

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

IZGRADNJA NOVE ŠPORTNE BLAGOVNE ZNAMKE

Ljubljana, julij 2019

JAN FRANČEŠKIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jan Frančeškin, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Izgradnja nove športne blagovne znamke, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Majo Konečnik Ruzzier,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STARTUP PODJETJE	4
1.1 Opredelitev	4
1.2 Razlika med startupom in ostalimi podjetji	5
1.3 Blagovne znamke v startup podjetjih	7
1.4 Startup podjetja v Sloveniji in njihov vpliv na ekonomijo	8
2 BLAGOVNE ZNAMKE	9
2.1 Opredelitev blagovnih znamk	10
2.2 Uravnotežen pogled na blagovno znamko	11
2.2.1 Premoženje blagovne znamke	12
2.2.2 Identiteta blagovne znamke	15
2.3 Identitetni modeli	16
2.4 Startup branding lijak	21
2.4.1 Vizija	21
2.4.2 Raziskovalna faza	22
2.4.3 Razvojna faza	23
2.4.4 Uvajalna faza	25
2.4.5 Faza zasledovanja rezultatov	26
2.5 Soustvarjanje blagovne znamke	26
3 IDEJA O NOVI ŠPORTNI BLAGOVNI ZNAMKI IN RAZISKOVANJE	28
3.1 Predstavitev ideje za novo športno blagovno znamko	28
3.2 Metodologija kvantitativne in kvalitativne raziskave	29
3.3 Rezultati kvantitativne in kvalitativne raziskave	31
3.3.1 Rezultati kvantitativne raziskave	31
3.3.2 Rezultati kvalitativne raziskave	36
4 IZGRADNJA NOVE ŠPORTNE BLAGOVNE ZNAMKE	40
4.1 Vizija	40
4.2 Strateške pred analize	40
4.2.1 Analiza panoge	40
4.2.2 Analiza porabnikov	42
4.2.3 Analiza konkurentov	43
4.2.4 Lastne analize	45
4.3 Zgodba in vizualni elementi	46
4.3.1 Zgodba	46

4.3.2 Vizualni elementi.....	49
4.4 Uvajanje nove blagovne znamke na trg	51
4.5 Omejitve in nadaljnje delo na praktičnem in strokovnem področju	53
SKLEP	54
LITERATURA IN VIRI	55
PRILOGE	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opis vzorca	32
Tabela 2: Dosedanje poškodbe ušesa in težave anketirancev	33
Tabela 3: Poznavanje preventive in ocena trenutne ponudbe v Sloveniji	34
Tabela 4: Ocena lastnosti ščitnikov za ušesa, ki so trenutno prisotni na slovenskem trgu	34
Tabela 5: Zadovoljevanje potreb porabnikov glede na obstoječe blagovne znamke na trgu	35
Tabela 6: Lastnosti, ki so porabnikom pomembne pri nakupu ščitnikov za ušesa	36
Tabela 7: Vsota, ki so jo porabniki pripravljene odšteti za izdelek	36
Tabela 8: Splošni podatki o intervjuvancih	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Logotip.....	1
Slika 2: Ščitnik – sprednji del	2
Slika 3: Ščitnik – zadnji del (1).....	3
Slika 4: Ščitnik – zadnji del (2).....	4

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Logotip.....	1
Priloga 2: Ščitnik – sprednji del	2
Priloga 3: Ščitnik – zadnji del (1).....	3
Priloga 4: Ščitnik – zadnji del (2).....	4
Priloga 5: Opomnik in transkript intervjujev	5
Priloga 6: Anketni vprašalnik	13

UVOD

Izgradnja in vzdrževanje blagovne znamke sta zelo pomembna v dobro uveljavljenih podjetjih, kot tudi v novonastalih podjetjih z visoko stopnjo potencialne rasti ali drugače rečeno startupih (Rus, Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2018). Kot primer lahko vzamemo podjetnico Leslie Wexner, ki je po odprtju svoje prve trgovinice sanjala o odprtju še treh oziroma štirih podružnic. Danes vodi podjetje, ki ima pod sabo več kot 10.000 trgovin in deluje v večini držav po svetu. Blagovna znamka, ki jo poznamo pod imenom Victoria's Secret, je v letu 2016 tako generirala osem milijard dolarjev dobička (Silverstein, 2016). Podobno kot Victoria's Secret so s svojimi startup podjetji začeli ustanovitelji Tesle, Facebooka, Uberja in Airbnbja, ki niso natančno vedeli, v katero smer bo podjetje zaplavalo, vendar so imeli energijo, pogum in voljo za prilagoditev na nove okoliščine. Zgodbe, ki so jih ustvarila uspešna startup podjetja, nam ponujajo pomembno zgodbo, kako podjetje spremeniti v ikonično blagovno znamko (Silverstein, 2016).

Startup podjetja še vedno spremlja visoka stopnja neuspeha (kar 80 % podjetij propade), kar se najbolj kaže pri startupih, ki delujejo v tehnološki panogi (kar 90 %) (Ruzzier & Ruzzier, 2015). Prvi razlog se nanaša na zgrešen pogled na blagovno znamko, ki se vse preveč osredotoča na vizualne elemente. Druga najpogostejša napaka je značilna predvsem za tehnološka in inženirska startup podjetja, pri katerih podjetja mislijo, da porabniki vse prevečkrat kupujejo lastnosti produkta in ne blagovne znamke. Startupi stremijo k čim večji in čim hitrejši diferenciaciji blagovne znamke, vendar se pri teh poskusih preveč naslanjajo na vizualne elemente (Ruzzier & Ruzzier, 2015). Da bi se podjetje izognilo takšnim in podobnim težavam, je zelo pomembno, da ustvari zgodbo in močno blagovno znamko, ki startup podjetju daje določeno konkurenčno prednost (Borg & Gratzer, 2013).

Keller (1993) v svojem članku navaja, da bodo na trgu preživele le tiste blagovne znamke, ki bodo imele edinstveno in pozitivno podobo. De Chernatony (2002) pa gre v tem primeru še nekoliko dlje in poudarja, da za blagovnimi znamkami stoji kompleksna identiteta, ki jo lahko zasledimo v trženjskih strategijah, vendar v resnici obstaja predvsem v glavah potrošnikov. Moč blagovne znamke tako izhaja iz porabnika, ki je bil izpostavljen jasni trženjski strategiji, zasnovani s strani zaposlenih, ustanoviteljev in lastnikov. Trženjske strategije morajo tako izražati stališča ustanoviteljev in zaposlenih, saj ti živijo, soustvarjajo in razvijajo blagovno znamko. Dobro zasnovana blagovna znamka lahko ponudi oziroma omogoči zunanjim interesnim skupinam, da blagovno znamko kar najboljše doživijo (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2009; Rus, Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2018). Da bi porabniku ponudili kar najboljše doživetje blagovne znamke, se v sodobni literaturi pojavlja tako imenovani uravnoteženi ali dvodimenzionalni pogled na blagovno znamko, ki omogoča soustvarjanje blagovne znamke vsem interesnim skupinam (Rus, Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2018).

Za tovrstne spremembe je predvsem kriva druga generacija spleta, imenovan splet 2.0, ki v primerjavi s predhodnim spletom 1.0 porabnikom omogoča uporabo širokega spektra

spletnih orodij nove generacije (blogi, podcasti, videocasti, družbena omrežja ...) (O'Reilly, 2005). Uporabniki tako lažje ustvarjajo najrazličnejše vsebine, s katerimi želijo vplivati na blagovno znamko in postati njeni soustvarjalci (Gangadharbatla, 2008). Z ustvarjanjem in deljenjem najrazličnejših vsebin kupci pridobivajo vedno večji vpliv nad izdelki in blagovnimi znamkami (Gangadharbatla, 2008). Ni pa nujno, da imajo ustvarjene vsebine pozitivne posledice na izdelek ali blagovno znamko, saj lahko ustvarijo negativne učinke na blagovno znamko in sčasoma celo na poslovne rezultate podjetja (Gangadharbatla, 2008). Kupčeve osebne izkušnje tako ustvarjajo odnos z blagovno znamko, ki se sčasoma razvije v zvestobo (Joachimsthaler & Aaker, 1996). Za uspešno blagovno znamko je pomembno, da ustvari zaupanje in zgradi odnose z vsemi deležniki.

Startup podjetja delujejo v zelo nepredvidljivem in hitro spreminjajočem se okolju, v katerem je zelo pomembna prilagodljivost na spremembe, ki jih prinaša trg, ter na spremembe, ki jih generirajo ostali deležniki. To zadeva vse komponente podjetja, pri čemer izgradnja in vzdrževanje blagovne znamke nista nobena izjema. Iz preteklosti poznamo kar nekaj modelov za razvoj blagovne znamke (Konečnik, 2006), vendar so po večini zelo togi in statični, kar je za hitro spreminjajoče se okolje slabo. Tukaj lahko omenimo modele, ki so jih predstavili de Chernatony, Kapferer ter Aaker in Joachimsthaler. V novejši literaturi lahko opazimo, da se vse več avtorjev nagiba k obravnavi blagovne znamke kot dinamične entitete (Rus, Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2018). Za potrebe tega magistrskega dela se bomo osredotočili predvsem na dinamični model startup branding lijaka (Ruzzier & Ruzzier, 2015). Startup branding lijak predstavlja dinamičen proces, ki je zgrajen iz štirih faz in enajstih gradnikov, ki formirajo lijak. Prav dinamična komponenta od startup podjetja zahteva nenehno posvečanje in vlaganje v blagovno znamko, zaradi česar ponuja možnost za uspeh v ekstremno konkurenčnem okolju (Ruzzier & Ruzzier, 2015).

Ruzzier in Ruzzier (2015) sta vnesla tudi nov način vključevanja končnega porabnika v oblikovanje blagovne znamke. Poudarjata, da je ključnega pomena vključevanje porabnika v začetnih fazah oblikovanja blagovne znamke, zato ga v svojem modelu aktivno vključita že v prvi (preiskovalni) in drugi (razvojni) fazi. V obeh fazah imajo porabniki možnost ocenjevanja ideje o blagovni znamki, s čimer startup lahko oceni, za koga in kako razviti blagovno znamko. Porabnikova vključenost v razvoj se zdaleč ne konča tukaj, saj s svojimi povratnimi informacijami močno vpliva tudi na tretjo (implementacijsko) fazo.

Z novo blagovno znamko, ki jo bomo v magistrskem delu razvili, želimo porabnikom ponuditi nove, prilagojene izdelke, ki bodo na področju izdelkov za borilne veščine (natančneje izdelkov za brazilski jiu-jitsu) rešili določene težave športnikov. Brazilski jiu-jitsu (v nadaljevanju BJJ) se je razvil iz juda in je eden najhitreje rastočih športov na svetu. Med začetnike štejemo družino Gracie iz Brazilije, ki je šport razširila na šest kontinentov in trenutno šteje preko 700 šol, ki so v lasti omenjene družine. Poleg tega je v svetu še veliko drugih šol, ki izhajajo iz drugih družin, oziroma posameznikov, ki so si prislužili naziv mojstra. BJJ je kontaktni šport, pri katerem niso dovoljeni udarci. Borba se začne v

stoječem položaju in nadaljuje v parterni borbi do zaključka (lomljenje udov oziroma davljenja) ali točkovne prednosti. Zaradi parterne borbe pride do poškodb hrustanca v uhlju, kar privede do poškodbe, imenovane cvetačno uho (angl. cauliflower ear). Tovrstna poškodba je značilna za večino kontaktnih športov, vendar je najbolj izrazita pri rokoborbi in BJJ.

Ščitniki za ušesa so na trgu prisotni že od nekdaj, saj so na rokoborskih turnirjih, ki imajo daljšo tradicijo, obvezni. Izdelek, ki ga želimo predstaviti na trgu, tako rešuje problem udobja in prilagoditve ščitnika dimenziji glave. Večina tovrstnih izdelkov je izdelana serijsko in ne omogoča večjih prilagoditev, kar lahko med tekmovanjem ali treningom povzroči zdrs ščitnika na uhelj in s tem neželjeno poškodbo. Novi ščitniki za ušesa bi bili tako unikati, saj bi jih izdelali glede na dimenzijo glave posameznika in s tem kar najboljše preprečili poškodbe. Vpeljali bi tudi nove materiale, kot sta silikon in neopren, s katerimi bi poskušali rešiti težavo udobja in drsenja ščitnikov med vadbo. Pri izdelavi bi imel potencialni kupec možnost soustvarjanja izdelka tako, da bi preko posebne platforme sam sestavil unikatno barvno kombinacijo. Prav personalizirani ščitniki, ki temeljijo na zgodnjem vpletanju kupca v samo izdelavo, bodo ključ do uspeha pri doseganju zastavljenih ciljev.

