v tri večje kategorije: lastnosti izdelka, koristi izdelka in stališča do blagovne znamke. Lastnosti so definirane kot fizične

sestavine izdelka, potrebne za izvršitev tiste funkcije izdelka, ki jo potrošniki iščejo. Lahko so definirane tudi kot zunanji videz izdelka in značilnosti v zvezi z njegovo uporabo – cena, embalaža, vrsta uporabnika izdelka (spol, starost, rasa dohodek) in okoliščine uporabe (čas, lokacija, vrsta aktivnosti). Koristi posredujejo informacijo o

tem, kaj lahko izdelek naredi za potrošnika. Razdeljene so v tri skupine: funkcijske, izkustvene in simbolne koristi. Stališča so potrošnikovo splošno vrednotenje blagovne znamke in so pogosto osnova za potrošnikovo obnašanje. Asociacije so pomemben izvor vrednosti blagovne znamke, saj predstavljajo osnovo za nakupne odločitve in zvestobo kupcev določeni blagovni znamki. Kupcem pomagajo pri obdelavi in pomnjenju informacij, hkrati pa predstavljajo osnovo za razlikovanje izdelka od izdelkov

konkurenčnih blagovnih znamk. Pozitivne asociacije so tudi osnova za uspešno širitev blagovne znamke v primeru, da potrošniku dajejo občutek skladnosti med blagovno znamko in novim izdelkom ali takrat, ko asociacije zagotavljajo razlog za nakup novega izdelka (Aaker 1991,111).

### **3.5 Povezanost blagovne znamke z zaposlenimi**

Zaposleni so povezani z blagovno znamko saj vedo kakšno vedenje se pričakuje od njih. Tako vedenje mora biti v skladu z vrednotami blagovne znamke in s tem tudi s kulturo organizacije, ki zagotavlja, da se bodo vsi podobno odzivali na določen način.

Tako tudi zaposleni v organizacijah, ki imajo svoje podružnice po vsem svetu, enako poslujejo povsod, saj jih družijo pripadnost sklopu vrednot blagovne znamke. Zaposleni od močnih voditeljev pričakujejo usmerjanje in za močne blagovne znamke so značilni zanesenjaški voditelji, ki strastno verjamejo v določene vrednote. Ko voditelji o teh vrednotah ne le govorijo, ampak tudi živijo v skladu z njimi, lahko zaposleni presodijo, ali so pristne, in jih nato še sami bolj zavzeto sprejmejo (De Chernatony 2002,21). Vrednote zaposlenih morajo biti čim bolj usklajene z vrednotami blagovne znamke, saj tako lahko zmanjšamo pogosto navedeno težavo razhajanja med zaposlenimi v kakovosti dela. Konkurenčna prednost blagovne znamke je kultura, ki izhaja iz vrednot zaposlenih in njihove zavezanosti, da bodo uresničevali vrednote znamke. Tudi zaposlovanje ljudi je zelo pomembno, saj naj bi zaposlovali predvsem take, ki bi verjeli v blagovno znamko in želijo sodelovati v timu, ki bo izpolnjeval obljube znamke. Vsak zaposlen je tudi drugače motiviran, kar lahko pri oblikovanju celovite strategije znamke povzroči nasprotujoče si oblike vedenja. Če želimo razumeti motivacijo zaposlenih lahko izhajamo iz Barrettovega modela (1998) z imenom Sedem ravni organizacijske zavesti (De Chernatony 2002,88).

Slika 3.2 Sedem ravni organizacijske zavesti

ČLOVEKOVE POTREBE	OSEBNA MOTIVACIJA	SEDEM RAVNI ČLOVEKOVE ZAVESTI	
duhovne	služiti	služiti	(7)
	drugačnost	drugačnost	(6)
razumske	pomen	pomen	(5)
	osebna rast		
čustvene	uspeh	preobrazba	(4)
	samospoštovanje	samospoštovanje	(3)
fizične	odnosi	odnosi	(3)
	zdravje		
	varnost	varnost	(1)

Vir: De Chernatony 2002,89

Osnovne potrebe spodbujajo zaposlene, da več razmišljajo o lastnih interesih, kot skupnih koristih. Najosnovnejša je potreba po varnosti, da ljudje prihajajo na delo predvsem zaradi zadovoljevanja ekonomskih potreb; zasnova blagovne znamke je za takšne ljudi precej nepomembna.

Čustvene potrebe se odražajo predvsem v potrebi po prijateljstvu. Ljudje v takšni skupini si želijo biti del tima, vendar zaradi strahu pred vznemirjanjem sodelavcev ne izražajo glasno svojih misli. Pri blagovni znamki ki vključuje inovativnost in podiranje okvirjev najverjetneje ne bodo pripomogli k izpolnjevanju vizije znamke. Ljudje, ki bi radi dosegli spoštovanje, so ambiciozni in tekmovalni, želijo si izboljšati položaj in plačilo in ves čas preverjajo ali so deležni priznanja enakovrednih sodelavcev.



Razumske potrebe se pojavijo ko se posamezni delavci začno spraševati, zakaj se postopki izvajajo, kakor pač se in kakšen je smisel znamke poleg doseganja dobička. To je raven preobrazbe, kjer zaposleni razmišljajo o doseganju lastne samoizpolnitve in hkrati o tem, kako znamka pomaga zainteresiranim udeležencem doseči njihovo samoizpolnitev. Ljudje na ravni preobrazbe so zelo dojemljivi za nove ideje, posebno kadar je vizija jasno določena, skupek vrednot pa ustrezno opredeljen in dobro predstavljen.

Duhovne potrebe so najvišje na ravni organizacijske zavesti. Zavedajo se pomena dela, imajo močan občutek za vrednote in se dela veselijo, saj se njihove vrednote skladajo z vrednotami blagovne znamke. Takšni delavci cenijo občutek zaupanja, timsko delo in spodbujanje, tvegajo saj vedo da morebitni neuspeh ne bo graja ampak skupno učenje. So pripravljeni sprejeti odgovornost za spremembe. V tej skupini so tudi ljudje, ki temeljijo na drugačnosti. Zavedajo se, da v sodelovanju z drugimi organizacijami lahko dosežejo drzen cilj: omogočiti spremembe v življenju številnih zainteresiranih udeležencev. Njihovi temeljni lastnosti sta intuicija in ustvarjalnost. To je značilno za blagovne znamke ki temeljijo nad drugačnosti. Na najvišji ravni pa so ljudje, ki služijo človeštvu in družbi. Njihovi dejavniki so etika, pravičnost, človekove pravice in ukrepi s katerimi organizacije lahko vplivajo na prihajajoče generacije. Odločitve ki so povezane z blagovno znamko se ne sprejemajo samo na ekonomski ampak tudi na moralni podlagi.

Ni dvoma o tem, da ima znamka več možnosti za uspeh, bolj ko se njene vrednote ujemajo z vrednotami zaposlenih in odjemalcev. Te navedbe kažejo tudi na potrebo, da oblikovanje blagovne znamke zastavimo kot dejavnost, usmerjeno tako k odjemalcem kot k zaposlenim. Če želi podjetje izkoristiti priložnosti, ki jih daje upravljanje blagovne znamke s podporo zaposlenih, mora zagotoviti, da bodo njihove vrednote usklajene z njenimi vrednotami znamke. V nasprotnem primeru bodo odjemalci ob stiku z osebjem hitro sprevideli, da se predstavljene obljube znamke ne ujemajo s stvarnostjo (De Chernatony 2002,127).

### **3.6 Zaščita blagovne znamke**

Za nemoteno delovanje podjetja je potrebno zakonsko zaščititi blagovno znamko, le pravočasna zaščita nam omogoči, da nimamo težav v slučaju zlorabe blagovne znamke. S tem si omogočimo tudi boljši položaj tako na domačem kot na tujem trgu.

V Sloveniji je blagovna znamka zaščitena z Zakonom o industrijski lastnini, ki je usklajen z evropsko zakonodajo in velja od 7. decembra 2001 dalje.

- Predmet varstva znamke, kot znamka se sme registrirati kakršenkoli znak ali kakršnakoli kombinacija znakov, ki omogočajo razlikovanje blaga ali storitev enega

podjetja od blaga ali storitev drugega podjetja in jih je mogoče grafično prikazati, kot so zlasti besede, vključno z osebnimi imeni, črke, številke, figurativni predmeti, tridimenzionalne podobe, vključno z obliko blaga ali njihove embalaže, in kombinacija barv kot tudi kakršnakoli kombinacija takih znakov.

- Presoja se opravi, ali se znak lahko registrira kot znamka, se upoštevajo vse dejanske okoliščine, zlasti trajanje uporabe znaka. Narava blaga ali storitev, na katere se nanaša znamka, ne sme biti v nobenem primeru ovira za registracijo.

- Trajanje znamke je deset let od datuma vložitve prijave, imetnik znamke lahko poljubno mnogokrat obnovi znamko za obdobje naslednjih deset let, šteto od datuma vložitve prijave.

- Mednarodna registracija znamke mora biti v skladu z Madridskim protokolom in napisana v jeziku, ki je predpisan.

- Prijave znamke niso več tajne (po starem zakonu so bile dostopne javnosti šele po objavi).

- Ugovor se lahko vloži le na osnovi relativnih razlogov za zavrnitev registracije znamke – to je enakost ali podobnost s prej registriranimi nacionalnimi ali mednarodnimi znamkami (vključno z registriranimi evropskimi znamkami) ali z nedvomno znano znamko ([www.patent.si/zakonodaja.html](http://www.patent.si/zakonodaja.html)).



## 4 RAZISKOVANJE BLAGOVNE ZNAMKE

### 4.1 Priklic blagovne znamke

S priklicem blagovne znamke ugotavljamo, kakšen položaj ima določena blagovna znamka v podzavesti potencialnih potrošnikov. Najbolj spontani so tisti odgovori, pri katerih se anketiranci sami od sebe spomnijo določene blagovne znamke. Pri izpolnjevanju vprašalnikov anketirance sprašujemo katere blagovne znamke poznajo, pomembno je da jim ne dajemo nikakršnih imen, sami si naredijo vrstni red blagovnih znamk. Odvisno je tudi, kako je opravljena anketa in kdaj je anketa izvedena, kakšno je bilo oglaševanje organizacije na določenem področju, kjer se anketa opravlja. Načinov za pridobivanje vprašalnikov je več vrst, velikokrat so od izbire načina anketiranja odvisni tudi odgovori.