Namen magistrskega dela je s pomočjo raziskave (empirični del magistrskega dela) raziskati in ugotoviti potrebo oziroma tržni potencial v Sloveniji za novo blagovno znamko, ki bi ponujala personalizirane ščitnike za ušesa. Na podlagi raziskave bomo tako skušal dokazati, da je potreba po novih modelih tovrstnih ščitnikov v Sloveniji visoka in obstaja možnost, da bi novonastalo podjetje z novo blagovno znamko zelo hitro raslo in se razvijalo. Področje, ki ga zajema magistrsko delo, je še neraziskano in dokaj novo, saj je BJJ v Sloveniji prisoten komaj osem let. Raziskava bi bila tako dober pokazatelj, ali sploh obstaja potreba in ali so ljudje pripravljeni zaupati novi blagovni znamki.

Cilj magistrskega dela je oblikovati novo športno blagovno znamko s pomočjo startup branding lijaka. Razvili bomo posamezne elemente, ki so potrebni za uspešno lansiranje nove blagovne znamke na trg.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu bomo največ pozornosti posvetili pregledu sekundarnih virov, na podlagi katerih bomo predstavili osnovne pojme, koncepte, modele in ključna izhodišča na področjih startup podjetij, blagovnih znamk, uravnoveženega pogleda na blagovno znamko, identitete blagovne znamke, premoženja blagovne znamke in identitetnih modelov. Snov za oblikovanje teoretičnega dela bomo iskali v različnih strokovnih člankih, monografijah in internih virih. V prvem delu bomo tako skušali podati splošne smernice oziroma prikazati širšo sliko obravnavanega področja.

V drugem delu magistrskega dela bomo oblikovali novo blagovno znamko preko startup branding lijaka. Podlaga za drugi del bosta kvantitativna raziskava (anketa) in kvalitativna

raziskava (intervju). Za kvantitativno metodo (anketni vprašalnik) smo se odločili predvsem iz razloga, ker je področje raziskovanja precej novo. Na obravnavano temo v preteklosti tako ni bilo narejenih nobenih konkretnih raziskav, na katere bi se lahko naslanjali. S pomočjo kvalitativne metode (intervjuja) pa želimo pridobiti globlji vpogled v kupčeve želje in potrebe.

Empirični del bomo zaključili z izgradnjo nove športne blagovne znamke. Na podlagi ugotovitev iz obeh raziskav bomo v nadaljevanju razvili posamezne elemente startup branding lijaka, ki so pomembni za kakovostno uvajanje nove blagovne znamke na trg. Izgradnja nove blagovne znamke na podlagi omenjenega modela bo hkrati tudi glavni del magistrskega dela.

1 STARTUP PODJETJE

Startup podjetja ponujajo zanimivo in dokaj novo področje raziskovanja, ki se v svojem bistvu zelo razlikuje od konteksta, ki ga ponujajo velika podjetja. Število tovrstnih podjetij iz leta v leto narašča, kljub temu da je preboj na globalni trg vse prej kot lahek. Vzrok za porast startup podjetij lahko najdemo predvsem v trajnejših konkurenčnih prednostih (Oviatt & McDougall, 2005).

1.1 Opredelitev

V zadnjih nekaj letih je popularnost termina startup zelo narasla zahvaljujoč podjetjem, ki se ukvarjajo z razvojem aplikacij in tehnologije na področju San Francisca. Novinarica Natalie Robehmed je povprašala štirinajst najuspešnejših ustanoviteljev startup podjetij iz leta 2013, kaj mislijo o tem terminu. James Sider, ustanovitelj podjetja BandPage, je dejal, da si pod besedo startup predstavlja zagretost, mladost, inovativnost, prevzemanje odgovornosti in življenje, kot da ne ostaja jutri. Na drugi strani Matthew Salzberg, ustanovitelj podjetja Blue Apron, meni, da je biti startup podjetje predvsem stvar mišljenja, kar pomeni, da lahko s startup podjetjem začneš kadar koli ne glede na leta (Ruzzier & Ruzzier, 2015). Skupno vsem pogledom na startup podjetja, ki so jih podali uspešni ameriški poslovneži, je predvsem način mišljenja, navdušenje, kultura, vizija, vzajemni cilji, učenje, poslovni modeli, negotovost, ekipa, tveganje, dinamični trg, omejeni resursi in hitra rast (Ruzzier & Ruzzier, 2015).

Park v svojem članku opisuje startup podjetje kot entiteto z sorazmerno kratko zgodovino delovanja, ki se nahaja v fazi razvoja izdelka ali storitve. Podjetje spremlja visoka začetna raven tveganja, saj je startup usmerjen predvsem v lasten razvoj izdelka oziroma storitve. V zameno za visoko tveganje pa se v nadaljevanju pričakujejo visoka začetna rast in visoki donosi (Park, 2005). Podobno kot Park tudi Ries v svoji monografiji opredeljuje startup podjetje kot organizacijo ljudi, ki nastane zaradi želje po razvoju novega izdelka ali storitve v okolju, ki ponuja ekstremno tveganje (Ries, 2011).

Graham v svoji opredelitvi startup podjetij poudarja, da so bila ustanovljena zato, da bi hitro rasla. Vsako novonastalo podjetje po njegovem mnenju še ni startup in ni nujno, da se ukvarja z razvojem novih tehnologij ali da je financirano s strani različnih skladov tveganega kapitala. Graham meni, da vse v povezavi s startup podjetji izvira iz njihove rasti, zato je po njegovem mnenju rast podjetja ključnega pomena (Graham, 2012).

Blank in Dorf (2012) se strinjata z Grahamom glede pomembnosti hitre rasti podjetja, vendar se njihovi pogledi razlikujejo pri financiranju s tveganim kapitalom. Blank in Dorf opredelita startup podjetje kot začasno organizacijo, ki je ustanovljena z namenom iskanja poslovnega modela, ki omogoča razširljivost in ponovljivost. Na dimenzijo hitre rasti podjetja se nanaša predvsem razširljivost poslovnega modela, širitev na druge trge pa omogoča prenosljivost. Blank in Dorf menita, da je zaradi zelenih hitrih rasti podjetja investicija v obliki tveganega kapitala neizogibna.

Startup podjetja delujejo v najrazličnejših industrijah oziroma panogah. Od panoge je tako odvisna tudi časovna komponenta, ki se navezuje na startup podjetje. Prav zaradi tega je časovno komponento zelo težko določiti. Ko postane podjetje dobičkonosno, preide tudi v fazo dinamičnosti, v kateri doseže hitro rast in je sposobno zaposlovati nove ljudi. Tudi pet let staro podjetje je tako lahko startup (Robehmed, 2013). Skupno vsem opredelitvam sta tako hitra rast in lasten razvoj izdelka ali storitve, ki startup podjetja loči od drugih. Vsi avtorji se tudi strinjajo, da vsa startup podjetja spremlja visoka raven tveganja.

1.2 Razlika med startupom in ostalimi podjetji

Glavna razlika med že uveljavljenimi podjetji in startup podjetji je predvsem v resursih, s katerimi razpolagajo, in organizacijsko strukturo, ki je pri startupu naravnana tako, da dosega hitro rast (Weiblen & Chesbrough, 2015). Leta 2013 je bil v sodelovanju z organizacijo Kauffman Foundation izdelan dokument, v katerem sta avtorja Aulet in Murray (2013) na podlagi dveh praktičnih primerov podjetji prikazala razliko med majhnimi in srednje velikimi tradicionalnimi podjetji (nizek potencial rasti) in startup podjetji (visok potencial rasti).

Prva razlika med t. i. tradicionalnimi podjetji in startuji je v okolju, kjer podjetja nastopajo. Tradicionalna so tako usmerjena v lokalne oziroma regionalne trge, medtem ko so startup podjetja osredotočena predvsem na globalni trg. Prednost oziroma cilj tradicionalnih podjetij je lokalni skupnosti ponuditi tradicionalne (lokalno usmerjene) poslovne ideje, ki imajo omejene potenciale rasti, in se izogniti številnim tehničnim, poslovnim in tržnim tveganjem. Startup podjetja na drugi strani za svoje delovanje potrebujejo trajno konkurenčno prednost oziroma inovacijo (tehnološko, poslovni model), na podlagi katere se bodo razlikovali od konkurence. Regionalne oziroma lokalne trge uporabijo predvsem kot testne trge za zgodnje testiranje izdelka ali storitve, ki ga bodo kasneje prenesli na globalni trg (Aulet & Murray, 2013). Kot primer lahko vzamemo lokalne pekarnice Mlinček in Netflix. Pekarnice Mlinček so locirane predvsem na Primorskem

(Izola, Koper, Piran), za svoje delovanje ne potrebujejo določene konkurenčne prednosti in ne uporabljajo napredne tehnologije. Na drugi strani imamo Netflix, ki svoje delovanje naslanja na trajno konkurenčno prednost, ki se nanaša na distribucijo filmov, TV-serij in drugih oddaj. Njihovo poslovanje ni usmerjeno lokalno oziroma regionalno, ampak delujejo na globalnem trgu.

Kljub temu ne smemo pozabiti, da so tradicionalno usmerjena podjetja življenjskega pomena za marsikatero gospodarstvo, saj veliko pripomorejo k zmanjševanju brezposelnosti. Kot primer lahko vzamemo špansko pokrajino Andaluzijo, v kateri majhna in srednje velika tradicionalna podjetja nudijo večino delovnih mest. Tradicionalna podjetja tako generirajo veliko delovnih mest za posameznike z nižjo izobrazbo ter nekoliko manj za visoko kvalificirane strokovnjake. Na drugi strani startup podjetja potrebujejo predvsem strokovnjake z določenih področji, ki bodo razvili in ohranjali določeno konkurenčno prednost. Kot primer lahko vzamemo startup podjetje, ki deluje v panogi biotehnologije. Na začetku startup zaposli predvsem strokovnjake s področja kemije in molekularne biologije ter MBA-strokovnjake. Ob hitri rasti startup potrebuje tudi delovno silo, ki bo opravljala podporne dejavnosti (laboratorijski tehniki, proizvodni delavci ...), ki ne potrebuje visoke stopnje izobrazbe. Kljub temu pa je pomembno poudariti, da so startup podjetja in posledično delovna mesta, zelo podvržena tveganju, saj obstaja velika možnost, da bo podjetje neuspešno pri rasti in razvoju (Aulet & Murray, 2013).

Kot smo že prej omenili, imajo startup podjetja omejene resurse in vire financiranja, kar se kaže v visoki stopnji angažiranega zunanega kapitala, kot so na primer tvegani kapital, angelski skladi in strateški partnerji, ter v razpršeni lastniški strukturi znotraj startup podjetja. Startupi na začetku svojega delovanja beležijo izgubo predvsem zaradi razvoja in testiranja izdelka ter drugih poslovnih procesov, ki se odvijajo v podjetju, vendar lahko ob uspehu začnejo zelo hitro rasti. Rast je tudi ključna komponenta pri vseh startup podjetjih, če želijo biti uspešna. Vsaka investicija v podjetje ima počasen vpliv na povečanje prihodkov, denarnega toka, delovnih mest. Krivuljo rasti startup podjetij si lahko predstavljamo v obliki kljukice. Začne se padajoče, ko ima podjetje izgubo in ob uspehu na trgu hitro raste. Nasprotno so tradicionalna podjetja predvsem v lastniški lasti in z zelo malo zunanega kapitala, saj kupcem ponudijo tradicionalne poslovne ideje, ki ne potrebujejo velikih investicij v razvoj. Tradicionalna podjetja praviloma rastejo linearno. Denarne investicije v podjetje so tukaj zelo hitro vidne oziroma prehajajo v učinke (Aulet & Murray, 2013).

Razumevanje razlik med različnimi vrstami novonastalih podjetij je ključno predvsem za podjetnike. Vsak posameznik ima na začetku izbiro, kako bo svoje podjetje zastavil, vendar – kot smo že prej videli – so poti zelo različne. To, kakšno obliko bo podjetje dobilo, je predvsem odvisno od nagnjenosti k tveganju, osebnih želja in od vizije, ki si jo je posameznik zastavil (Aulet & Murray, 2013).