*Vprašalnice po pošti, faksu, internetu ali preko spletnih strani organizacij* največkrat uporabimo takrat, kadar želimo v kratkem času in z majhnimi stroški zajeti velik vzorec anketirancev. Anketiranci so anonimni, izključen pa je tudi neposreden vpliv spraševalca na anketirance. Vprašalniki naj bi bili zelo jasni in kratki. Je pa vprašljiv odziv na anketo.

*Osebno dostavljeni vprašalniki* naj bi zajemali manjše geografsko okolje, istočasno anketirancem osebno sporočimo uvodne informacije, lahko pa na izpolnjene vprašalnike kar počakamo in si s tem zagotovimo večji odziv. Ta način anketiranja pa je tudi časovno daljši in glede na način anketiranja tudi precej dražji.

*Telefonski vprašalniki* so zelo popularni v raziskavah trga. Tega načina anketiranja se običajno poslužujejo tudi podjetja, ki se ukvarjajo z raziskavami trga. So nekoliko dražji od tistih, ki jih pošiljamo po pošti, vendar je rezultat boljši, saj kot anketiranci težko prekinemo telefonski pogovor, običajno pa traja le nekaj minut. Zato so tudi te ankete jasne in kratke, prav tako pa tudi odgovori.

*Strukturiran intervju* pa je osebni pogovor med anketirancem in spraševalcem. Odziv je ponavadi dober, saj anketirance vnaprej vprašamo v privolitev na odgovarjanje. Tukaj so vprašanja odprtega tipa, časovno nam vzamejo več časa in je tak vprašalnik primeren za manjše vzorce. Tudi cenovno so precej dražji.

Pri raziskovanju priklica blagovne znamke je pomembno za kakšen način izvedbe ankete se bomo odločili. Najboljši rezultati so takrat, ko anketiranec samostojno izpolnjuje vprašalnike, brez vsake pomoči. Zato je najprimernejši način za izvedbo ankete po pošti, faksu ali internetu. Anketiranci jih tudi izpolnjujejo takrat, ko imajo čas in niso v nič prisiljeni. Poznati moramo tudi segment kupcev, to so skupine kupcev na trgu, za katere so značilne skupne lastnosti npr. dohodek, spol, življenjski stil in nakupovalne

navade. Poleg segmenta kupcev moramo poznati tudi segment trga, ki ga ločimo glede na geografske značilnosti, zahteve oziroma potrebe uporabnikov in prednosti izdelkov.

Upoštevati pa je tudi potrebno, v katerem časovnem obdobju je bila anketa izvedena. Če je organizacija pred izvedbo ankete naredila veliko oglaševalsko akcijo, se bo marsikateri anketiranec spomnil reklamnega sporočila in odgovoril v prid organizacije. Drugačna slika pa se nam pokaže, če npr. konkurenca izvaja veliko oglaševalsko akcijo na določenem območju, kjer opravljamo anketo. Če pa organizacija že dalj časa ni storila na področju oglaševanja veliko, bodo anketiranci verjetno navedli konkurenčno organizacijo. Vsi ljudje smo potrošniki in enkrat rabimo ene, enkrat druge izdelke. Za izdelke, ki jih potrebujemo, posebej če zanje porabimo več denarja se običajno pozanimamo pri več proizvajalcih, velikokrat pa je poleg kakovosti pomembna tudi cena. Smo pa tudi zelo dovzetni za izkušnje znancev in prijateljev, ki nam lahko svetujejo. Če bo nekdo hvalil določeno organizacijo in njene izdelke lahko naredi organizaciji veliko korist, žal pa je položaj v nasprotnem primeru precej drugačen. Zato se tudi pri priklicu blagovne znamke spomnimo na znance in sorodnike, ki izdelke določene organizacije imajo, če jih sami nimamo. Katero mesto pa bo blagovna znamka zasedla pa je tudi odvisno od zadovoljstva ali nezadovoljstva potrošnikov.

#### **4.2 Tržni delež blagovne znamke**

Vsaka organizacija si želi, da na trgu dosega čim večji tržni delež. Blagovna znamka ima pod določenim imenom lahko en izdelek, skupino izdelkov ali storitev, lahko pa je celotni asortiment pod enotno krovno znamko. Organizacija mora določiti, kateri programi bodo imeli prednost pred ostalimi, kateri so donosni in nasprotno. Potrebno je oblikovati strateške poslovne enote, ki pa jih je težko natančno opredeliti. Običajno jih organizacije ločijo glede na izdelke. Poslovne enote so zato, da lažje opredelimo njihove cilje, strateške načrte in odmerimo finančna sredstva. Na podlagi načrtov strateških enot organizacije vodstvo podjetja oceni njihove načrte in se odloči, katero od poslovnih enot bo dograjevalo, vzdrževalo, izkoriščalo ali zavrglo. Ob tej presoji se opirajo tudi na analitične metode, s pomočjo katerih razvrščajo dejavnosti po donosu in možnostih donosa. Najbolj znana je matrika delež/rast skupine The Boston Consulting Group.

Pri opredelitvi in merjenju tržnega deleža je najprej potrebno določiti merila. Na voljo so:

- celotni tržni delež podjetja je prodaja, izražena v odstotku od vse prodaje na trgu,
- tržni deleže na ciljnem trgu je prodaja podjetja, izražena kot odstotek celotne prodaje na njegovem ciljnem trgu,

- relativni tržni delež (primerjava med tremi največjimi konkurenti), ta delež pomeni odstotek prodaje podjetja v primerjavi s prodajo treh največjih konkurentov,
- relativni tržni delež (primerjava z vodilnim konkurentom), nekatera podjetja izračunavajo svoj tržni delež kot odstotek prodaje vodilnega konkurenta (Kotler 1998,744).

Vodstvo podjetja mora skrbno proučiti gibanje tržnih deležev glede na skupne izdelkov, vrste kupcev, območja prodaje in druge vidike. Pripomoček za analizo gibanja tržnih deležev so štiri merila:

- tržna prodornost, je odstotek vseh kupcev, ki kupujejo pri tem podjetju,
- zvestoba kupcev so nakupi pri tem podjetju, izraženi v odstotku njihovih nakupov tega izdelka pri vseh ponudnikih,
- selektivnost kupcev je velikost povprečnega nakupa pri tem podjetju, izražena kot odstotek od povprečnega nakupa pri povprečnem podjetju,
- cenovna selektivnost je povprečna cena, ki jo zaračuna podjetje, izražena kot odstotek povprečne cene, ki jo zaračunajo vsa podjetja (Kotler 1998,745).

Vodstvo organizacija se mora na podlagi raziskav odločiti, kako bo delovalo v bodoče. Primerjati moramo prednosti in slabosti obravnavane organizacije s konkurenčnimi organizacijami. Potrebno je pridobiti sveže podatke predvsem o prodaji, tržnem deležu, stopnji dobička, donosnosti naložbe, denarnem toku, novih vlaganjih in izkoriščenih zmogljivosti. Največkrat se taki podatki pridobijo iz sekundarnih virov, z osebnimi stiki in iz govoric. Poznavanje pa si lahko izboljša tudi tako, da v organizaciji izpeljejo primarne trženjske raziskave, v katero vključijo odjemalce, dobavitelje in posrednike, saj je od njih velikokrat lažje pridobiti podatke. Tako si lahko organizacija pridobi vsaj sliko konkurence in opravi primerjavo, to pa ji pokaže kje je trenutno njen položaj, v katere poslovne enote je smiselno vlagati, mogoče odkriti kakšno tržno nišo, dodelati svoj izdelek, omogočiti dodatno storitev in s tem pridobiti konkurenčno prednost.

Raziskave običajno zahtevajo določena finančna sredstva in delo zaposlenih. Finančna sredstva so za take raziskave običajno omejena, zato je težko narediti raziskavo, ki bi podale čimbolj natančne podatke. Obstaja verjetnost, da je velikokrat sprejeta napačna odločitev, če podatki niso točni, ali so tudi zastareli.

#### **4.3 Značilnosti blagovne znamke, ki vplivajo na odločitev o nakupu**

V organizaciji je potrebno določiti značilnosti blagovne znamke, ki bodo pripomogle k razpoznavi in se bodo vtisnile v potrošnikovo podzavest. Vstop na trg bo lažji, če so značilnosti kot so zahtevana kakovost, zanesljivost, garancija, cena določene, saj jih je

lažje predstaviti potrošniku in jih tudi zagovarjati.

Potrošniki se razlikujejo glede na spol, dohodek, starost, kraj bivanja. Upoštevati pa je potrebno tudi status porabnika, lahko so stalni porabniki, bivši porabniki, potencialni porabniki, lahko so porabniki, ki izdelek kupujejo prvič in skupine izdelkov, ki izdelkov sploh ne uporabljajo. Velikokrat pa je potrebno upoštevati tudi finančne zmožnosti uporabnika.

Izdelki namenjeni končnemu uporabniku morajo ustrezati vsem potrebam in željam, ki jih potrošnik ima. Oblike in dizajni so pomembni pri odločitvi o nakupu, saj kupujemo izdelek, ki ga bomo uporabljali dalj časa. Želje potrošnikov so raznolike, katere pa poskušamo s sodobno tehnologijo tudi izpolniti. Cena je pomemben dejavnik pri odločanju, saj je potrošnik velikokrat pripravljen plačati tudi več, kot je tak izdelek drugega proizvajalca na trgu, zato da ima izdelek določene blagovne znamke. Zavedajo se, da so kupili izdelek priznane blagovne znamke, ki zagotavlja določeno kakovost, včasih tudi prestižni izdelek, ki jim zagotavlja določen status. Tega pa se v obravnavani organizaciji pogosto ne zavedajo ali ne znajo izkoristiti prednosti znane blagovne znamke. Poleg predstavljenega se kupci velikokrat odločajo na osnovi tradicije in uveljavljenosti blagovne znamke. Te prednosti so dosežene na osnovi dolgoletnih izkušenj v izdelovanju izdelkov z močno podporo oddelka za raziskave in razvoj in vseh

sodelujočih v proizvodnem procesu. Organizacija, ki ima večletno tradicijo pri izdelavi izdelkov ima določeno prednost na tržišču. Izdelki imajo vso potrebno dokumentacijo (npr. ateste) za izdelavo in prodajo svojih izdelkov in s tem lahko vstopa tudi na bolj zahtevne trge, predstavi pa se lahko tudi z referencami, ki jih organizacije katere so šele vstopile na trg še nimajo. Na podlagi tega se marsikateri potrošnik odloči za nakup, saj zaupanje v dolgoletne izkušnje izdelovanja izdelkov in zagotovljene kakovosti tudi nekaj doprinese k pozitivni odločitvi. Blagovna znamka ima več značilnosti: lastnosti, koristi, vrednote, kulturo, predstavlja osebnost blagovne znamke in uporabnika. Pri odločanju o nakupu se spoznavamo predvsem s koristmi, ki nam jih izdelek nudi in kakšne so njegove lastnosti. Včasih pa prevlada tudi statusni položaj blagovne znamke, saj se vsi radi pohvalimo, kakšen izdelek katere blagovne znamke smo kupili.

#### **4.4 Raziskava o poziciji blagovne znamke**

Pozicija blagovne znamke se določi na osnovi raziskav, na ciljnem trgu. Na osnovi tega se določi vlaganja v programe od finančnih sredstev, posodobitve opreme, oglaševanja in zaposlovanja. Več o poziciji smo obravnavali v poglavju 2.3.

## 5 TRŽENJE BLAGOVNE ZNAMKE V PODJETJU JELOVICA

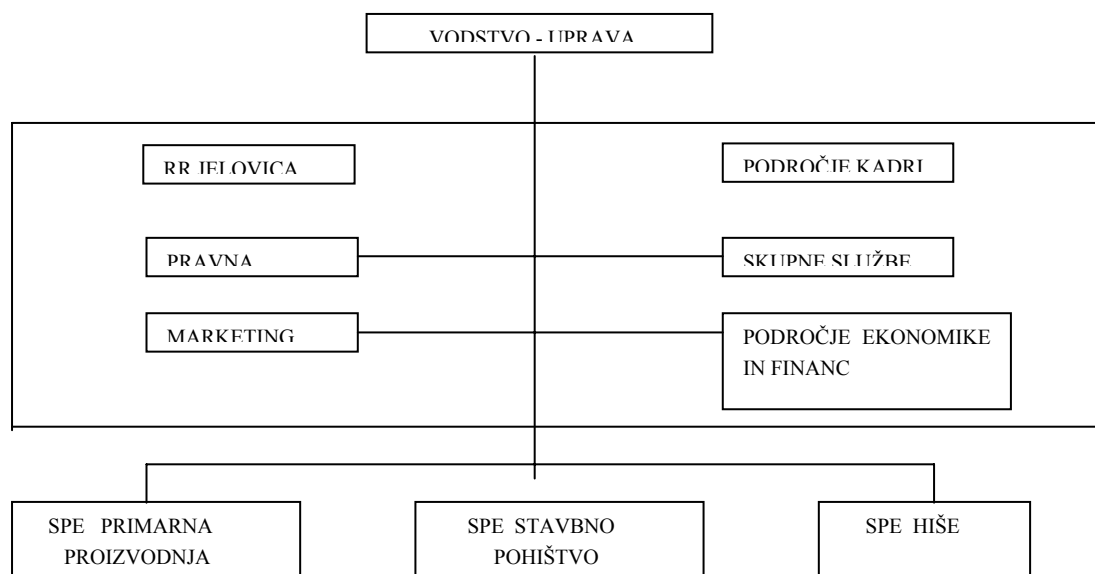
### 5.1 Zgodovinski razvoj podjetja

Gozd in njim povezana lesnopredelovalna industrija je bil in je še vedno pomemben gospodarski dejavnik v škofjeloški občini. Že leta 1358 je tu delovala ena najstarejših žag v srednji Evropi. Prvi začetki lesne industrije pa segajo v leto 1905, ko sta veleposestnika Franc Dolenc in Franc Heinrihar pri takratni Trgovski in obrtni zbornici v Ljubljani registrirala svoji podjetji. Njuna obrata na Trati pri Škofji Loki sta začetek Jelovice.

Po drugi svetovni vojni, leta 1946, sta bili obe podjetji nacionalizirani, dve leti kasneje pa sta nastali Vojno podjetje Jelovica, leta 1955 pa je bil ustanovljeno Medzadružno lesno industrijski kombinat Jelovica. Isto leto pa se mu je pridružila tudi Tovarna furnirja Bodovlje. Leta 1960 se je Medzadružno lesno industrijski kombinat preimenoval v Jelovica, lesna industrija Škofja Loka. Leta 1963 sta se Jelovici pridružili še dve podjetji, in sicer Mizar iz Gorenje vasi in kombinat Sovodenj. V letu 1970 se je Jelovici pridružilo podjetje LIK Kranj, ustanovljeno leta 1962 z združitvijo podjetja Roleta Kranj in LIP Preddvor.

Leta 1992 so se oblikovale strateško poslovne enote (SPE) v obliki profitnih centrov: SPE Primarna proizvodnja, SPE Stavbno pohištvo in SPE Hiše. Od decembra 1996 je Jelovica registrirana kot delniška družba.

**Slika 5.1** Organizacijska shema podjetja Jelovica d.d.





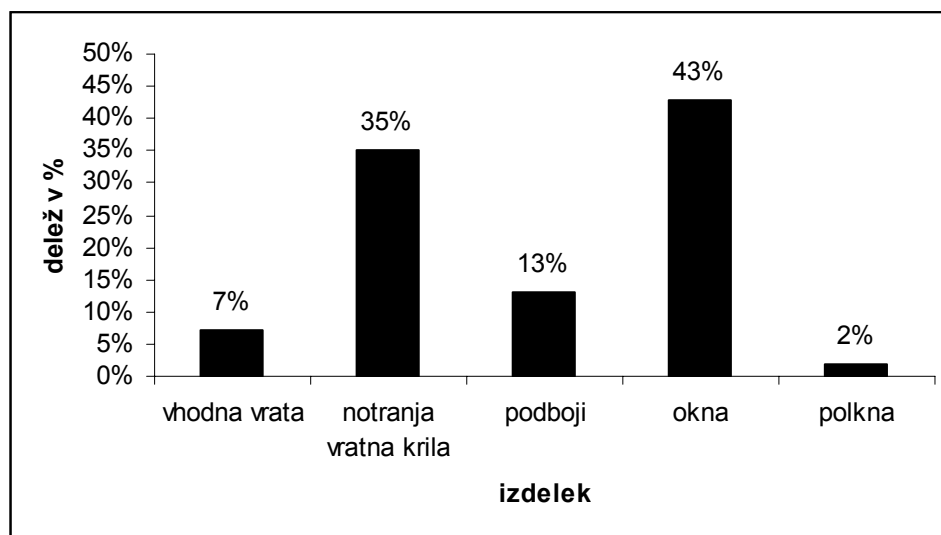
Vir: www.Jelovica.si

## 5.2 Predstavitev podjetja, proizvodni program in storitve

Jelovica lesna industrija d.d. s sedežem na Kidričevi 58 v Škofji Loki je podjetje z dolgoletno tradicijo proizvodnje in prodaje stavbnega pohištva in montažnih hiš. Proizvodni in prodajni program je razdeljen v tri večje skupine: stavbno pohištvo zaseda 64%, primarna proizvodnja, katere namen je priprava elementov za nadaljnjo proizvodnjo ima 3%, proizvodnji in prodaji hiš pa pripada 33%. Delež prodaje je razdeljen na domači trg, na katerem prodamo 45% letne proizvodnje, prisotni smo tudi na trgu bivše Jugoslavije, kamor izvozimo 16% letne proizvodnje, ostanek 39% letne proizvodnje pa prodamo na ostalem evropskem tržišču.

V diplomski nalogi se bom osredotočila predvsem na stavbno pohištvo, na domačem trgu, sem spadajo okna, polkna, vhodna vrata in notranja vratna krila s podboji.

**Slika 5.2** Prikaz deleža prodaje posameznih programov stavbnega pohištva



### *Poslanstvo in vizija podjetja*

Poslanstvo podjetja Jelovica je izpolniti pričakovanja in zahteve odjemalcev, ki si želijo kakovostnih izdelkov izdelanih iz naravnih surovin. Izdelki podjetja so s pomočjo tradicije, ustvarjalnosti, sodobne tehnologije, kakovosti, unikatnosti zagotovilo, da bodo v domu zagotavljali udobje in toplino. Prizadeva si delovati v

sožitju z naravo in lokalno skupnostjo. Poleg tega podjetje želi biti ugledno, da bi mu poslovni partnerji in investitorji zaupali. Jelovica se zaveda, da je uspeh odvisen od zaposlenih, zato jim je potrebno nuditi prijazno in ustvarjalno delovno okolje, kjer so jasno opredeljene odgovornosti za doseg ciljev ter dane možnosti za trajno izobraževanje in osebnostni razvoj.

Cilj podjetja je izdelava visoko kakovostnih izdelkov, ki so primerljivi z vse močnejšo konkurenco na trgu. Sodelovanje z domačimi in tujimi strokovnimi institucijami s področja gradbeništva potrjujejo, da izdelki zadostijo še tako zahtevne želje in pričakovanja. Kakovost izdelkov je potrjena tudi z mednarodnim certifikatom ISO 9001-2000 ki zagotavlja nadzor kakovosti od razvoja, nabave, proizvodnje pa vse do prodaje izdelkov. Pomembni dosežki, ki jih dosegamo na domačem in tujem trgu pa so:

- 1997 – Znak kakovosti v graditeljstvu za energetske učinkovita okna Jeloterm.
- 1998 – Nemški znak kakovosti RAL za notranja vrata posebne konstrukcije.
- 2001 – Znak kakovosti za konstrukcijo montažnih objektov.
- 2003 – Znak kakovosti v graditeljstvu za montažo.

Dosežki, ki smo jih prejeli nam dokazujejo, da smo na pravi poti. Vlaganja v raziskave in razvoj so prinesla rezultate, s katerimi se lahko dokazujemo in zadovoljimo še tako zahtevne želje potrošnikov, tako na domačem kot na tujem trgu. Vendar pa aktivnosti še naprej potekajo v smeri energetske varčnih, okolju prijaznih izdelkov.