1.3 Blagovne znamke v startup podjetjih

V tem poglavju obravnavamo tematiki blagovnih znamk in startup podjetij, ki sta kot samostojni področji dobro razviti, medtem ko predstavlja združena tematika blagovnih znamk v startup podjetjih dokaj novo in še ne raziskano področje.

Ob ustanovitvi podjetja se pojavi kar nekaj vprašanj glede razvoja blagovne znamke, saj identiteta še ni vzpostavljena, notranje strukture še niso oblikovane, prav tako je znanje o blagovnih znamkah in znamčenju na zelo nizki ravni (Bresciani & Eppler, 2010). Poleg omenjenih težav, s katerimi se podjetje spopada, je potrebno omeniti tudi, da večina startup podjetij znamčenja in blagovno znamko ne daje na seznam prioritet, na katerem se po navadi znajdejo finance in razvoj izdelka. Veliko svetovnih podjetij, ki so nastala iz startupov, je kasneje spoznalo, da bi jim vlaganja v blagovno znamko na začetku razvoja podjetja prihranila veliko nepotrebnih stroškov v prihodnosti (Bresciani & Eppler, 2010).

Do podobnih ugotovitev v svoji monografiji prideta tudi Ruzzier in Ruzzier (2015). Na podlagi izkušenj, ki sta jih pridobila pri delu z najrazličnejšimi startup podjetji, sta prišla do zaključka, da jih je možno uvrstiti v tri skupine glede na poznavanje in razumevanje blagovne znamke. Prva skupina startup podjetij je imela širši pogled na blagovno znamko in je svojo identiteto začela graditi že ob ustanovitvi podjetja. Večina zaposlenih je imela tudi kar nekaj izkušenj, ki se nanašajo na znamčenje in blagovne znamke iz predhodnih zaposlitev. Startupi v tej skupini so blagovne znamke in znamčenje ponotranjili in jih imeli za nekakšen DNK podjetja (Ruzzier & Ruzzier, 2015). Druga skupina startupov je čisto nasprotje prvi, saj na blagovne znamke na znamčenje gleda kot na nekaj, kar je nepotrebno in nepomembno. Vpeljali so le nekaj vizualnih elementov in logotip ter vse svoje upe polagali v razvoj izdelka. V fazi rasti podjetja so ugotovili, da jim pomanjkljiva in nepravilna izgradnja blagovne znamke otežuje nadaljnji razvoj. V želji po uspehu so tako bili primorani v ponovno razvijanje gradnikov blagovne znamke. Tretja skupina znamčenje in blagovne znamke dojema zelo ozko. Na začetku svoje poti so tako vzpostavili le nekaj nujno potrebnih elementov, kot so izdelek, dizajn in lastnosti, pri tem pa zanemarili kompleksnejši pogled (Ruzzier & Ruzzier, 2015).

Ključni faktor uspeha startup podjetja je bilo predvsem zgodnje uvajanje in razvoj blagovne znamke. Hitreje kot so v podjetju spoznali, da je zgodnji razvoj blagovne znamke pomemben, manjša je bila škoda v prihodnosti. Tista podjetja, ki so si privoščila preveliko stopnjo ignorance do znamčenja in blagovnih znamk oziroma so naredila usodno napako pri njenem razvoju, so že zdavnaj izginila s trga. Da bi se startup podjetja izognila tovrstnim katastrofam, je zelo pomembno, da izberejo pravi čas za razvoj in vpeljavo nove blagovne znamke, saj je potrebno upoštevati, da so blagovne znamke razvijajoče se entitete (Ruzzier & Ruzzier, 2015).

Po mnenju različnih avtorjev naj bi bil kljub omejenim resursom pravi čas za razvoj in uvajanje nove blagovne znamke na začetku delovanja podjetja, saj je ključnega pomena, da

startup pritegne čim večje število potencialno zainteresiranih deležnikov (Bresciani & Eppler, 2010; Ruzzier & Ruzzier 2015; Timmons & Spinelli, 2003). Če podjetju ne uspe v sorazmerno kratkem času vzpostaviti celotne slike svoje blagovne znamke na trgu, je obsojeno na propad (Timmons & Spinelli, 2003). Da bi to preprečili in na trgu ohranili konkurenčno prednost, je potrebno vzpostaviti trdno in močno identiteto blagovne znamke, s katero se bo startup uveljavil na trgu (Bresciani & Eppler, 2010). V Sloveniji je ozaveščenost o razvoju blagovne znamke v startup podjetju na zelo visokem nivoju, saj se po prioritetah nahaja takoj za razvojem izdelka (Močnik & Rus, 2016).

1.4 Startup podjetja v Sloveniji in njihov vpliv na ekonomijo

Da bi startup podjetja v neki državi zaživela oziroma se uspešno razvijala, se mora vzpostaviti startup podjetniški ekosistem, v katerem se startupi povezujejo z drugimi zasebnimi in javnimi deležniki. Tovrstna struktura je pomembna predvsem z vidika razvoja izdelka, financiranja zagona in rasti podjetja ter zagotavljanja drugih resursov. Izraz podjetniški ekosistem je prvi opredelil Moore (1993), ki je dejal, da se podjetja ne smejo oziroma ne morejo razvijati v osami, temveč morajo vzpostaviti zdrav in dolgotrajen odnos med podjetji, dobavitelji, odjemalci in vlagatelji, saj bodo le tako lahko rasla. Mason in Brown (2014) sta Moorovo tezo še nekoliko nadgradila in dejala, da je podjetniški ekosistem »splet med seboj povezanih podjetnikov, podjetniških podpornih organizacij (skladi tveganega kapitala, poslovni angeli, banke ...), javnih institucij (univerze, javni skladi, javne agencije ...) in podjetniških procesov, ki se povezujejo formalno in neformalno s ciljem ustvariti učinkovit startup ekosistem« (Močnik & Rus, 2016, str. 78).

Kljub dobrim statističnim podatkom pa še vedno ne obstaja jasna razmejitev med startup podjetji in drugimi. Razlikovanje in ločevanje tako temelji na subjektivnih kriterijih (inovativnost, potencial in ambicioznost podjetnikov), ki predvidevajo, da je od novoustanovljenih približno 3 % startup podjetij. Da bi pridobili jasnejšo sliko o slovenskih startup podjetjih, so se v slovenskem podjetniškem observatoriju odločili izvesti raziskavo, ki je zajela 156 startupov, ki so v povprečju stari dve leti. Raziskava je potekala vse od leta 2010, zaključila pa se je leta 2015. V letu 2014 je na podlagi predhodno omenjenega kriterija bilo na novoustanovljenih približno 551 startupov, leto kasneje pa 556 startup podjetji, ki delujejo tako na B2B kot na B2C trgih. Večina analiziranih podjetij deluje v informacijsko-komunikacijskih tehnologijah (IKT), manjši delež pa v bio-, nano- ali medicinskih tehnologijah (Močnik & Rus, 2016).

Praviloma so startup podjetja usmerjena v globalno rast, kar potrjuje tudi raziskava. Kar 66,6 % slovenskih startupov že posluje v tujini in v nadaljnjih letih pričakujejo, da bo delež prodaje v tujini znašal 50 %. Večina startupov ima tako že podružnico ali zastopnika na tujih trgih (51,3 %). Hitra rast in globalna usmerjenost podjetja za seboj potegne tudi potrebo po novih kakovostnih kadrih. Tako v svetu kot tudi v Sloveniji so startupi eni največjih zaposlovalcev na trgu, kar lahko razberemo tudi iz raziskave, saj kar 66 %

slovenskih startupov v naslednjih letih načrtuje zaposlovanje novih kadrov sorazmerno z rastjo podjetja. S tem posredno vplivajo na stopnjo brezposelnosti v državi. Potrebno je tudi omeniti, da so kadri, ki jih podjetja potrebujejo, zelo raznovrstni. Vsaj eden izmed soustanoviteljev ima akademski znanstveni naziv (37,2 % podjetij), 10,3 % pa ima vsaj enega tujega državljana (Močnik & Rus, 2016).

Za doseganje tako ambicioznih ciljev pa je potrebno imeti tudi zadostne resurse. Viri financiranja so v Sloveniji zelo različni. Čeprav je kar 62 % podjetij financiranih iz lastnih virov ustanoviteljev oziroma zadržanih dobičkov startup podjetja (53 %), ne smemo pozabiti na vlogo države, ki mlade podjetnike spodbuja z najrazličnejšimi stimulacijami, kot so univerzitetni inkubatorji, zakonske olajšave, tehnološki park. Preko slovenskega podjetniškega sklada je bilo kar 40 % startup podjetij deležnih zagonske spodbude oziroma je pridobilo nepovratna sredstva. Gre za princip daj-dam, saj startupi preko svojega poslovanja in kadrovanja pozitivno vplivajo na razvoj gospodarstva in blaginjo v državi, v zameno pa jim država omogoči določena sredstva pri zagonu podjetja (Močnik & Rus, 2016).

V ta namen so avtorji raziskave povprašali startupe, kako dobro po njihovem mnenju predstavniki slovenske politike poznajo problematiko nastajanja in izgradnje startup podjetja. Rezultati so zaskrbljujoči, saj je le 2,5 % vprašanih mnenja, da politiki dobro poznajo problematiko, 72,4 % vprašanih pa je mnenja, da problematike ne poznajo (od tega 36,4 % zelo slabo). Poleg države so v ekosistemu tudi druge institucije, kot so univerze ter javne in zasebne raziskovalne institucije. Večina startupov je tudi tukaj dala negativno oceno, saj je kar 51 % vprašanih mnenja, da omenjene institucije podporne dejavnosti opravljajo slabo oziroma zelo slabo. V tem pogledu Slovenija nekoliko nazaduje v svetu, saj je to področje še neizkoriščena priložnost tako za startup podjetja kot za ostale podporne institucije (Močnik & Rus, 2016).

2 BLAGOVNE ZNAMKE

Blagovne znamke segajo globoko v preteklost. Sama beseda izhaja iz skandinavske besede *branna*, kar pomeni goret. S prvimi blagovnimi znamkami in znamčenjem se lahko srečamo že v antični Grčiji, in sicer v proizvodnji oljenk. Simbol, ki je bil odtisnjen na oljenki, je označeval njeno kvaliteto, z njegovo pomočjo so trgovci lahko ločili med kvalitetnejšimi in navadnimi oljenkami. V modernejši zgodovini lahko opazimo različne načine znamčenja. Preprodajalci zlata in srebra so svoje izdelke označevali s simboli, da bi lahko prepoznali svoje izdelke, umetniki so svoje izdelke označevali s podpisi, izdelovalci glasbil so svoje unikate tudi označili s simbolom ali podpisom, da bi poudarili kakovost in unikatnost izdelka (Nilson, 2000).

Thomas Chippendale je bil eden najbolj znanih izdelovalcev pohištva v 18. stoletju. Zaradi svojega unikatnega in inovativnega sloga izdelovanja pohištva je zelo hitro postal blagovna

znamka, ki je bila sinonim za unikatnost v tistem obdobju. Največji prelom za blagovne znamke in znamčenje so naredile železnice in industrializacija oziroma možnost transporta dobrin preko držav oziroma kontinentov. Razdalja med proizvajalcem in končnim porabnikom se je tako povečala in ni omogočala več osebnega pristopa. Zato je bila nujna vpeljava blagovnih znamk z logotipom, pakiranjem in tržnim komuniciranjem, preko katerih so se izdelki razlikovali v očeh kupcev. Trije elementi, ki jih blagovna znamka mora vsebovati tudi danes in so se ohranili skozi zgodovino, so: identiteta, kvaliteta in komuniciranje (Nilson, 2000).

2.1 Opredelitev blagovnih znamk

Konečnik Ruzzier (2011) opredelitve blagovne znamke deli na tradicionalne poglede in modernejše poglede. Med tradicionalne poglede tako uvršča Kotlerja in Aakerja, ki v svojih opredelitvah predvsem enačita blagovno znamko z njenim vizualnim delom. Poudarjen je tudi pravni vidik blagovne znamke, ki lastniku daje izključno pravico do uporabe imena ali oznake blagovne znamke (Konečnik Ruzzier, 2011). Modernejši pogled blagovne znamke je tesno povezan s teorijo, ki jo podaja de Chernatony (2002). Predstavi jo kot kompleksno identiteto, ki zahteva celovitejše obravnavanje in pogled nanjo.