Pokritje domačega trga z močno lastno prodajno mrežo, usposobljenimi predstavniki pa so zadnji člen v verigi od proizvodnje do prodaje končnemu kupcu. Vendar pa prodajna mreža ni namenjena samo prodaji, ampak so tudi naše »tipalke« na trgu, kaj se dogaja, kje so konkurenčne organizacije. Za zagotavljanje nemotenega dela je potrebno tudi informiranje prodajalcev o novostih, na katerih področjih razvojni oddelki delujejo.

#### *Proizvodni program in storitve*

Proizvodnja je organizirana na treh lokacijah:

- v Gorenji vasi, izdelovanje oken,
- v Preddvoru, proizvodnja in prodaja montažnih hiš
- v Škofji Loki je sedež podjetja, tu pa so še obrati za proizvodnjo oken, vhodnih vrat, notranjih vrat in podbojev.

*Okna* so najboljši prodajni artikel. Kot sestavni del stavbnega pohištva je poleg vhodnih vrat edini stik med bivalnim prostorom in zunanjo okolico. Osnovna naloga okna je v prostoru priskrbeti življenjsko pomemben kisik in svetlobo in prostor zaščititi

pred neprijetnimi zunanji vplivi, kot so: mraz, vročina, dež, veter, hrup itd. V osnovnem proizvodnem programu Jelovica proizvaja dva tipa oken, ki ju imenujemo Jeloterm in Jeloterm aluminij. Okno Jeloterm je v celoti leseno, program Jeloterm aluminij pa je konstrukcijsko enak, le da ima na zunanji strani okna pritrjene aluminijaste profile, ki okno zaščitijo pred nezaželenimi zunanji vplivi, prednost pa je tudi v tem, da tega okna z zunanje strani ni več potrebno vzdrževati. Vsi leseni profili so debeline 68 mm, ki je optimalen glede na stabilnost, okovje, zasteklitev in tesnjenje. Vsi profili so trislojno debelinsko lepljeni s tem doseženo optimalen izkoristek lesa in dimenzijsko stabilnost. Okna so izdelana iz drevesnih vrst smreke/jelke, hrasta, merantija in macesna. Standardna zasteklitev je termopan zasteklitev 4 mm stekla/16 mm/4 mm stekla. Vmesni 16 mm prostor je lahko polnjen s plinom argon, s katerim doseženo boljše termo izolacijske lastnosti okna (koeficient K,  $W/m^2 K$ ). Vgrajena so lahko tudi ostala posebna stekla kot so: zvočno izolativna, varnostna lepljena stekla, kaljena stekla, refleksna, ornamentna stekla. Okovje je standardno pod oznako ROTO Centro 101, vgrajujemo pa lahko na željo kupca tudi varnostno okovje, ki ima tristopenjsko lestvico. Tesnilo je enojno iz EPDM materiala, na željo kupca pa je dodatno lahko vgrajeno še eno tesnilo, s katerim pa povečamo zvočno izolativnost okna. Okna so površinsko obdelana z dvema različnima sistemoma površinske zaščite: lazurni premaz, tekstura lesa je vidna; pokrivni premaz, tekstura lesa je pokrita. Na zalogi pa so okna, zaščiteni samo v osnovni impregnaciji, kupci pa jih sami barvajo z zeleno barvo. Dodatna ponudba pa zajema barvanje izdelkov po RAL lestvici in najrazličnejše križe: medstekelni so medeninasti in švicarski, leseni so lahko nalepljeni na stekla ali pravi križi, pri katerih so stekla deljena. Izdelamo pa lahko tudi lesene mreže na odpiranje in snemljive križe. Po obliki pa so okna lahko poleg pravilnih oblik še okrogla, polkrožna, obokana, trikotna in prirezana. Izvedbe pa so poleg oken še balkonska vrata, panoramske stene in harmonika balkonska vrata.

*Polkna* se uporabljajo kot senčilo za okna, balkonska vrata, panoramske stene in harmonika balkonska vrata. Izdelana so v izvedbi s fiksnimi ali gibljivimi lamelami, lahko pa so tudi s polnili fipo ali plank izvedbe. Obdelava je enaka kot pri oknih. Okovje pa je lahko v črni, beli barvi ali rumeni pasivaciji in prilagodljivo na vgradnjo polkna na okno.

*Vhodna vrata* imajo eno najpomembnejših vlog v sklopu zunanjega stavbnega

pohištva. Oblikovno morajo ustrezati zunanjemu izgledu objekta in notranji opremi in našemu življenjskemu slogu. Izdelujemo štiri programe masivnih vhodnih vrat: Variant, Modern, Tramo in Bach v smrekovem ali hrastovem lesu. Program stranskih vhodnih vrat pa je izdelan iz okenskih profilov smreke in merantija ter program Futura iz poliuretanskih plošč. Vsa vhodna vrata imajo standardno vgrajeno tritočkovno varnostno zaporo. Vhodna vrata izdelana iz lesa smreke in merantija imajo površinsko obdelavo enako kot okna, vrata izdelana v hrastu pa so lahko v naravni barvi ali temno lužena in lakirana.

*Notranja vrata* so izdelana za različne stile opremljanja in načine bivanja, pa tudi za različne potrebe, to je za moderna, sodobna, klasično opremljena stanovanja ali poslovne

prostore. Pri opremljanju bivalnih prostorov je pozornost namenjena obliki vrat, ko opremljamo večnamenske objekte pa je izredno pomembna lastnost vrat, ki je dosežena s spremenjeno konstrukcijo in obdelavo. V oddelku raziskave in razvoj so razvili ognjezadržujoča, zvočnoizolativna in klimatska vrata, namenjena za vgradnjo v šolah, bolnicah in hotelskih sobah. Vrata lahko izdelamo v različnih furnirjih: hrast lakirano ali luženo, bukev, javor, mahagonij in belo barvano. V vrata stekla niso vgrajena, ravno tako ne kljuge, lahko pa proti doplačilu naredimo tudi to. Notranja vrata lahko izdelamo tudi v drsni izvedbi, ki poživi marsikatero stanovanje.

*Podboji*, ki pripadajo k notranjim vratom so izdelani iz enakih drevesnih vrst kot notranja vrata ali okrasno plastično folijo, ki oplemeniti iverno ploščo. Podboje lahko izdelamo v različnih dimenzijah in se tako prilagodimo odprtina in debelinam zidu na objektu.

*Storitve* pomenijo v sedanjem poslovanju vedno več. Če želimo stranko pridobiti, da se odloči za nakup ni več dovolj, da jo čakamo v prodajnem salonu. Potrebno je opraviti izmere na objektu, ljudje imamo različne poklice in se ne spoznamo na vse, zato se potrošniki vedno bolj več odločajo za opravljanje izmer, istočasno pa lahko tudi svetujemo. S tem pa se prenaša tudi odgovornost iz potrošnika na izvajalca, da bodo izdelki pravilno izdelani pa tudi vgrajeni in s tem zagotavljali ustrezno kakovost in tako kot je bilo dogovorjeno. Na željo stranke izdelke dostavimo in zmontiramo. S tem si je potrošnik zagotovil ne samo garancije na izdelke, ampak tudi na samo opravljeno

montažo. Servisna služba po potrebi odpravlja napake, ki so lahko skrite ali vidne.

### **5.3 Upravljanje blagovne znamke**

Blagovno znamko, ki si jo težko pridobimo na trgu je potrebno vzdrževati, ne je samo ohranjati na istem nivoju ampak narediti čimveč, da jo izboljšamo. Zato v podjetju potekajo najrazličnejše aktivnosti, ki potekajo v oddelku raziskav in razvoja, se nadaljujejo v proizvodnji, končno obliko pa si pridobijo v komerciali s prodajo končnih izdelkov zadovoljnemu uporabniku.

Aktivnosti se ob koncu koledarskega leta planirajo za naslednje leto. Naredi se plan sodelovanja na sejmih in razstavah doma in v tujini, kdaj bodo potekale akcije posameznih izdelkov in kako bo potekalo samo oglaševanje. V take akcije so običajno vključeni dodatni gotovinski popusti pri nakupu določenih izdelkov. Predstavljene pa so tudi novosti našim obstoječim in potencialnim kupcem. Novosti običajno predstavljamo na sejmih, kjer je predviden velik obisk. Na sejmih so dežurne skupine sestavljene tudi s sodelavci iz razvojnega oddelka in ne samo iz prodajnega oddelka. Tako lahko zainteresiran kupec dobi bolj izčrpno informacijo o samem izdelku, ki ga zanima. To je tudi način pridobivanja informacij, kaj in kakšne izdelke s storitvami potrošniki potrebujejo. Na sejmih in razstavah pa ne sodelujemo samo z izdelki, ampak si večje sejme doma in v tujini ogledajo tudi zaposleni v razvojni službi. Imajo priložnost videti

izdelke konkurence in presoditi v kakšnem položaju je naša blagovna znamka, lažje spremljajo novosti in kateri modeli prevladujejo na trgu glede na konstrukcijo in dizajn. Od vseh, ki se udeležujemo sejmov in razstav, pa vodstvo podjetja zahteva izčrpna poročila, pa tudi naša mnenja so dobrodošla.

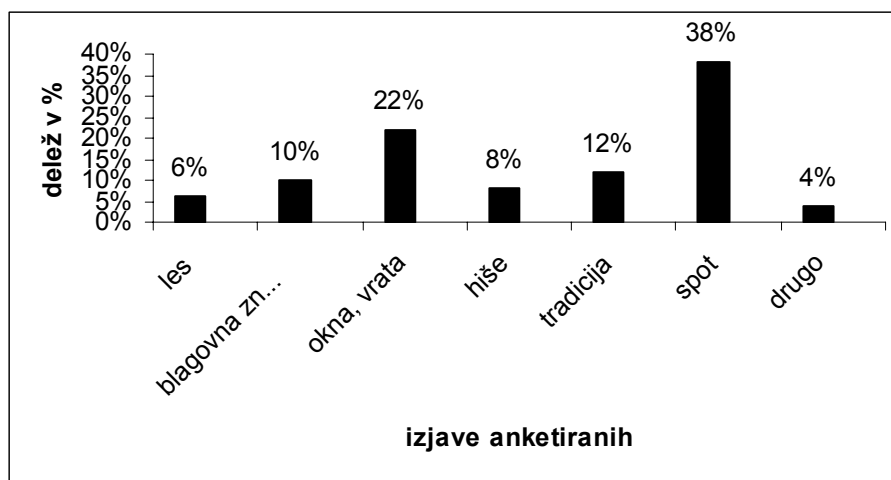
Blagovna znamka je usklajena z vizijo in poslanstvom podjetja in se od zaposlenih pričakuje, da bomo delovali v skladu z njo. Za samo izboljšanje stanja na vedno bolj zahtevnem trgu z zelo močno konkurence je potrošnika potrebno prepričati, mu pomagati pri odločitvi in tisto kar mu obljubimo tudi uresničiti. Tako obljubo je težko dati, če za prodajnim referentom, ki je bil do sedaj edini v stiku s stranko, ni zagotovila in podpore vseh sodelujočih v procesu. Tega se moramo vsi zavedati in pozitivno izkoristiti tisto, kar smo si pridobili s trdim delom.

#### 5.4 Analiza blagovne znamke v podjetju

V okviru diplomske naloge sem s pomočjo sodelavcev izvedla anketo v naših prodajnih salonih.<sup>1</sup> Izpolnjenih anket je 100, vse pa smo osebno anketirali. Vzorec je bil izbran na potencialnih in obstoječih kupcih, ki obiščejo naše prodajne salone v Sloveniji.

V prvem vprašanju smo anketirance spraševali na kaj najprej pomislijo ob besedi Jelovica. Velik del anketirancev se spomni reklamnega spota »Ne bo vam uspelo, to je Jelovica«, nekaj pa se jih je spomnilo tudi novega »Uspelo vam bo z Jelovico«. Ostali povezujejo ime z lesom, izdelki podjetja, tradicijo, blagovno znamko in kakovostjo.

**Slika 5.3** Asociacija na ime Jelovica



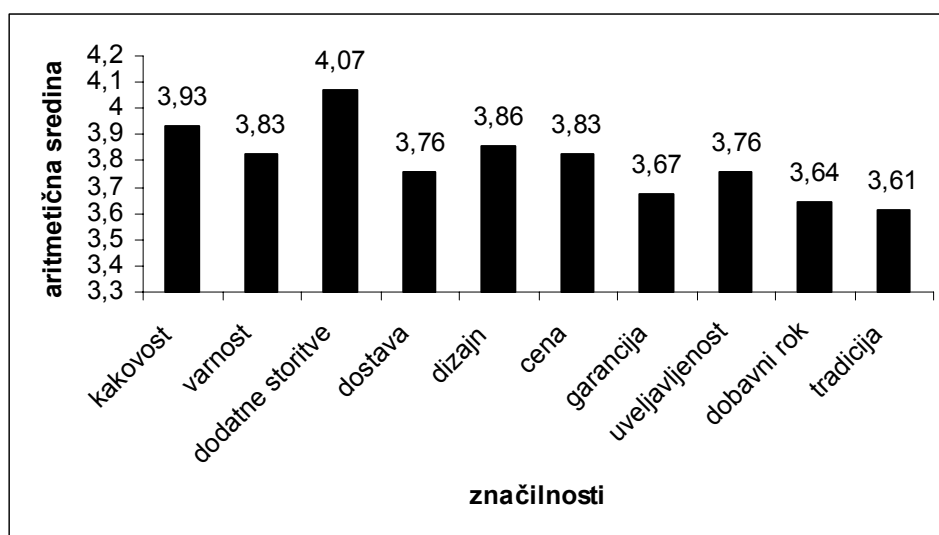
Na vprašanje katere blagovne znamke stavbnega pohištva še poznajo so pri notranjih vratih našli še tri velika konkurenčna podjetja, ki poleg nas izdelujejo notranja vrata, to so Lesna Slovenj Gradec, Lip Bled in Liko Vrhnika. Pri vhodnih vrat je situacija podobna, za okna pa je proizvajalcev več, s tem pa je bilo na razpolago tudi

<sup>1</sup> Anketa

več odgovorov. Tukaj pa so prevladovali tudi ostali proizvajalci Sora Žiri, Kli Logatec, Inles Ribnica, Glin Nazarje.

V tretjem vprašanju sprašujemo po značilnostih, ki vplivajo na izbiro blagovne znamke. Zanimalo nas je ali je to zaznana kakovost, varnost, dodatne storitve – servis, montaža, dostava izdelkov, dizajn – oblika izdelkov, cena, garancija, uveljavljenost blagovne znamke, zanesljivost dobavnih rokov in večletna tradicija podjetja. Ocenjevali so z obkroževanjem od 1 do 5, kar pomeni 1 – popolnoma nepomembno, 2 – manj pomembno, 3 – deloma pomembno, 4 – bolj pomembno, 5- zelo pomembno.<sup>2</sup>

**Slika 5.4** Značilnosti, ki vplivajo na odločitev o nakupu blagovne znamke



Pri izbiri blagovne znamke so za anketirance najpomembnejše dodatne storitve, zahtevni so tudi glede kakovosti in dizajna.

V četrtem vprašanju nas je zanimalo kakšna okna, notranja vrata s podboji in vhodna vrata imajo vgrajena v stanovanju, kjer sedaj živijo. Odgovori so bili zelo različni, prevladovali pa so odgovori, da ne vedo, da so bili izdelki izdelani po naročilu pri mizarjih. Odstotek 28% anketirancev pa jih je odgovorilo, da imajo stavbno pohištvo

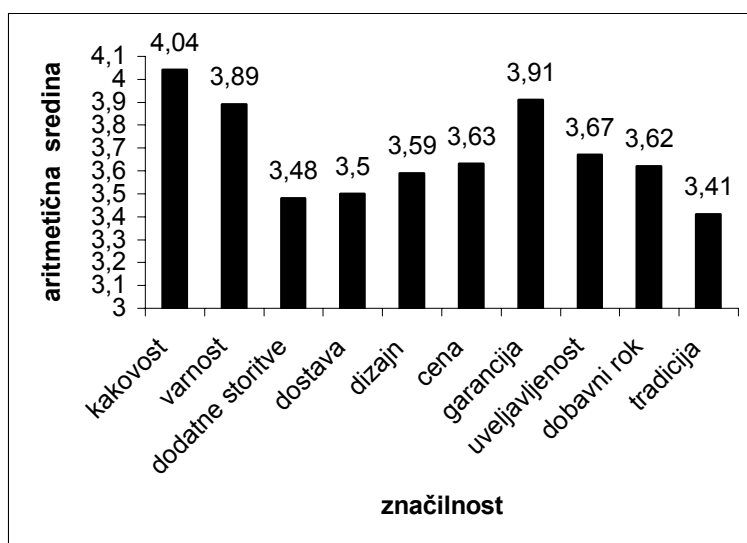
<sup>2</sup> Razpredelnica značilnosti, ki vplivajo na odločitev o nakupu blagovne znamke

iz Jelovice. Samo 12% pa ima vgrajena plastična okna. To samo potrjuje, da imajo še

vedno velik tržni delež na trgu leseni izdelki, saj so se ti kupci vračali po izdelke iz naravnih materialov.

Peto vprašanje se je navezovalo na prejšnje, anketiranci pa so ocenjevali svoje zadovoljstvo z vgrajenim stavbnim pohištvom. Ocenjevali so z obkroževanjem od 1 do 5, kar pomeni 1 – zelo slabo, 2 – slabo, 3 – zadovoljivo, 4 – dobro in 5 – zelo dobro.<sup>3</sup>

**Slika 5.5** Ocena značilnosti stavbnega pohištva, katerega imajo anketiranci vgrajenega



Iz slike št. 5.5 lahko razberemo, da so anketiranci najboljše ocenili kakovost, garancijo in varnost vgrajenih izdelkov, slabše pa so ocenili dodatne storitve, tradicijo in dostavo. To nam pove, da moramo tem značilnostim posvetiti še več pozornosti, vendar za celovito ponudbo ne smemo zanemariti tudi ostalih značilnosti.

Radi bi poskrbeli za zadovoljstvo naših kupcev in bi jim radi dodatno ponudili še



izdelke, ki jih potrebujejo za samo vgradnjo in kasnejše vzdrževanje. Anketiranci so se opredeljevali o predlogu ali bi naj ime Jelovica bilo primerno tudi za druge dopolnilne izdelke kot npr. barve za vzdrževanje izdelkov, kljuke za notranja vrata, vgrajena stekla v notranjih vratih, okovje za stavbno pohištvo, tesnila za okna in vrata in priporočena čistila. Pozitivno se je odzvalo kar 70% anketirancev. Mislim, da je podatek dovolj zgovoren, da je potrebno razmišljati tudi v tej smeri.

V sedmem vprašanju so nas zanimala stališča v zvezi z določenimi trditvami. Na voljo so imeli pet možnosti: da se s trditvijo popolnoma ne strinjajo, skoraj v celoti se ne strinjajo, so neopredeljeni, skoraj v celoti se strinjajo se in popolnoma se strinjamo. Trditve in rezultati pa so bile naslednje:

- cena je dober kazalec kakovosti stavbnega pohištva – 50 % vprašanih se je s tem skoraj v celoti ali popolnoma strinjala,

- kupil-a bi tudi stavbno pohištvo takšne blagovne znamke, za katero bi prvič slišal -a 76% vprašanih se s tem skoraj v celoti ali popolnoma ne strinja,

- različne blagovne znamke stavbnega pohištva se med seboj razlikujejo le po ceni ne pa po kakovosti 41% anketirancev se skoraj v celoti ali popolnoma ne strinja, 30% je bilo neopredeljenih,

- stavbno pohištvo domačih proizvajalcev ni nič slabše od tujih proizvajalcev 92% anketiranih se je s to trditvijo popolnoma strinjala ali skoraj v celoti se je strinjala,

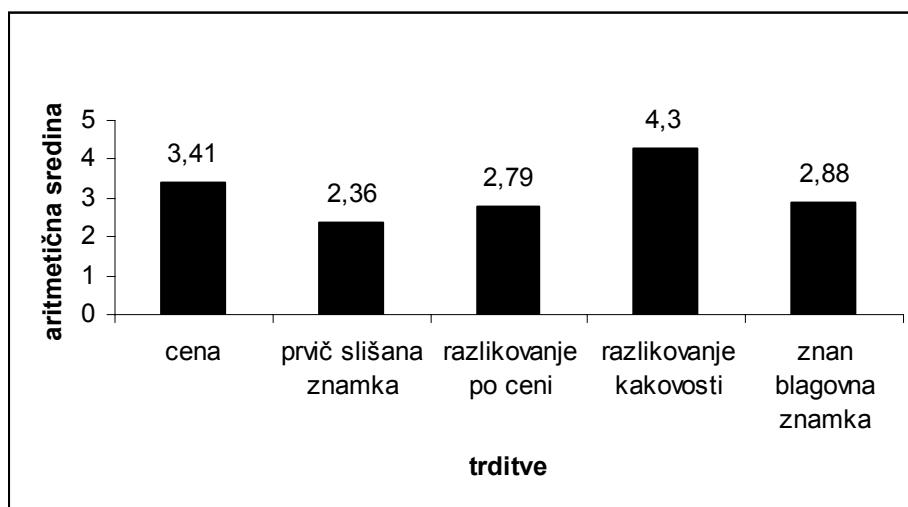
- in da zaupamo samo znani blagovni znamki, le 23% se jih skoraj v celoti ali popolnoma strinja, kar 43% je bilo neopredeljenih.<sup>4</sup>

Stališča smo dodatno prikazali v sliki 5.6 v obliki aritmetičnih sredin.