Eno prvih opredelitev blagovne znamke je podal Aaker. Po njegovem mnenju je blagovna znamka ime, izraz, znak, simbol, ki ločuje storitev ali izdelek od konkurence (Aaker, 1991). Kotler (1998) je Aakerjevo opredelitev nekoliko nadgradil in je blagovno znamko opredelil kot nadgradnjo izdelka ali storitve, ki jima pripiše simbolni in vrednostni pomen. Blagovna znamka je po njegovem mnenju zagotovilo za določene kakovosti in lastnosti, ki jih ponuja izdelek ali storitev. Tudi Kapferer (1992) v eni izmed svojih prvih opredelitev blagovno znamko povezuje z izdelkom, pri čemer poudarja, da se smisel blagovne znamke začne pred logotipom, imenom, komunikacijo in dizajnom.

Najpogosteje uporabljeno opredelitev blagovne znamke je podalo Ameriško marketinško združenje (AMA), in sicer je blagovna znamka ime, izraz, znak, simbol, oblika ali kombinacija, namenjena prepoznavanju izdelkov ali storitev enega ali skupine prodajalcev ter razlikovanju njihovih izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Keller 1998, str. 3). Keller, Aperia in Georgson (2008) omenjeni opredelitvi dodajajo oprijemljive in neoprijemljive elemente, čustvene in racionalne elemente blagovne znamke, ki kot celota razlikujejo določeno blagovno znamko od ostalih. Blagovna znamka je po njihovem mnenju več kot izdelek, saj lahko vsebuje razsežnosti, ki jo ločijo od drugih izdelkov in zadovoljujejo iste potrebe (Keller in drugi, 2008).

Kapferer (2012) gre v svoji opredelitvi blagovne znamke še nekoliko dlje, saj jo opredeljuje kot vir vpliva oziroma kot sistem čustvenih asociacij in odnosov. Kapferer obstoj blagovne znamke pogojuje z njeno sposobnostjo pridobivanja vpliva nad trgom. Zaradi dinamike na trgu in nepredvidljivih situacij, ki se generirajo preko dvosmerne komunikacije med blagovno znamko in trgom, jo je Kapferer opredelil kot živi organizem,

ki je zgrajen na treh gradnikih: izdelek ali storitev, ime in simbol ter koncept blagovne znamke (Kapferer, 2012).

De Chernatony (2002) je po pregledu literature in po pogovorih z vodilnimi svetovalci na področju blagovnih znamk interpretacije razdelil v tri skupine:

- Razlage, ki izhajajo iz vstopnih dejavnikov (logotip, pravno sredstvo, ime podjetja, okrajšava ali bližnjica, sredstvo za zmanjšanje tveganja, sredstvo za umestitev, osebnost, sklop vrednosti, vizija, sredstvo za dodajanje vrednosti in sredstvo za prikaz identitete): vsi naštetih dejavniki so način, kako managerji usmerjajo vire, da bi kar najboljše vplivali na porabnika.
- Razlage, ki izhajajo iz izstopnih dejavnikov (podoba in odnos) se nanašajo na porabniške razlage in obravnavo načinov, kako lahko znamke pomagajo porabniku »doseči nekaj več«.
- Tretja razlaga se nanaša na časovno razsežnost blagovnih znamk, s katero mislimo predvsem na možnost razvoja.

De Chernatony (2002) tako blagovno znamko opredeljuje kot kompleksno identiteto, ki se pogosto pojavlja v trženjskih načrtih, vendar v resnici obstaja predvsem v glavah porabnikov. Blagovne znamke so predvsem posledica trajnega procesa in porabniku zagotavljajo skupek nekih vrednot. Avtor poudarja aktivno udeležbo porabnika pri razvoju blagovne znamke, saj poudarja, da je od njega odvisna njena trajna uspešnost. Znamke tako pridobijo na pomenu zaradi načina, s katerim podjetja porabnikom omogočajo igrati različne vloge.

Tudi Kapferer (2012) v svoji kasnejši opredelitvi blagovno znamko povezuje s porabniki. Ključna za ustvarjanje premoženja blagovne znamke je osredotočenost na odnose med porabnikom in blagovno znamko. Avtor izpostavlja predvsem miselno oziroma asociativno povezanost med blagovno znamko in porabnikom, ki mora biti edinstvena, močna in pozitivno naravnana, da bi pritegnila kar največ ciljne populacije. Posledica takšne naravnosti je večja angažiranost porabnikov, ki se povezujejo v skupnosti, ki so tesno povezane s podjetjem. Da bi podjetje imelo edinstven izdelek ali storitev, ki bi prinašal določene koristi tako za podjetje kot porabnika, mora tako ustvariti blagovno znamko (Kapferer, 2012).

2.2 Uravnotežen pogled na blagovno znamko

Močne blagovne znamke so zelo dobro sprejete v očeh ciljnih potrošnikov, saj jim predstavljajo edinstvenost in pozitivnost. Moč blagovne znamke se po večini ugotavlja na podlagi sprejetja med porabniki, vendar ne smemo pozabiti, da za močnimi blagovnimi znamkami stojijo obsežni trženjski načrti ter managerske in trženjske strategije. Notranje interesne skupine tako znamko oblikujejo, soustvarijo in živijo ter s tem omogočijo zunanjim interesnim skupinam, da slednjo doživijo (Konečnik Ruzzier, 2011).

Najnovejše raziskave poudarjajo predvsem smiselnost uravnoveženega oziroma dvodimenzionalnega pristopa pri obravnavi blagovne znamke. Notranji pogled na blagovno znamko je predstavljen s konceptom identitete, ki predstavlja predvsem vidik podjetja. Zunanji vidik oziroma premoženje blagovne znamke pa nastaja v očeh potrošnika ter vključuje elemente zavedanja, podobe, zaznave kakovosti in zvestobe. Identiteta blagovne znamke predstavlja predvsem osnovo za oblikovanje trženjskih strategij, medtem ko premoženje prispeva k ovrednotenju njenega položaja (Konečnik, 2006).

Dvodimenzionalni pogled na blagovno znamko lahko predstavimo tudi s pomočjo lijaka blagovne znamke. Gre za orodje, ki izpostavi predvsem dinamični pogled na blagovno znamko, saj sta tako identiteta kot premoženje v nenehnem odnosu in soodvisna. Notranji pogled na blagovno znamko je širši kot zunanji (s strani porabnika). Porabniku je navsezadnje pomembno, da mu blagovna znamka pričara edinstveno doživetje, ki bo vredno ponovljenih nakupov ter priporočil znancem in prijateljem. Na drugi strani pa imamo podjetje, ki na blagovno znamko gleda dosti širše, saj bo le tako lahko ponudilo edinstveno izkušnjo za porabnika. Organizacija mora poznati strateške in taktične pristope, saj bo le tako lahko zadostila potrebam in željam porabnikov. V ta namen je za podjetje ključnega pomena, da snovalci blagovne znamke povabijo k soustvarjanju ključne porabnike, saj bodo le tako lahko sledili korakom k izgradnji in vzdrževanju močne blagovne znamke (Konečnik Ruzzier, 2018).

2.2.1 Premoženje blagovne znamke

V različnih literaturah lahko zasledimo različne interpretacije premoženja blagovne znamke. Koncept premoženja je bil prvotno uporabljen za njeno vrednotenje s finančnega vidika. V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja pa je postal eden izmed pomembnih izzivov za trženjske raziskovalce (Konečnik 2006). Premoženje blagovne znamke se nanaša na zunanji pogled oziroma njeno vrednotenje v očeh porabnikov. Postavimo si lahko enostavno vprašanje »Kako nas vidijo drugi?« Obstaja veliko opredelitev premoženja blagovne znamke, vendar se bomo usmerili v dve vodilni, in sicer po Kellerju (1993) in Aakerju (1996).

Keller (1993) meni, da je premoženje blagovne znamke v očeh porabnikov pojasnjeno s porabnikovim vedenjem o njej. Vedenje pa je povezano z mrežnim asociativnim modelom, na katerega vpliva zavedanje o blagovni znamki in njena podoba. Zavedanje se nanaša predvsem na prisotnost blagovne znamke v mišljenju porabnika, merimo jo preko stopnje prepoznavanja in stopnje priklica. Podoba pa je sestavljena iz lastnosti, ki jih posameznik pripisuje blagovni znamki, koristi, ki jih posameznik od nje pričakuje, in porabnikovih stališč do blagovne znamke. Velik vpliv na podobo imajo tudi asociacije na blagovno znamko, ki jih porabniki nosijo v spominu (Keller, 1993).

Aaker (1966) je premoženje blagovne znamke razčlenil v pet spremenljivk: prva spremenljivka je zavedanje o blagovni znamki, na drugem mestu je podoba, tretje mesto

zaseda zaznana kakovost, na zadnjih dveh mestih pa so zvestoba in tržni kazalniki. Prve štiri spremenljivke kažejo predvsem to, kako porabnik dojema blagovno znamko. Tržne kazalnike pa delimo na tržni delež, ki ga zavzema blagovna znamka, ceno in distribucijo (Aaker, 1996).

Prvi element premoženja blagovne znamke po Aakerju (1996) je zavedanje o blagovni znamki. Po mnenju avtorja je zelo pomemben in velikokrat zelo podcenjen element, ki pri potrošniku vpliva na zaznave in stališča do blagovne znamke. V nekaterih primerih lahko zavedanje o blagovni znamki igra ključno vlogo pri izbiri in kasneje prerašča v zvestobo. Zavedanje blagovne znamke tako živi v glavah potrošnikov in ga lahko razdelimo na več ravni. Prva raven je stopnja prepoznavanja, s katero ugotavljamo, ali je potrošnik že slišal za določeno blagovno znamko. Druga raven se nanaša na stopnjo sprotnega priklica, s čimer lahko ugotavljamo, katere blagovne znamke potrošnik favorizira znotraj določene panoge. Sledi stopnja dominantnosti blagovne znamke, pri kateri potrošnik favorizira le eno blagovno znamko. Tretja raven je stopnja poznavanja blagovne znamke, tako ugotavljamo, kako dobro potrošnik pozna blagovno znamko oziroma ali ve, kam jo umestiti. Četrta raven je mnenje o blagovni znamki, potrošnik podaja svoj pogled nanjo. Potrebno je tudi omeniti, da je izmerjeno zavedanje za vsako blagovno znamko unikat in da jih je med seboj (različne znamke znotraj istega podjetja) težko primerjati (Aaker, 1996).

Naslednji element se nanaša na podobo blagovne znamke, ki je unikatna za vsak izdelek ali blagovno znamko. Podobo blagovne znamke tako v veliki meri sestavljajo asociacije, ki jih porabniki nosijo v spominu. Lahko jih merimo na podlagi treh vidikov blagovne znamke, in sicer preko zaznane vrednosti, osebnosti blagovne znamke in podobe organizacije. Zaznana vrednost je po navadi osnova za blagovno znamko, saj vključuje predvsem funkcionalno korist za porabnika. Pomembno je, da jo znamo izmeriti in jo implementirati v izdelek ali storitev. Poznamo dva načina, s katerima lahko izmerimo vrednost: ali blagovna znamka opravičuje postavljeno ceno in ali obstaja razlog za nakup naše blagovne znamke pred konkurenčno. Če blagovna znamka ni sposobna ustvariti vrednosti za porabnika, je obsojena na propad oziroma postane ranljiva za konkurenco (Aaker, 1996).

Osebnost blagovne znamke temelji na pogledu na blagovno znamko kot na osebo. Osebnost zagotavlja predvsem povezavo med blagovno znamko in porabniki na podlagi čustev, kar kasneje lahko privede do poglobljenega odnosa in razlikovanja od drugih podobnih blagovnih znamk. Kot zadnji vidik podobe blagovne znamke Aaker postavlja organizacijo (ljudi, vrednote in procese), ki stoji za blagovno znamko. Omenjena dimenzija pride do izraza predvsem v panogah, kjer so si izdelki na las podobni in v ospredje prihaja organizacija, ki stoji za njimi. Porabnikom mora dati občutek, da blagovna znamka predstavlja več kot samo izdelek ali storitev. Povedano drugače, za organizacijo ni dovolj, da ima samo inovativen izdelek, temveč mora sčasoma inovativnost prenesti na nivo organizacije – le inovativna organizacija bo preživela na trgu (Aaker, 1996).

Kakovost je mnogokrat omenjena kot osrednja dimenzija premoženja blagovne znamke (Aaker, 1996). V sodobnejših opredelitvah je v ospredje postavljena porabnikova opredelitev kakovosti, ki s pomočjo notranjih in zunanjih namigov oblikuje koncept zaznane kakovosti. Pod pojmom notranji namigi so predstavljene dejanske lastnosti izdelka, medtem ko k zunanjim namigom štejemo značilnosti, kot so cena, ime blagovne znamke in garancija (Konečnik Ruzzier, 2011). Zvestoba je zelo pomemben del koncepta blagovne znamke. Večina opredelitev je zasnovana na vedenju (na primer število predhodnih nakupov), stališčih (na primer porabnikova prihodnja namera nakupa izdelka ali storitve) in sestavljenih opredelitvah (Konečnik Ruzzier, 2011). Element zvestobe tako kaže pripravljenost kupcev, da običajno ostanejo zvesti blagovni znamki oziroma možnosti zamenjave ene blagovne znamke z drugo (po navadi se menjava nanaša na spremembo cene oziroma lastnosti izdelka ali storitve).

Tržne kazalnike je v svojo opredelitev premoženja dodal Aaker (1996) in jo razdelil na tri dele, in sicer tržni delež, ceno in distribucijo. Tržni delež, ki ga blagovna znamka doseže, je tako tesno povezan z zaznavo kupcev. Ko ima blagovna znamka v glavah kupcev prednost pred konkurenco, bi se moral tržni delež povečati oziroma ostati na enaki ravni, vsekakor ne zmanjšati. Trenutni tržni delež, ki ga dosega blagovna znamka, se lahko spremeni le v primeru, da konkurenca izboljša podobo blagovne znamke. Prednosti, ki jih prinaša dimenzija tržnega deleža, so predvsem v tem, da so podatki točni in dostopni. Podjetja imajo v ta namen velike baze podatkov (na primer anketni vprašalniki), ki jih analizirajo in vključujejo v svoje trženjske strategije. Pogosta težava, ki nastaja pri merjenju tržnega deleža, je opredelitev izdelka ali storitve našega in konkurenčnega podjetja. Tukaj se pojavlja vprašanje, katere konkurenčne izdelke vključiti v raziskavo (na primer ali v raziskavo vključiti vsa konkurenčna piva, vsa premium piva ali samo vsa svetla piva). Pri obravnavi tržnih kazalnikov moramo tako biti zelo pozorni, saj se po navadi odzivajo na kratkoročne strategije, ki so pogosto povezane s trženjskimi akcijami (Aaker, 1996).

Glavna naloga tržnega deleža je tako, da izmeri relativno tržno ceno, ki bo osnova, na kateri se bo znamka prodajala. Cena, ki smo jo oblikovali, bo tako vplivala na prodajo in posledično na tržni delež, saj se lahko kaj hitro zgodi, da bomo določene dele glavnega trga izgubili oziroma bomo primorani v selitev v drugo regijo. S tem je povezana tudi distribucija izdelka, ki jo lahko izmerimo na podlagi odstotka ljudi, ki imajo dostop do izdelka, in odstotka trgovin, ki prodajajo našo blagovno znamko (Aaker, 1996).

Na podlagi zgornjih dveh pogledov, ki sta ju utemeljila Keller in Aaker, lahko ocenimo premoženje blagovne znamke v očeh porabnikov. Takšna ocena je osnova za pripravo najrazličnejših trženjskih načrtov oziroma nam pomaga pri nadgradnji ali spremembi identitete blagovne znamke (Konečnik Ruzzier, 2011).

2.2.2 Identiteta blagovne znamke

Koncept identitete organizacije je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja spodbudil razvoj koncepta identitete blagovne znamke. Na začetku se je koncept tesno navezoval izključno na vizualno podobo organizacije. Zaradi takšnega razvoja v zgodovini je še danes zelo prisotno razmišljanje o vizualnih elementih kot gradnikih identitete blagovne znamke. Širši pogled na identiteto zagovarja, da je za uspešno blagovno znamko potrebno ustvariti zgodbo, ki bo opozarjala na edinstvenost blagovne znamke. Vizualni elementi so tako lahko le v pomoč, kako zgodbo približati potencialnim porabnikom, ne morejo pa biti edini element blagovne znamke (Konečnik Ruzzier, 2011).

Koncept identitete blagovne znamke se nanaša na notranji vidik in navaja njene glavne značilnosti z vidika njenih skrbnikov oziroma podjetja. V literaturi tako zasledimo različne opredelitve, ki zadevajo koncept identitete. Raziskovalci si niso povsem enotni glede opredelitve, vendar se vsi strinjajo, da je koncept identitete blagovne znamke teoretični koncept, ki ga je treba obravnavati z notranjega vidika, torej vidika ponudbe, ki vključuje različne poglede skupin, ki delujejo znotraj podjetja (Konečnik & Go, 2008).

Kapferer (1998) v svoji monografiji poudarja, da si pri opredeljevanju identitete blagovne znamke lahko pomagamo z enostavnim vprašanjem: »Kdo sem?« Čeprav je vprašanje zelo kratko in preprosto, pa je odgovor nanj veliko bolj kompleksen in zahteva veliko premisleka. Predvsem je potrebno dobro premisliti, kaj želimo poudariti in kaj skriti, kaj so naše prednosti in kaj je tisto nekaj več, kar lahko ponudimo potrošniku (Kapferer, 1998). Kapferer v nadaljevanju identiteto blagovne znamke primerja z identiteto posameznika. Tako kot za blagovno znamko tudi za posameznika velja, da se mora zavedati samega sebe, biti ciljno usmerjen in biti odporen na spremembe v okolju.

Opredelitev, ki jo podajata McNally in Speak (2001), izpostavlja predvsem dejstvo, da s pomočjo identitete ustvarjamo porabnikova pričakovanja. Preko različnih načinov komunikacije identitete blagovne znamke sporočamo porabniku, kaj lahko od te znamke pričakuje.

Kotler (2004) tako kot več avtorjev poudarja, da je blagovna znamka veliko več kot le ime, logotip, barve, slogan ali simbol. Pri izgradnji identitete mora podjetje potrošniku predvsem ponuditi konstanten niz značilnosti, koristi in storitev. Kupca bodo na svojo stran pridobili le, če bodo zgradili določeno vez med blagovno znamko in kupci, ki bo garancija za to. Podjetje mora tako ustvariti zgodbo oziroma identiteto, v katero se bodo kupci skozi izkustvo blagovne znamke vživeli in jo bo podjetje ponotranjilo in živelo. Le tako bo blagovna znamka zaživela in preživela (Kotler, 2004).

Pri obravnavanju in ustvarjanju identitete blagovne znamke moramo tako proučiti predvsem notranji vidik, ki se nanaša na podjetje. V ta proces so vključeni tako managerji in skrbniki blagovnih znamk, kot tudi preostali zaposleni, ki skrbijo za njeno uveljavitev na trgu. Pomembno je, da so vsi deležniki znotraj podjetja sposobni uskladiti svoje osnovno

razmišljanje, ki se nanaša predvsem na iskanje bistva blagovne znamke, s pomočjo katerega se bo razlikovala od konkurence (Malovrh & Konečnik Ruzzier, 2011).

Zgoraj navedene obravnave identitete blagovne znamke se navezujejo predvsem na nevidni del, iz katerega lahko zgradimo tudi vidni oziroma vizualni del. Vizualna identiteta blagovne znamke vključuje tiste elemente, ki jo naredijo vidno in potrošniku predstavlja njeno bistvo. Pojem vizualne identitete se v slovenskem prostoru največkrat enači z izrazom celostna grafična podoba (Konečnik Ruzzier, 2011). Elementi, ki jih združujemo v vizualno identiteto, so: ime, slogan, simbol in v zadnjem obdobju (digitalizacija) tudi domena. Če bi si blagovno znamko predstavljali kot ledeno goro, vizualizacija zavzema njen vrh, ki ga po navadi opazijo potrošniki, vse ostalo, kar je skrito pod gladino, pa je v domeni managerjev, zaposlenih in skrbnikov blagovne znamke. Del ledene gore, ki se skriva pod gladino, je tako osnova za nastanek njenega vrha, ki je viden vsem. Po Kellerju (v Konečnik Ruzzier, 2011) moramo izbrati takšne vizualne elemente, ki:

- dosegajo visoko pomnjenje pri ciljnih uporabnikih, saj na podlagi tega kupci v svoje misli prikličejo blagovno znamko in jo prepoznavajo v nakupnem procesu;
- imajo pomen in kupca asociirajo na ključne značilnosti izdelka/druge entitete, ki ga predstavljajo; pomen se predvsem nanaša na tiste ključne identitetne elemente, ki jih skrbniki želijo poudariti; vizualni elementi tako lahko izpostavijo lastnosti, koristi, vrednote, osebnost ali katero drugo značilnost blagovne znamke;
- morajo pri kupcih dosegati visoko stopnjo všečnosti;
- morajo biti prenosljivi, še posebej če organizacija razmišlja o možnosti internacionalizacije;
- so prilagodljivi, saj je potrebno elemente spreminjati glede na potrebe, želje oziroma spremembe na trgu;
- jih je možno zaščititi tako s pravnega kot konkurenčnega vidika.

Izgradnjo blagovne znamke v očeh potrošnikov gradimo skozi daljše časovno obdobje, v katerem v očeh potrošnikov izgradimo bogato predstavo in pomen blagovne znamke. Zaradi časovne komponente pri izgradnji blagovne znamke je smiselna sistematična in dolgoročnejša uporaba vizualnih elementov. Kljub temu da stvari v podjetju načrtujemo dolgoročno, je potrebno vzeti v zakup to, da niso večne oziroma trajne. Večina avtorjev zagovarja spremembo logotipa v primeru večje spremembe strategije blagovne znamke. Pri logotipu govorimo tako o obdobju deset oziroma več let, pri sloganu pa med pet in deset let od njegovega sprejetja (Konečnik Ruzzier, 2011).

2.3 Identitetni modeli

Za opredeljevanje blagovne znamke poznamo različne modele, ki so jih predstavili različni avtorji (Aaker, Kapferer, Joachimsthaler ...). Po mnenju Konečnik Ruzzierjeve (2006, 269) je model avtorjev Aakerja in Joachimsthalerja najbolj dovršen. Avtorica v modelu

vidi predvsem veliko mero sistematičnosti, ki pripomore k lažji razlagi zapletenega postopka ustvarjanja identitete blagovne znamke.

Po mnenju Aakerja in Joachimsthalerja (v Konečnik, 2006) lahko izgradnjo identitete blagovne znamke opredelimo v treh korakih. Osrednji del postopka predstavlja iskanje bistvenih značilnosti identitete blagovne znamke, ki jih identificiramo s pomočjo predhodnih strateških analiz. Na osnovi informacij, ki smo jih pridobili, tako opredelimo bistvene značilnosti blagovne znamke (zgodba oziroma identiteta), ki jo v zadnjem koraku predstavimo našim potencialnim kupcem. Trije koraki modela so naslednji (Konečnik, 2006):

- Predhodne strateške analize: z njimi proučimo in analiziramo značilnosti sodobnega porabnika, ki je vedno boljše informiran, zahteven in prefinjen. Proučimo predvsem tiste porabnike, ki pripadajo našemu ciljnemu segmentu oziroma ciljnemu trgu. Zelo pomembno je, da poleg porabnikov proučimo tudi konkurenco, saj bomo lahko na podlagi te identificirali osnovo za pozicioniranje naše blagovne znamke. V zadnjem koraku moramo nekaj pozornosti posvetiti tudi lastnim analizam, saj slednje lahko predstavljajo pomemben korak pri oblikovanju identitete blagovne znamke (naše dosedanje prednosti oziroma slabosti). Strateške predanalize predstavljajo osnovo, s katero lahko začnemo oblikovati identiteto blagovne znamke (Konečnik, 2006).
- V naslednjem koraku moramo oblikovati bistvo identitete blagovne znamke. Aaker in Joachimsthaler (2000) priporočata od šest do dvanajst značilnosti, ki naj bi jih zajemala identiteta. Izbrane značilnosti naj bi v medsebojni povezavi tako predstavljale edinstvenost blagovne znamke v očeh potrošnikov. Odločiti se moramo tudi, katero značilnost oziroma značilnosti bomo bolj poudarili in katere ne, vendar je to odvisno predvsem od vrste blagovne znamke (Aaker & Joachimsthaler 2000).
- V tretjem koraku moramo izbrati ustrezno trženjsko orodje, s katerim bomo blagovno znamko posredovali našim porabnikom. Orodje mora biti tako, da bo kar najbolje približalo identiteto blagovne znamke ciljnim porabnikom in jim bo omogočalo zaznati njeno vrednost. Pri izboru orodij se vsekakor ne smemo omejiti zgolj na oglaševanje, saj obstaja veliko drugih orodij (pospeševanje prodaje, osebna prodaja, interaktivno trženje, osebnost ustanovitelja blagovne znamke ...), ki so mogoče bolj primerna za naš segment kupcev (Konečnik, 2006).