### **Slika 5.6** Prikaz trditev

---

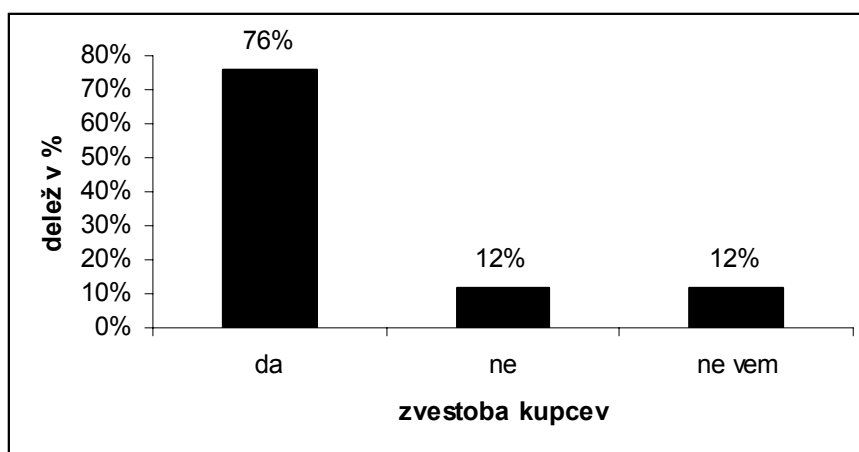
<sup>4</sup> Razpredelnica prikaza trditev



V osmem vprašanju smo povprašali kupce, ki že imajo naše izdelke naslednje  
 - Ali boste še kupili izdelke blagovne znamke Jelovica? Kar 76% se jih je odločilo, da bodo izdelke pri nas še kupovali, rezultat nam kaže kar veliko zvestobo naših kupcev.

- Ali bi priporočili nakup blagovne znamke drugim? Tukaj je bil odstotek enak, saj bi nam tisti kupci, ki bi kupili naše izdelke, dali tudi dobro priporočilo, to pa je najboljše oglaševanje.

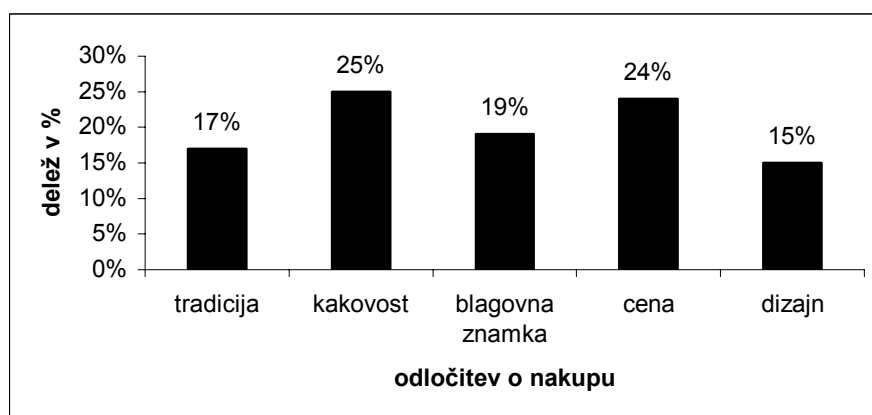
**Slika 5.7** Prikaz zvestobe naših kupcev



Zakaj ste se odločili za nakup blagovne znamke Jelovica? V glavnem so se pojavili

isti dejavniki kot so tradicija, kakovost, blagovna znamka, cena in dizajn. Odločilen dejavnik je še vedno kakovost – 25%, pri odločitvi pa je pomembna tudi cena – 24%. To kaže na pravilno usmerjenost podjetja, da je potrebno vlagati v razvoj novih in dopolnitve uveljavljenih izdelkov.

**Slika 5.8** Prikaz odločitve o nakupu naših izdelkov

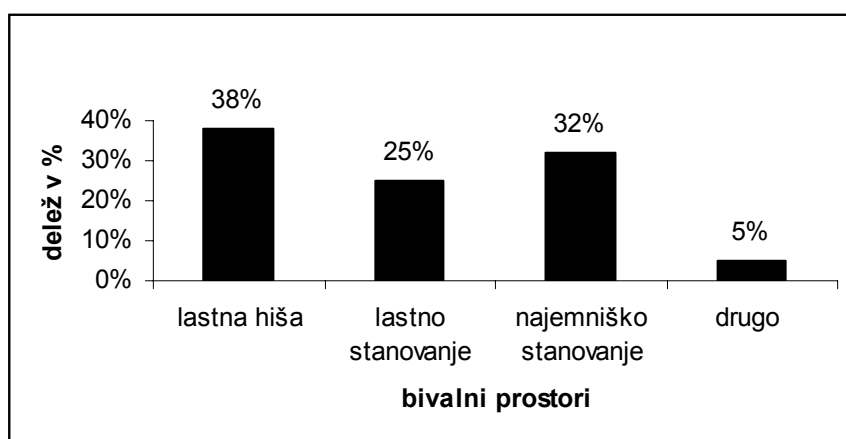


V devetem vprašanju smo malo preverili spomin naših anketirancev in jih vprašali, če se spomnijo kakšnega reklamnega spota. Marsikomu smo obudili stare spomine, saj so se spomnili enega najstarejših a očitno še vedno aktualnega spota »Ne bo vam uspelo, to je Jelovica«, bilo jih je kar 70%, novejši reklamni spot »Uspelo vam bo z Jelovico«, pa se jih je spomnilo 26%, bila je to mlajša generacija, 4% pa na to vprašanje niso odgovarjali. Da se potrošniki spomnijo starejšega spota, nam lahko samo potrdi, da je zadel na pravo mesto v naši podzavesti.

Demografske značilnosti anketirancev pa so sledeče: velik del anketirancev

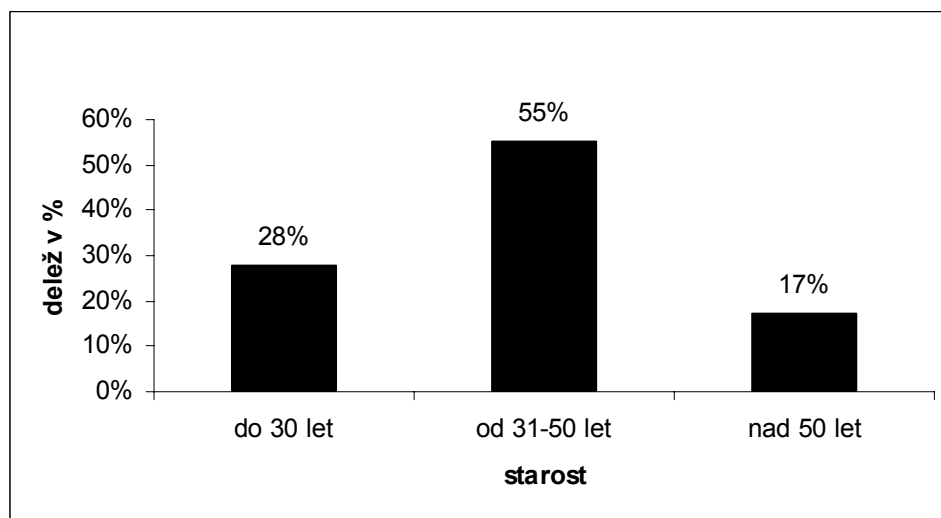
prebiva v lastni stanovanjski hiši – 38%, naslednji so uporabniki najemniških stanovanj 32% in ti so za nas še posebno zanimivi, saj se verjetno odločajo za nakup lastnega stanovanja ali hiše in so naši izdelki zanje še posebej zanimivi.

**Slika 5.9** Prikaz trenutnih bivalnih prostorov anketirancev

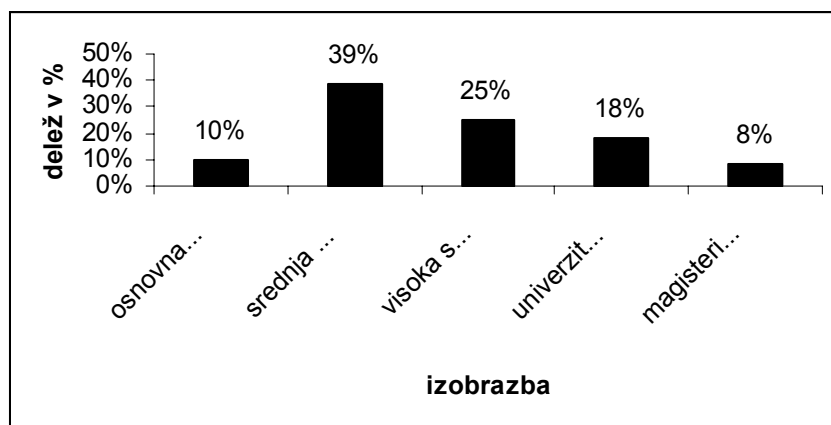


Na naša vprašanja je odgovarjalo 56% žensk in 44 % moških anketirancev.