Kapferer (2012) je v svoji monografiji *Strategic brand management* podal tudi svoj model, s katerim lahko zgradimo identiteto blagovne znamke. Da bi blagovne znamke postale oziroma ostale močne, morajo ostati zveste svoji pravi identiteti. Avtor meni, da je identiteta blagovne znamke ključnega pomena za rast. Svoj model je ponazoril skozi prizmo identitete (Kapferjeva prizma identitete), ki jo je razdelil na dva dela. Prvi del predstavlja eksternalizacija, v katero spadajo fizični izdelek, odnos in odsev oziroma refleksija, drugi del pa internalizacija, v katero spadajo osebnost, kultura in samopodoba. Ti elementi so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju (Kapferer, 2012):

- Fizični izdelek: gre predvsem za kombinacijo lastnosti, ki so lahko izrazite (porabnik blagovno znamko prepozna takoj, ko se ta pojavi) ali skrite. Fizika je tako osnova oziroma v prispodobi, če blagovno znamko ponazorimo z rožo, je fizika steblo. Brez trdnega stebila, ki predstavlja trdno bazo, roža umre. Fizika je tako zelo pomemben del blagovne znamke v prvi fazi razvoja, ko se vprašamo: Kaj sploh je? Kaj naredi? Kako je videti? Iz teh vprašanj nastane tudi prototip.
- Osebnost: zgradimo jo na podlagi komuniciranja svojih osebnih lastnosti, preko katerih ciljni populaciji sporočamo, kakšna osebnost bi bila, če bi se pojavila kot človek. Osebnost živi predvsem v glavah potrošnikov, ki jim omogoča, da se z blagovno znamko poistovetijo oziroma identificirajo. Je tudi glavni vir sloga in načina oglaševanja.
- Kultura: je najpomembnejši del identitete blagovne znamke, iz katerega izhajajo vsi izdelki oziroma storitve. Močne blagovne znamke tako postanejo več kot le korist izdelka ali osebnost; postanejo ideologija. Kultura je sistem vrednot, s katerim porabniki razlikujejo različne blagovne znamke (na primer Nike, Adidas in Reebok). Vsakemu podjetju je tako cilj ustvariti kultno blagovno znamko, kot je na primer Apple. Vidik kulture tako omogoča povezavo med blagovno znamko in podjetjem, kar pomeni, da morajo podjetja poskrbeti oziroma stremeti k temu, da postanejo »kulturni prvaki«.
- Odnos: pride predvsem v ospredje pri storitvenih dejavnostih, pri katerih prihaja do direktne izmenjave s porabniki. Predstavlja zelo pomemben dejavnik, predvsem v bankah oziroma bančnih sistemih. Storitve bo definirana na podlagi odnosa med porabnikom in podjetjem.
- Odsev: če bi vprašali ljudi o njihovih pogledih na blagovne znamke, kot so BMW, Mercedes, Audi ..., bi bili njihovi odgovori na primer: avto za mlade, avto za starejše, avto za izstopanje ... Blagovna znamka bo tako vedno stremela k temu, da oblikuje refleksijo potrošnika, ki ga naslavlja oziroma cilja. Pogosto pride do zmede med refleksijo in ciljno publiko. Ciljna populacija se mora z nakupom oziroma uporabo blagovne znamke identificirati kot rezultat refleksije, ki ga ponuja podjetje. Potrošniki tako uporabljajo blagovno znamko, da si zgradijo lastno identiteto. Kot primer lahko vzamemo tekstilno industrijo, kjer je pri starejših prisotna obsedenost, da bi z oblačenjem bili videti mlajši. To mora skrbeti predvsem refleksijo blagovne znamke in ne toliko ciljno populacijo, saj bo podjetje le na takšen način ustvarilo dodano vrednost.
- Samopodoba: ob predpostavki, da je refleksija porabnikovo zunanje ogledalo (oni so ...), je samopodoba porabnikovo notranje ogledalo (jaz čutim, jaz sem ...). Z našim odnosom do blagovne znamke oblikujemo notranji odnos s samim sabo. Kot primer lahko vzamemo nakup super športnega avtomobila, s katerim želimo dokazati samemu sebi, da smo sposobni kupiti takšen avto.

Po mnenju Kapfererja (2012) navedenih šest elementov v osnovi definira zaokroženo celoto identitete blagovne znamke in meje, znotraj katerih podjetje lahko po svoji volji

spreminja in razvija blagovno znamko. Koncept, ki ga prizma ponuja, se navezuje predvsem na dejstvo, da ima blagovna znamka »dar govora«. Drugače povedano, blagovna znamka v nekem okolju preživi, le če komunicira, saj za vsakim sporočilom stoji pošiljatelj (podjetje), ki želi razširiti glas (Kapferer, 2012).

Keller in drugi (2008) so razvoj blagovne znamke ponazorili z modelom CBBE (angl. customer-based brand equity), ki je zgrajen iz gradnikov, katerih namen je proučiti kupčeve želje. Model tako opredeljuje vrednost blagovne znamke z vidika potrošnikov. Močna blagovna znamka mora biti sposobna zadovoljiti potrebe in želje potrošnikov ter vzpostaviti močno in trdno vez med obema stranema. Avtorji tako predstavijo šeststopenjski model, v katerem je uspeh vsakega naslednjega koraka odvisen od uspeha prejšnjega (Keller in drugi, 2008):

- Prvi korak (identiteta: Kdo si?): prvi izmed šestih gradnikov je zavedanje o blagovni znamki. Gre za stopnjo zavedanja o določeni blagovni znamki, ko se kupec znajde v nakupni fazi. Močne blagovne znamke imajo tako visoko stopnjo zavedanja in so močno zasidrane v podzavesti kupcev, slabe blagovne znamke pa imajo na drugi strani malo oziroma nobene moči.
- Drugi korak (pomen: Kaj si?): v tem koraku se podjetje osredotoči predvsem na izdelavo izdelka (velja tudi za nadaljevanje), ki bo zadovoljil funkcionalne, psihološke ali socialne potrebe. Ključna pogleda v drugem koraku sta tako uspešnost blagovne znamke in podoba blagovne znamke. Cilj, h kateremu stremimo v drugem koraku, je predvsem ustvariti močno, edinstveno in koristno blagovno znamko, ki bo za potrošnika imela določen pomen.
- Tretji korak (odziv: Kaj vem o tebi?): v tem koraku je potrebno proučiti porabnikov čustven odziv in presojo, ki se navezuje na blagovno znamko. Presoja blagovne znamke se nanaša predvsem na kvaliteto, verodostojnost, ugled in nadvlado, s katerimi lahko ugotovimo, kje se nahaja naš izdelek ali storitev v primerjavi s konkurenco. Potrošnik se na blagovno znamko odziva tudi emocionalno, na primer z občutkom varnosti, zabave, vznemirjenje, socialne pripadnosti in osebne potrditve. Kombinacija emocionalnih odzivov in presoje vpliva na razmerje in stopnjo identifikacije med kupcem in blagovno znamko.
- Četrty korak (odnos: Kako sva povezana?): zadnji korak se nanaša predvsem na odnos oziroma vez med blagovno znamko in potrošnikom. Odnos med blagovno znamko in potrošnikom lahko opredelimo z naslednjimi dimenzijami: zvestoba, vključenost oziroma sodelovanje in pripadnost določeni blagovni znamki.

Model, ki ga je zasnoval de Chernatony (2002), temelji predvsem na sodelovanju med ljudmi na najrazličnejših strokovnih področjih in hierarhičnih pozicijah znotraj podjetja. S takšnim pristopom skušamo zaposlenim približati cilje in vlogo, ki jo morajo odigrati pri podpori blagovne znamke. Proces oblikovanja in vzdrževanja blagovne znamke avtor predstavi skozi model, ki zajema osem faz (de Chernatony 2002):

- Vizija blagovne znamke: na tej točki podjetje postavi oporne točke za želeno prihodnost blagovne znamke. Vizijo sestavljajo tri sestavine, in sicer predstava o prihodnjem okolju, smisel blagovne znamke in vrednote. Vrednote morajo blagovno znamko podpirati v vseh pogledih, smisel pa je namenjen predvsem iskanju koristi, ki bodo ljudem izboljšale življenje.
- Organizacijska kultura: lahko pospeši oziroma onemogoči razvoj blagovne znamke. Ustrezno zastavljena kultura pripomore k ustvarjanju konkurenčne prednosti, saj za kupca ni pomembno le, kaj dobi, temveč kako določeno stvar dobi. Organizacijska kultura se mora tako zlititi s kulturo okolja, v katerem deluje, se prilagajati spremembam in stremeti k temu, da zadovolji kar največ potreb.
- Cilj blagovne znamke: glavni namen ciljev je dajati jasne usmeritve za delo zaposlenim in opredelitve, kaj se z blagovno znamko želi doseči. V organizaciji je tako potrebno vzpostaviti določene mehanizme, s katerimi skušamo zagotoviti, da se bodo zastavljeni dolgoročni in kratkoročni cilji izpeljali.
- Pregled okolja: da podjetje na svoji poti k uresničevanju ciljev ne bi naletelo na večje ovire, je potrebno predhodno opraviti pregled okolja blagovne znamke. Tukaj moramo preveriti pet ključnih dejavnikov: podjetje, odjemalce, dobavitelje, konkurenco in makrookolje (politični, ekonomski, družbeni, tehnološki in okoljski dejavniki). Namen te faze je predvsem identificirati, kateri dejavniki lahko olajšajo ali povzročijo težave na poti k uresničevanju vizije. Na podlagi teh analiz lahko v skrajni fazi pride celo do sprememb ciljev ali celo vizije blagovne znamke.
- Bistvo blagovne znamke: tukaj se mora podjetje vprašati, kaj je jedro blagovne znamke in katere so osrednje značilnosti, ki jo bodo definirale. Podjetje lahko na tej točki uporabi postopni proces, ki se začne z razločevalnimi lastnostmi, sledijo razumske koristi, čustvene nagrade in vrednote ter osebne lastnosti značilne za blagovno znamko.
- Notranja izvedba procesa: se nanaša na organizacijo oziroma na to, kako zasnovati organizacijsko strukturo, da bo kar najbolje izpolnjevala obljubo, ki jo daje bistvo blagovne znamke. Na ravni organizacije je tako potrebno vzpostaviti sistem, ki bo udeleževal funkcionalne in čustvene vrednosti blagovne znamke.
- Opredelitev virov: podjetje bo v zaključku oblikovanja blagovne znamke primorano k razmišljanju, kako uveljaviti želeno bistvo blagovne znamke. Na tej stopnji se je potrebno odločiti za ime blagovne znamke, komunikacijska sredstva in kakovost.
- Vrednotenje: z rednim vrednotenjem blagovne znamke zagotavljamo predvsem njeno uspešnost in snovanje smernic za njeno prihodnost.

Proces, ki ga je predstavil de Chernatony, je potrebno redno »osvežiti« in ga prilagoditi spreminjajočemu se okolju, v katerem deluje podjetje. V ta namen blagovno znamko redno preverjamo po posameznih stopnjah procesa in po potrebi postavimo novo strategijo (de Chernatony 2002).

2.4 Startup branding lijak

Predhodno obravnavani modeli so v osnovi dokaj statični in zato manj primerni za hitro razvijajoče se poslovno okolje, v katerem delujejo sodobna podjetja. Dinamiko trga na svoji koži najbolj občutijo startup podjetja, ki so še toliko bolj podvržena najrazličnejšim tveganjem, ki jih poslovanje prinaša. Ruzzier in Ruzzier (2015) sta v svoji monografiji *Startup branding funnel* predstavila model lijaka, ki upošteva dinamiko trga in dejstvo, da so blagovne znamke spreminjajoče se entitete. Na tem mestu je tako treba poudariti, da je blagovna znamka veliko več kot le vizualni element, ta je le delček mozaika pri izgradnji nove blagovne znamke. Podjetje se mora zanašati na svojo dodano vrednost, ki jo skozi blagovno znamko uveljavi na trgu (Ruzzier & Ruzzier, 2015).

Da bi podjetje kar najbolje zgradilo blagovno znamko, mora slediti štirim fazam, ki so zgrajene iz enajstih gradnikov (Ruzzier & Ruzzier 2015):

- Faza nič: vizija.
- Raziskovalna faza (strateške predanalize): analiza kupcev, analiza panoge, analiza konkurence in lastna analiza.
- Razvojna faza: zgodba in vizualni elementi.
- Uvajalna faza: notranje znamčenje, trženjsko komuniciranje in tržne poti.
- Faza vrednotenja: ocenjevanje in vrednotenje ter izdelava analiz za nadaljnje izboljšave.

V nadaljevanju bomo vsako izmed zgoraj navedenih faz podrobneje opisali.

2.4.1 Vizija

Vizija je začetek vsega oziroma začetna faza vsake podjetniške poti in predstavlja oporno točko vsem nadaljnjim fazam. Brez vizije ne moremo pričakovati uspešnega razvoja blagovne znamke. Po mnenju Blanka in Dorfa (2012) se skoraj vsa nova podjetja oziroma njihovi produkti pričnejo s skoraj mitološko vizijo, ki se nanaša na upanje o nečem, kar bi lahko bilo (kje bosta podjetje oziroma produkt in njun razvoj čez nekaj let), in ciljem, ki ga le redki vidijo. Pogosto je vizija združena s poslanstvom (v nekaterih primerih jo tudi nadomesti). Glavna razlika med obema je predvsem v komponenti, ki se nanaša na prihodnost (Ruzzier & Ruzzier 2015). Podobnega mnenja je tudi Musek Lešnik (2008), po katerem poslanstvo in vrednote pojasnjujejo, zakaj podjetje obstaja, s čim se ukvarja in kaj ga žene, medtem ko vizija podaja odgovor na vprašanje: Kako bo videti njegov uspeh? (Musek Lešnik, 2008).

2.4.2 Raziskovalna faza

Poznavanje okolja, v katerega bo podjetje lansiralo svoj izdelek ali storitev, je ključnega pomena, zato je pomembno proučiti trende, ki vladajo v panogi, saj so tesno povezani tako z uporabniki kot tudi s potencialno konkurenco. Dobro pozicioniranje izdelka ali storitve v okolje je ključnega pomena v začetnih fazah rasti. V raziskovalni fazi mora podjetje proučiti panogo, v kateri bo delovalo, potencialne kupce, opraviti mora lastno analizo podjetja in analizo konkurence (Ruzzier & Ruzzier, 2015).

Odločitev, v kateri panogi bo podjetje delovalo, je gotovo ena prvih, ki jih podjetje sprejme, saj se bo znotraj panoge podjetje gibalo v naslednjih nekaj letih. Poznavanje posebnosti, značilnosti in potenciala, ki ga ponuja panoga, močno vpliva na uspešnost novonastalega podjetja. Zato je zelo pomembno, da podjetje tovrstnim analizam posveti veliko mero pozornosti. V analizo je potrebno vključiti potencialno rast panoge (lokalno in mednarodno), identificirati trende, ki se pojavljajo, velikost panoge, zrelost panoge, vstopne ovire, pretok kapitala in dinamičnost panoge (Ruzzier & Ruzzier, 2015). Podoben pogled na analizo panoge nam ponuja tudi Porter (1998) preko modela petih silnic, s katerimi lahko določimo privlačnost panoge, konkurenco in donose, ki jih panoga ponuja.

Uspeh na novem trgu je tesno povezan s tem, kako bodo porabniki zaznali novo blagovno znamko. Na tej točki je tako potrebno odgovoriti na vprašanje: Katera je naša ciljna skupina kupcev? Večina podjetnikov se bo strinjala, da je danes najti svojo ciljno skupino kupcev oziroma tiste, ki bodo podpirali blagovno znamko, ena najtežjih nalog v poslovnem svetu, saj se njihove nakupne navade zelo hitro spreminjajo. Moderni porabnik je bolje informiran, izkušen in zahteven, zato je pomembno, da podjetje porabnike segmentira na podlagi njihovih splošnih značilnosti (Ruzzier & Ruzzier, 2015). Pametna segmentacija trga po navadi podjetjem prinese povečanje tržnega deleža in povečanje učinkovitosti (Stutely, 2003). Da bi ciljnemu porabniku ponudili kar najboljšo izkušnjo, ga povabimo k soustvarjanju blagovne znamke v različnih fazah: iskanju ideje, razvoju blagovne znamke ali pri komuniciranju blagovne znamke. S tem predvsem vzpodbudimo emocionalno povezanost med porabnikom in blagovno znamko (Ruzzier & Ruzzier 2015).

V današnji dobi je za uspeh podjetja in posledično blagovne znamke zelo pomembno, da poznamo tako direktno konkurenco, ki prodaja podobne izdelke ali storitve, kot tudi ostalo konkurenco, ki zadovoljuje enake potrebe kupcev. V ta namen je v sklopu analize potrebno opredeliti večja podjetja, ki delujejo v panogi, oceniti njihove izdelke oziroma storitve, cenovno politiko, tržni delež, donosnost in strategije, ki se jih poslužujejo (Stutely, 2003). Biti na tekočem, kaj počnejo ostali, je ključnega pomena pri razvoju, izgradnji in krepitvi blagovne znamke (Ruzzier & Ruzzier, 2015).

V zadnji fazi opravimo analize, ki se nanašajo na prednosti in slabosti podjetja, saj bo od teh odvisno, ali bomo uspeli realizirati zastavljene plane. Ena izmed pogostih slabosti startup podjetij je pomanjkanje finančnih virov za razvoj blagovne znamke, kar

nadomestijo z dobro ekipo, ki stoji za idejo. Startup podjetja imajo po navadi za seboj tudi dobro mrežo ljudi, s katerimi si zagotovijo vstopnico do manjkajočih virov (Ruzzier & Ruzzier, 2015).

2.4.3 Razvojna faza

Po uspešno opravljeni raziskovalni fazi se mora podjetje osredotočiti na razvoj nevidnega in vidnega dela blagovne znamke. Nevidni del blagovne znamke predstavlja zgodba, ki je skupek lastnosti, koristi, vrednot, kulture, osebnosti, odnosov, skupnosti in cene (Ruzzier & Ruzzier, 2015). Koncept blagovne znamke je v svojem bistvu način, s katerim želi podjetje identificirati ali pozicionirati sebe oziroma izdelek ali storitev. De Chernatony (2002) v svojem modelu zgodbo blagovne znamke oblikuje v piramido. V temeljih piramide se nahajajo lastnosti produkta, ki jih v naslednjih gradnikih dopolnjujejo uporabne koristi, čustvene koristi in vrednote. V vrhu piramide pa se nahajajo osebne značilnosti.

V nadaljevanju je potrebno izbrati primerno kombinacijo ključnih identitetnih elementov, s katerimi bomo poudarili ključne značilnosti blagovne znamke in posledično njene zgodbe. Zgodba mora biti tesno povezana z vidnim delom blagovne znamke, ki je predstavljena preko vizualnih elementov (ime, logotip, slogan in domena). V nadaljevanju bomo na kratko predstavili vsakega od elementov, ki so potrebni za izgradnjo vidnega in nevidnega dela blagovne znamke (Ruzzier & Ruzzier, 2015).

Zelo pogosto konkurenčne prednosti nove blagovne znamke izhajajo iz lastnosti oziroma koristi izdelka ali storitve. Lastnosti izdelka izhajajo predvsem iz tega, kar porabniki mislijo, da blagovna znamka je oziroma predstavlja. Koristi pa izhajajo iz osebnih vrednot, ki jih porabnik pripiše blagovni znamki, oziroma iz vprašanja: Kaj blagovna znamka lahko naredi zame? Podjetje mora tako iz lastnosti blagovne znamke ustvariti koristi, ki bodo pomembne za potencialnega porabnika (Ruzzier & Ruzzier, 2015).

V vsakem podjetju najdemo tudi določene vrednote in kulturo, ki vladajo med zaposlenimi. Organizacijska kultura mora podpirati razvoj blagovne znamke pri vseh deležnikih v podjetju, ki gojijo odnose s porabniki in hkrati resnično verjamejo v vrednote, ki jih blagovna znamka izraža. Zaposleni in ostali deležniki morajo vrednote in kulturo ponotranjiti, saj jo bodo le tako porabniki zaznali kot edinstveno značilnost blagovne znamke (Ruzzier & Ruzzier, 2015).

Da bi porabniki blagovno znamko kar najboljše ponotranjili, moramo v nadaljevanju zgraditi osebnost. Ta se nanaša predvsem na človeške lastnosti, ki jih lahko pripišemo blagovni znamki. Osebnost gradimo preko komuniciranja svojih osebnih značilnosti, ki porabniku želijo prikazati, kakšna oseba bi bila blagovna znamka, če bi bila človek. Med porabnikom in blagovno znamko se tako vzpostavi odnos, ki pomaga razumeti, kaj mu blagovna znamka prinaša. Odnos s porabniki gradimo predvsem s pomočjo tako

imenovanega dinamičnega znamčenja, ki vključuje idejo o povratnih informacijah s strani porabnika ter izražanju mnenj in občutij. Ob pravilnem naslavljanju bomo kaj hitro ugotovili, da so porabniki zelo naklonjeni pri izražanju občutkov in čustev ter dajanju povratnih informacij glede blagovne znamke. Pomembno je, da ne zgradimo odnosov le na relaciji podjetje – porabnik temveč tudi podjetje – ostali deležniki (Ruzzier & Ruzzier, 2015).

Zadnji element nevidnega dela blagovne znamke je seveda cena izdelka ali storitve. Cena odraža, kako kupci vrednotijo blagovno znamko oziroma koliko so pripravljeni zanj plačati. Bolj kot je znamka edinstvena v očeh kupcev, višjo ceno lahko podjetje postavi. Cena blagovne znamke je tako odraz edinstvenosti blagovne znamke in poslovnega modela, ki stoji za njo.

Ko smo oblikovali zgodbo blagovne znamke, je čas, da oblikujemo še njene vidne elemente. Ime je tako v primerjavi z ostalimi vidnimi elementi najtrajnejše in je podlaga za to, da kupci zaznajo prisotnost blagovne znamke na trgu. Zaradi tega ime ne sme biti oblikovano na podlagi trenutnega navdiha ali osebnih želja posameznika. Podjetje mora oblikovati takšno ime, da bo ustvarilo pozitivno podobo blagovne znamke. Zelo pomemben del vizualnih elementov je tudi simbol blagovne znamke, ki je lahko geometrijski lik, predmet, logotip, oseba, lik...; navezuje se lahko na več identitetnih elementov oziroma na eno razlikovalno identitetno značilnost blagovne znamke. V praksi je največkrat uporabljen simbol blagovne znamke logotip, katerega glavna naloga je slikovito predstaviti bistvo identitetne zgodbe. Veliko veljavo v zadnjih nekaj letih dobiva tudi embalaža, ki poleg osnovnega namena varovanja vsebine med distribucijo pridobiva tudi na simbolni vrednosti (Ruzzier & Ruzzier, 2015). Embalaža mora zato biti skrbno izbrana, da bi kar najbolje izpolnila tako estetske kot funkcionalne potrebe (Keller 1998).

Veliko podjetij se odloči tudi za slogan. Med bolj prepoznavnimi so *Just do it*, *Think different*, *I'm loving it*. Glavna naloga slogana je, da zgoščeno ubesedi identiteto blagovne znamke. V primerjavi z imenom in logotipom slogan pripomore h krepitvi blagovne znamke preko svojega sporočila.

Najmlajši vizualni element blagovne znamke je domena. V zadnjih nekaj letih se je veliko podjetij preusmerilo na splet, zato domene zelo hitro pridobivajo na pomembnosti. Ključno vprašanje, ki si ga na tem mestu moramo postaviti je, katera domena je najprimernejša za našo blagovno znamko. Ko domeno izberemo, je priporočljivo, da jo registriramo z istim imenom kot blagovno znamko in jo primerno zaščitimo. Poleg spletne strani je za podjetje pomembno, da razmisli tudi o drugih domenah, kot so Twitter, Facebook, Instagram ... (Ruzzier & Ruzzier, 2015).