**Slika 5.10** Prikaz starostne strukture anketirancev

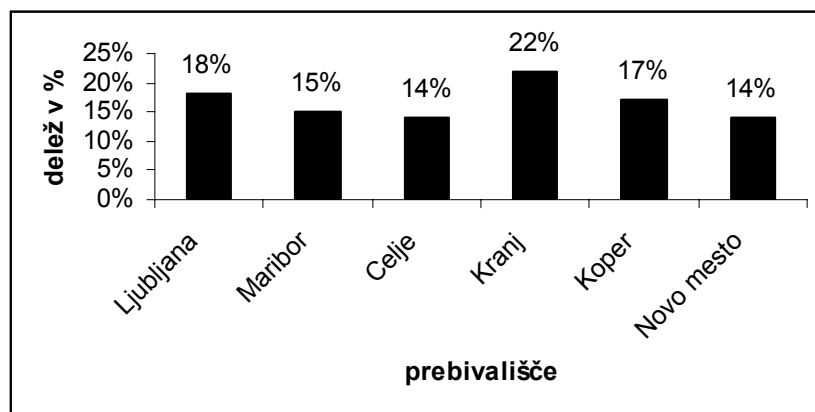


Slika 5.11 Prikaz izobrazbene strukture anketirancev



Slika 5.12 Prikaz področja bivanja anketirancev

## Povzetek analize ankete



Pri analizi ankete lahko ugotovimo, da je Jelovica kot proizvajalec stavbnega pohištva in montažnih hiš še vedno dobro poznana na našem trgu, žal pa rezultatov zaradi nereprezentativnosti vzorca ne moremo z gotovostjo posplošiti na celotno populacijo. Za anketirance so najpomembnejše značilnosti, ki jih upoštevajo, ko se odločajo za nakup stavbnega pohištva, to pa so dostava, kakovost,, dizjan, varnost in cena.

Zanimiva jim je bila tudi dodatna ponudba, če bi jo imeli. Strinjajo se s trditvijo, da je cena dober pokazatelj kakovosti, ne bi se odločili o nakupu, če bi za blagovno znamko prvič slišali, da se blagovne znamke med seboj razlikujejo samo po ceni ne pa tudi po kakovosti se niso mogli opredeliti. Da stavbno pohištvo v Sloveniji ni nič slabše izdelano kot v tujini pa je dobilo zelo veliko procentov, 43% se jih je s tem strinjalo, 49% pa se jih je popolnoma strinjalo, slaba polovica pa je bila takih, ki zaupajo samo znani blagovni znamki. Zadovoljiv pa je odgovor, da saj se je kar 76% anketirancev odločilo, da bi pri nas še kupili izdelke in bi nas tudi priporočili ostalim za nakup. Odločili pa bi se zaradi kakovosti in cene, omenjali pa so tudi tradicijo in blagovno znamko. Precej anketirancev živi v lastnih hišah in najemniških stanovanjih in so stari od 31 do 50 let, so povprečno izobraženi. To pa je življenjsko obdobje, ko si urejamo stanovanjski problem in naši anketiranci cenijo kakovost izdelkov, ki bodo lepi tudi na izgled. Včasih so pripravljene tudi plačati višji znesek, da dobijo izdelek tak kot si ga želijo.

#### **5.4 Cilji za nadaljnji razvoj**

Cilji za nadaljnji razvoj so usmerjeni predvsem, da se najmanj obdržimo na takšni poziciji kot smo, potrebno pa je narediti čim več, da bi to stanje izboljšali. Potrošniki nas in naše izdelke poznajo, zato moramo nadaljevati po zastavljeni poti, uvajati novejše izdelke, ki jih trg zahteva, dopolnjevati obstoječe, obogatiti izbor in kakovost dodatnih storitev.

## **6 KRITIČNA OCENA STANJA BLAGOVNE ZNAMKE**

### **6.1 Opredelitev problemov**

Pri velikem podjetju, ki ima čez 500 zaposlenih delavcev prihaja do problemov. Blagovna znamka je neotipljiv pojem, ki ga zaznamo v podzavesti, kaj nam pomeni tako zaposlenim kot potrošniku pa je za vsakega drugače dojemljivo. Podjetje, ki si je na trgu pridobilo ime s prizadevanji, katera niso bila majhna, mora to vzdrževati in ne zaspati na lovorikah, katere so bile pridobljene pred leti. Zato je potrebno sodelovanje vseh zaposlenih od delavca v proizvodnji ki sortira les do vodstva uprave in lastnikov podjetja. Žal pa so mnenja velikokrat neusklajena. Tisti, ki to najbolj občuti in tudi opazi pa je potrošnik, ki nam je zaupal in je včasih tudi razočaran, ne smemo pa seveda pozabiti tudi na tiste ki so z našim delom zelo zadovoljni. Včasih smo bili eno vodilnih podjetjih v Sloveniji, danes opažamo, da smo postali sledilci. Žal smo za to v največji meri krivi sami, ne moremo večno obujati spominov, kako je bilo pred toliko in toliko leti, potrebno je biti v koraku s časom, kajti le tako nam bo mogoče spet uspelo pridobiti vodilni položaj na trgu.

### **6.2 Vzroki za probleme**

Vzrokov za nastalo situacijo je verjetno več in so se časovno samo kopičili. Gospodarska kriza je lesni industriji zadala hud udarec. Na novo zaposlovanja skoraj ni, s tem pa tudi ni pomlajevanja v vseh oddelkih, ni pritoka svežih idej, ki bi bile še kako koristne. Za odhajajočimi ostajajo praznine, delo se porazdeli med ostale, ki pa včasih ne zmorejo vsega in tudi zaradi tega prihaja do napak. Velikokrat so odhodi povezani s slabim osebnim dohodkom, saj panožna kolektivna pogodba ni naklonjena delavcem v proizvodnji. To pa je slaba motivacija, da bi zaposleni v svoje delo vlagali kaj več kot je potrebno. Žal pa se še vedno dogaja, da pri ocenjevanju nastajajo razlike med prejemki, saj še vedno lahko opazimo vrednotenje po obrazih.

Finančna situacija v podjetju ni najboljša, zato se varčuje na vseh področjih. Ne vlaga se v novo sodobno tehnologijo, s tem izgubljammo korak s konkurenco, izobraževanje zaposlenih ni tako kot bi moralo biti. Velikokrat se ne obišče določenih sejmov in razstav, tako izgubimo stik z vedno bolj zahtevnim trgom, ne vidimo novosti, mogoče tako izgubimo priložnost da bi bili spet eno od vodilnih podjetij v panogi. Najhujše od vsega pa je, da se oglaševanje blagovne znamke ne izvaja tako kot bi bilo



potrebno, s tem izgubimo marsikaterega kupca, ki se na nas sploh ne spomni, da smo tudi mi izdelovalci stavbnega pohištva. S tem pa priložnost dobi konkurenca. Generacija srednjih let nas ima še vedno v spominu, ker pa ni zadostnega oglaševanja nastaja problem pri mlajši generaciji, saj se običajno obrnejo na tiste organizacije, ki imajo močno oglaševanje in se stalno in povsod pojavljajo.

Izdelujemo izdelke, ki niso življenjskega pomena in so zaradi vedno manjše kupne moči potrošnikov kratkoročno ali dolgoročno odloženi. So pa še vedno kupci, ki so finančno močni, stanovanja se gradijo in obnavljajo, zato jih je potrebno poiskati in jim omogočiti, da bodo dobili take izdelke kot si želijo.

### **6.3 Predlogi za izboljšanje**

Napake, ki se pojavljajo v podjetju je potrebno čimprej popraviti in odpraviti. Potrebno je motivirati zaposlene z poštenim nagrajevanjem, saj bodo tako dobili voljo do dela, inoviranja in bodo uresničevali zastavljene cilje.

Z vlaganjem v sodobno tehnologijo bomo lažje dohiteli in prehiteli konkurenco. Vso podporo mora imeti tudi razvojni oddelek, kajti le novi izdelki in osveženi izdelki, ki so v prodajnem programu bodo dosegli tisti občutek kakovosti, varnosti in novih

oblik pri potrošniku, da nam bodo spet zaupali. Poseben poudarek pa je potrebno dati tudi dodatnim storitvam, ki jih moramo izpopolniti do tiste mere, da bomo zadostili vsem željam naših kupcev. Storitve so prednost, ki jo moramo znati izkoristiti in unovčiti. Usklajenost mora biti vzpostavljena z vsemi oddelki, ki sodelujejo pri tej aktivnosti. To je včasih težko doseči, vendar bo potrebno tudi to prebroditi, da bodo dejavnosti v sklopu storitev gladko potekale. Kajti le popolna storitev, ki je pri izdelkih kot so naši, danes nujno potrebna in jo je kupcem potrebno omogočiti in tudi pravilno in brez napak izvesti. Le dodatna popolna ponudba zna velikokrat odločilno vplivati na nakup izdelkov, ki jih izdelujemo.

Tudi, če je finančna situacija v podjetju slaba je potrebno vlagati v oglaševanje, ki ga je bistveno premalo. Moramo se učiti od konkurence, ki potencialne in obstoječe potrošnike stalno s pomočjo oglaševanja opominjajo da so na trgu, da se je pametno odločiti za njih. Smo podjetje z priznano blagovno znamko, ki je vrednost podjetja vendar njena cena ni nikjer zapisana, »živi« le v podzavesti potrošnikov žal pa je ne znamo v polni meri izkoristiti. S pomočjo aktivnega delovanja na trgu, to konkurenčno prednost lahko izkoristimo, vendar so časi danes drugačni kot so bili pred več leti, zato mora biti pristop drugačen. Ne moremo več delati klasičnih izdelkov, potrebno se je usmeriti na vsakega kupca posebej in ga upoštevati, ter mu ponuditi kar si želi.

S povečanjem podpore v prodajni službi, agresivnim nastopom na trgu in s tem pridobivanje novih trgov se bo tudi stanje v podjetju spremenilo. Prodajna služba je tipalo podjetja na trgu, na plan prihajajo izvedljive in neizvedljive ideje, marsikatero pa nam je kljub vsem naporom uspelo uspešno predstaviti in prodati na trgu. Vendar se to ne dogaja tako pogosto, kot bi si želeli.

Vse se začne in konča pri zaposlenih, znati je potrebno izdelek narediti lep in kakovosten, stranko prijazno postreči, izpolnimo njene želje in zato dobimo protivrečnost. Velikokrat prijazna beseda in nasmeh na obrazu najdeta lepše mesto, kot si lahko mislimo, pa naj bo to med zaposlenimi ali v stiku s kupci.

## 7 ZAKLJUČEK

Jelovica je podjetje z 50 letno tradicijo izdelovanja stavbnega pohištva. Tradicija in kakovost, ki je pridobljena na izkušnjah ima možnost preživeti tudi v sodobnem svetu s popolnoma drugačnimi zahtevami kot so bile nekoč. Te prednosti moramo znati le izkoristiti in dokazati, da smo še vedno eno največjih podjetij lesne industrije v Sloveniji. Do sedaj se nam je uspelo izogniti stečajju ali prodaji podjetja, upam, da bo tako tudi vnaprej.

V diplomski nalogi sem raziskovala trženje blagovne znamke, ugotovila sem, da so bile narejene napake. Velikokrat se izgovarjamo samo na ta, da nimamo možnosti tega in drugega, ker nam ne ponudijo dovolj sredstev. Ne zavedamo pa se, da moramo marsikdaj kaj sami narediti za to in se potruditi, da cilje kljub težavam dosežemo. Tako mišljenje se velikokrat pozabi, saj običajno vsi gledamo skozi to kakšne koristi bomo od tega imeli. Podjetje mora delovati kot kolektiv v pravem smislu besede, kajti le tako na bo uspelo. Zaposlenih je veliko, pride do neskladij, verjetno je to lažje uskladiti v podjetjih, ki imajo manjše število zaposlenih, ampak izgovorov za to ne smemo iskati druge, pospraviti moramo najprej pred svojim pragom.

Zaposlena sem v prodajnem oddelku, zavedam se, da bi marsikdaj kakšen drugačen pristop prinesel drugačne rezultate, so pa tudi občutki zadovoljstva, da znamo narediti nekaj lepega, s tem pa je izpolnjeno tudi zadovoljstvo stranke. Vendar bo potrebno storiti še kaj drugega, tudi s strani vodilnih in pa seveda aktivno sodelovanje z obilo dobre volje, stare zamere pa pozabiti. Ostati samo na trgu in komaj preživljati za obstanek žal ne bo dovolj. Potrebno bo vse napore usmeriti v vse oddelke, kajti ni dovolj samo izdelek prodati, potrebno ga je tudi kakovostno izdelati, dodelati vse poprodajne storitve, kajti le tako bomo lahko ponosni, da smo to naredili v Jelovici.

Mnogim smo že dokazali, da znamo izdelati kakovostne izdelke, cenimo naravo in tudi našim strankam želimo, da bi jo znali ceniti in se vračali k njej. Svojim strankam z izdelki iz naravnih materialov zagotavljamo toplino in prijetnost bivanja v lastnem domu.

Vemo, da moramo svoje izdelke stalno izpolnjevati, slediti trendom in zagotoviti zadovoljstvo našim kupcem, kajti le tako bomo spet imeli tako pozicijo na trgu, kot smo jo nekoč. Vztrajamo že 50 let in s trdim delom nam bo uspevalo še naprej, uspelo nam bo, ker imamo zaposlene, ki znajo, zmorejo in hočejo še boljše.

## LITERATURA

- Aaker, David A. 1991. *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press
- De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Habjanič, Darja. 2000. *Osnove trženja*. Ljubljana: I&S Aladin.
- Ješovnik, Peter. 2001. *Osnove mednarodnega trženja*. Koper: Visoka šola za management
- Korelc, Tomaž. 2000. *Blagovne znamke*. Ljubljana: Podjetnik 8.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska izdaja, 2. popravljena izdaja.
- Kotler, Philip. 2004. *Lateralno trženje*. Ljubljana: GV Založba
- Mercer, David 1999. *Trženje za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane. 1994. *Management*, Radovljica: Didakta.
- Mumel, Damijan. 2001. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomska – poslovna fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2000. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2001. *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV založba.
- Repovš, Jernej. 1995. *Kako nastaja in deluje učinkovita tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij*. Ljubljana: Studio Marketing.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.

## VIRI

- Spletne strani podjetja Jelovica, 2005. <http://www.jelovica.si>
- Spletne strani podjetja GfK Gral-Iteo, 2005. <http://www.graliteo.si>
- Spletne strani patentne pisarne. <http://www.patent.si/zakonodaja.html>

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Anketa

**Priloga 2** Razpredelnica značilnosti stavbnega pohištva, ki vplivajo na odločitev o blagovne znamke

**Priloga 3** Razpredelnica značilnosti stavbnega pohištva katerega imajo anketiranci vgrajenega

**Priloga 4** Prikaz trditev

## **A N K E T A**







- |                              |    |    |        |
|------------------------------|----|----|--------|
| - okovje za stavbno pohištvo | DA | NE | NE VEM |
| - tesnila za okna in vrata   | DA | NE | NE VEM |
| - priporočena čistila        | DA | NE | NE VEM |

7. Prosim, če mi navedete, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami:

- a) Cena je dober kazalec kakovosti stavbnega pohištva
  1. popolnoma se ne strinjam
  2. skoraj v celoti se ne strinjam
  3. neopredeljen
  4. skoraj v celoti se strinjam
  5. popolnoma se strinjam
- b) Kupil-a bi tudi stavbno pohištvo takšne blagovne znamke, za katero bi prvič slišal-a
  1. popolnoma se ne strinjam
  2. skoraj v celoti se ne strinjam
  3. neopredeljen
  4. skoraj v celoti se strinjam
  5. popolnoma se strinjam
- c) Različne blagovne znamke stavbnega pohištva se med seboj razlikujejo le po ceni ne pa po kakovosti
  1. popolnoma se ne strinjam
  2. skoraj v celoti se ne strinjam
  3. neopredeljen
  4. skoraj v celoti se strinjam
  5. popolnoma se strinjam
- d) Stavbno pohištvo domačih proizvajalcev ni nič slabše od tujih proizvajalcev
  1. popolnoma se ne strinjam
  2. skoraj v celoti se ne strinjam
  3. neopredeljen
  4. skoraj v celoti se strinjam
  5. popolnoma se strinjam
- e) Zaupam samo znani blagovni znamki
  1. popolnoma se ne strinjam

2. skoraj se ne strinjam
3. neopredeljen
4. skoraj v celoti se strinjam
5. popolnoma se strinjam

8. Če imate že izdelke podjetja Jelovica, prosim, če mi odgovorite na naslednja vprašanja:

- Ali boste še kupili izdelke blagovne znamke Jelovica?  
DA                      NE                      NE VEM
  - Ali bi priporočali nakup blagovne znamke Jelovica drugim?  
DA                      NE                      NE VEM
  - Zakaj ste se odločili za nakup blagovne znamke Jelovica?
- 

9. Kot vsako podjetje tudi Jelovica predvaja reklamne spote, prosim Vas, da napišete besedilo reklamnega spota, če se katerega spomnite

---

10. Prosim, če mi obkrožite kje živite:

- a) lastna stanovanjska hiša
- b) lastno stanovanje
- c) najemniško stanovanje
- d) drugo.

11. Spol                      a) moški                      b) ženski

12. Starost                      a) pod 30 let                      b) od 31 do 50 let                      c) nad 50 let

13. Izobrazba

- a) osnovna šola
- b) srednja šola
- c) visoka strokovna šola

- d) univerzitetna izobrazba
- e) magisterij ali več

14. V katerem telefonskem področju je vaše stalno prebivališče

- a) 01 Ljubljana z okolico
- b) 02 Maribor z okolico
- c) 03 Celje z okolico
- d) 04 Kranj z okolico
- e) 05 Koper z okolico
- f) 07 Novo mesto z okolico

Razpredelnica značilnosti, ki vplivajo na odločitev o nakupu blagovne znamke

		1	2	3	4	5	$\mu$
značilnosti	zaznana kakovost	8%	5%	16%	28%	43%	3,93
	varnost	5%	8%	21%	31%	35%	3,83

	dodatne storitve, servis, montaža	0%	3%	23%	38%	36%	4,07
	dostava kupljenih izdelkov	4%	0%	42%	24%	30%	3,76
	dizajn - oblika	5%	5%	22%	35%	33%	3,86
	cena	8%	9%	15%	28%	40%	3,83
	garancija	11%	8%	18%	29%	34%	3,67
	uveljavljenost blag.znamke	7%	7%	22%	31%	33%	3,76
	zanesljivost dobavnih rokov	18%	6%	4%	38%	34%	3,64
	večletna tradicija podjetja	13%	14%	10%	29%	35%	3,61

Razpredelnica značilnosti stavbnega pohištva, katerega imajo anketiranci vgrajenega

		1	2	3	4	5	$\mu$
značilnosti	zaznana kakovost	4%	0%	24%	32%	40%	4,04
	varnost	5%	3%	22%	38%	32%	3,89
	dodatne storitve, servis, montaža	13%	8%	15%	46%	18%	3,48

	dostava kupljenih izdelkov	8%	12%	27%	28%	25%	3,50
	dizajn - oblika	7%	15%	20%	28%	30%	3,59
	cena	6%	2%	48%	11%	33%	3,63
	garancija	6%	0%	12%	61%	21%	3,91
	uveljavljenost blag.znamke	3%	14%	26%	27%	30%	3,67
	zanesljivost dobavnih rokov	8%	13%	11%	45%	23%	3,62
	večletna tradicija podjetja	11%	10%	18%	28%	33%	3,41

## Razpredelnica trditvev

		1	2	3	4	5	$\mu$
trditve	cena je dober kazalec kakovosti stav.poh	6%	9%	35%	38%	12%	3,41
	kupil-a bi stavbno pohištvo prvič slišane BZ	4%	72%	10%	12%	2%	2,36
	BZ se razlikujejo le po ceni ne po kakovosti	12%	29%	30%	26%	3%	2,79
	SP domačih proizvajalcev ni nič slabše od tujih	3%	5%	0%	43%	49%	4,30
	zaupam samo znani blagovni znamki	18%	16%	43%	6%	17%	2,88

Legenda:

- 1- popolnoma se ne strinjam
- 2- ne strinjam se
- 3- neopredeljen
- 4- strinjam se
- 5- popolnoma se strinjam
- ar.sr. – aritmetična sredina