2.4.4 Uvajalna faza

Po uspešno zaključeni razvojni fazi, v kateri smo zasnovali blagovno znamko, je potrebno blagovno znamko uvesti tako znotraj kot zunaj podjetja. Da bi blagovno znamko kar najbolj približali porabnikom in jo predstavili na trgu, jo je sprva potrebno predstaviti zaposlenim. Z notranjim brandingom, ki ga lahko dosežemo preko komuniciranja, treningov in kvalifikacij, poskušamo razširiti idejo in ustvariti kulturo o blagovni znamki. Glavni cilj je torej zaposlene spremeniti v ambasadorje blagovne znamke, saj bo podjetje le tako lahko ustvarilo najbolj unikatno izkušnjo za porabnike (Ruzzier & Ruzzier, 2015).

Ko smo zaposlene spremenili v ambasadorje, želimo podobno storiti tudi s potencialnimi porabniki s pomočjo trženjskega komuniciranja. Sodobni svet je zasičen z blagovnimi znamkami, zato je zelo pomembno, da podjetje s trženjskim komuniciranjem prenese ključno sporočilo porabnikom in se tako diferencira od konkurence (Keller, 2009). Podobno meni tudi Fill (2005), ki trženjsko komuniciranje opredeljuje kot sredstvo s katerim organizacija predstavi svojo blagovno znamko ciljnim porabnikom z namenom spodbujanja dialoga in potencialnega nakupa.

Tako velikokrat prihaja do mešanice med tradicionalnimi in sodobnimi orodji komuniciranja, ki imajo poudarek predvsem na osebnih komunikacijskih poteh in dvosmerni komunikaciji. Zaradi nenehnih sprememb v poslovnem okolju, obnašanju kupca ter značilnostih startupov in njihovih blagovnih znamk se večina podjetij odloči za komunikacijska orodja, kot so trženje od ust do ust, interaktivno trženje, odnosi z javnostmi, oglaševanje, osebna prodaja in neposredno trženje. Katero orodje bo startup podjetje izbralo, je odvisno od več faktorjev, ki se navezujejo na cilj komuniciranja, ciljno skupino kupcev, vidik blagovne znamke in trženjski proračun. Da bi startup podjetje komunikacijske procese vodilo kar najbolj učinkovito, mora najti kar se da primerne odgovore na naslednja vprašanja (Ruzzier & Ruzzier, 2015):

- Vprašanje 1: Kaj je glavni cilj trženjskega komuniciranja oziroma kateri način trženjskega komuniciranja je relevanten za našo ciljno skupino kupcev?
- Vprašanje 2: Kdo so ključni vplivneži (ljudje ali organizacije), ki lahko seznanijo naše porabnike z blagovno znamko?
- Vprašanje 3: Kaj bi radi z blagovno znamko povedali oziroma kakšno je naše ključno sporočilo?
- Vprašanje 4: Kakšen je naš trženjski proračun?
- Vprašanje 5: Katera komunikacijska orodja in medije bomo uporabili?
- Vprašanje 6: Kako bomo merili uspešnost komuniciranja?
- Vprašanje 7: Naj se trženjskega komuniciranja lotimo sami ali naj poiščemo pomoč pri profesionalnih agencijah?

V tesni navezi z izbranimi komunikacijskimi orodji je na koncu potrebno porabnike še doseči po tržnih poteh. V startupu morajo pri izbiri tovrstnih poti biti zelo pozorni na

spreminjajoče se navade porabnikov, kar izhaja iz dobrega poznavanja ciljnega segmenta. V sodobnem svetu tako največkrat pride do mešanice med posrednimi in neposrednimi tržnimi potmi, ki so smiselno usklajene s komunikacijo. Startup podjetja morajo biti pri iskanju tržnih poti zelo inovativna, saj bodo le tako lahko dosegala konkurenčno prednost (Ruzzier & Ruzzier, 2015).

2.4.5 Faza zasledovanja rezultatov

V zadnji fazi mora podjetje ovrednotiti predhodne faze in določiti vrednost blagovne znamke. Faza vrednotenja se v podjetju nikoli ne konča, saj je potrebno vsako fazo (raziskovalna, razvojna in uvajalna) in njene elemente pred uradnim lansiranjem ovrednotiti. Tudi potem, ko je blagovna znamka na trgu, se faza vrednotenja nadaljuje, saj bo podjetje le tako lahko nadgradilo predhodno zastavljene faze in njihove elemente. Določanje vrednosti blagovne znamke pa se začne, ko je ta prvič predstavljena ciljnemu segmentu kupcev oziroma je lansirana na trg (Ruzzier & Ruzzier, 2015). Za podjetje je izrednega pomena, da pravilno ovrednoti blagovno znamko, saj je to temelj za njeno uspešno upravljanje. Pravilno vrednotenje pride še posebej do izraza v podjetjih, kjer blagovna znamka predstavlja ključno konkurenčno prednost (Čadež, 2005).

Za določanje vrednosti lahko uporabimo različne metrike. Startupi se po večini zaradi svojega omejenega proračuna odločijo za spletna orodja (Google analytics, KISS metrics), ki omogočajo merjenje in spremljanje povratnih informacij. Startup se tako mora sam odločiti, katera izmed metrik mu najbolj ustreza oziroma je najprimernejša glede na povratne informacije s strani kupcev. Eden izmed širše uporabljenih spletnih modelov se imenuje *Metrics for Pirates*, ki vključuje pet stopenj (Ruzzier & Ruzzier, 2015):

- Pridobivanje – od kod kupci prihajajo na mojo spletno stran?
- Aktivacija – pozitivna izkušnja tistih, ki so prvič prišli na spletno stran.
- Zadrževanje – številni obiski kupcev, ki ponovno pridejo na spletno stran.
- Napotitev – kupci, ki so že bili na naši strani širijo pozitivno izkušnjo med druge kupce.
- Prihodek – kupci na spletni strani tudi nekaj potrošijo.

Kvalitetne povratne informacije bo podjetje pridobilo le s tesno komunikacijo s kupci in preverjanjem njihovih mnenj. Pri pridobivanju teh ne obstaja splošno pravilo, katera metoda (etnografija, netnografija, intervjuji, opazovanje) je boljša. Pomembno je, katera metoda je za izbrano panogo in za startup najučinkovitejša (Ruzzier & Ruzzier, 2015).

2.5 Soustvarjanje blagovne znamke

Da bi podjetje doseglo in kasneje ohranjalo konkurenčno prednost, je potrebna ponavljajoča interakcija med ciljnim porabniki in blagovno znamko oziroma podjetjem

(Urde, 2013). Na ta način podjetje pridobi povratne informacije, ki so potrebne za nadaljnji razvoj in nadgradnjo blagovne znamke. V tradicionalnem pogledu na blagovno znamko so vrednost za izdelek ali storitev ustvarjala podjetja, ki so sama presodila, kaj je za potrošnika najboljše (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Na podlagi tovrstnih presoj so se v podjetju tudi odločili, kateri izdelek ali storitev bodo proizvajali. V tradicionalnem pogledu na blagovno znamko tako potrošniki niso imeli vpliva na ustvarjanje blagovne znamke (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

Z razvojem interneta so se okoliščine v zadnjih nekaj letih zelo spremenile tako za podjetja kot za porabnike. Porabniki lahko tako lažje ustvarjajo vsebine, kot so spletne strani, blogi, podcasti, videi ... (Gangadharbatla, 2008). Prav razvoj tehnologije je potrošnikom omogočil pridobivanje najrazličnejših informacij in možnost komunikacije z ostalimi kupci in podjetji širom po svetu (Füller, Mühlbacher, Matzler & Jawecki, 2010). Na drugi strani pa lahko podjetje pridobi povratno informacijo s prebiranjem forumov, blogov in ostalih zgoraj omenjenih vsebin (Ruzzier & Ruzzier, 2015). Poleg povratnih informacij, ki jih porabniki zagotavljajo podjetjem, lahko s prej omenjenimi spletnimi orodji zagotavljajo informacije tudi drug drugemu (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

Porabniki tako niso več zadovoljni z vsebinami oziroma zgodbami, ki jih pripravljajo podjetja, temveč želijo s soustvarjanjem ustvariti svojo zgodbo, v kateri se bodo videli (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Soustvarjanje v zadnjih letih veliko pridobiva na pomenu, saj kar 50 % novih izdelkov, ki jih podjetja lansirajo na trg, zamre oziroma jih porabniki ne sprejmejo (Ogawa & Piller, 2006).

Po mnenju Hoyerja in drugih (2010) vključevanje porabnika v soustvarjanje izdelka ali storitve doprinese k temu, da porabniki bolje ovrednotijo izdelek ali storitev in posledično ima novi izdelek boljši uspeh na trgu. Soustvarjanje novega izdelka ali storitve lahko podjetju prinese določene prednosti, kot so:

- zmanjševanje stroškov na račun manjših vložkov s strani zaposlenih, dobaviteljev;
- grajenje tesnejših vezi med kupci (še posebej tistimi, ki sodelujejo pri soustvarjanju) in podjetjem;
- povečevanje učinkovitost izdelka ali storitve.

Izdelki, ki jih porabniki soustvarijo, zadovoljujejo potrebe porabnikov, imajo višjo zaznano kakovost, se razlikujejo od ostalih (višji razlikovalni učinek) in so v glavah porabnikov glede na preference na prvem mestu. S svojim vplivanjem pri razvoju izdelka porabniki dajejo podjetju nove možnosti, kar naredi izdelek bolj privlačen in inovativen. Samo prepoznavanje potreb oziroma osredotočenost na porabnike lahko podjetje pripelje do tega, da razvije izdelek, ki bo resnično izstopal iz konkurence (Füller & Matzler, 2007).

Različni avtorji soustvarjanje interpretirajo in modelirajo na različne načine. Fuchs in Schreier (2011) sta model razdelila v štiri kvadrante glede na razmerje in stopnjo soustvarjanja med podjetjem in porabnikom:

- Ničelno opolnomočenje: porabnik nima nobene možnosti soustvarjanja izdelka ali storitve (tradicionalni pogled na razvoj izdelka ali storitve). Podjetje samo kreira ideje in strategije o novem izdelku.
- Selekcionirano opolnomočenje: podjetje samo kreira ideje za izdelke ali storitve oziroma ponudi prototipe. Potrošniki lahko glasujejo, katero idejo oziroma prototip si želijo videti v prihodnosti na trgu.
- Ustvarjalno opolnomočenje: daje porabniku nekoliko več svobode. Porabniku daje priložnost, da razvije in prispeva idejo o novem izdelku ali storitvi, na strani podjetja pa je odločitev, ali oziroma katero idejo bo lansiralo na trg.
- Celotno opolnomočenje: podjetje porabniku na tej točki prepusti tako kreiranje idej in razvijanje produkta kot tudi odločanje, kateri izdelek bo ponujen na trgu.

Fuchs in Schreier (2011) sta na podlagi zastavljenega modela izvedla tudi poskus, s katerim sta želela preveriti, ali različne ravni opolnomočenja kupca vplivajo na porabnikov odnos do blagovne znamke. Rezultati so pokazali, da različne ravni vključenosti različno vplivajo na rezultate soustvarjanja. Bistvene razlike so se pokazale predvsem med ravnema selekcionirane moči in ustvarjalne moči. Avtorja se na koncu strinjata, da večja kot je vključenost porabnikov v soustvarjanje, boljši bodo rezultati, vendar poudarjata, da ni nujno, da to velja za vse izdelke ali storitve (Fuchs & Schreier, 2011).

3 IDEJA O NOVI ŠPORTNI BLAGOVNI ZNAMKI IN RAZISKOVANJE

V tem poglavju želimo predstaviti potek razvoja ideje o novem izdelku ter predstaviti metodologijo in rezultate obeh raziskav, ki nam bodo kasneje pomagali pri izgradnji nove športne blagovne znamke.

3.1 Predstavitev ideje za novo športno blagovno znamko

V vsakem športu na določeni točki nastopijo poškodbe. Pri borilnih veščinah je možnost poškodbe še toliko večja, zato je zelo pomembno, da posameznik ohranja zadosten nivo fizične pripravljenosti in da uporablja primerno zaščitno opremo. Dobra preventiva pripomore k zmanjšanju možnosti za nastanek poškodbe. V BJJ zaščitna oprema ni obvezna, saj se smatra, da pri športu brez udarcev ni večjih poškodb. Skopa uporaba zaščitne opreme je posledica predvsem tega, da nekateri ščitniki na tekmovanjih niso potrebni (ščitnik za zobe), določeni so pa celo prepovedani (ščitnik za ušesa). Velikokrat tako opazimo, da posamezniki, ki se ukvarjajo tako rekreativno kot tekmovalno s tem

športom, zelo redko oziroma skoraj nikoli ne nosijo zaščitne opreme, kar privede do različnih poškodb, med katerimi je tudi poškodba ušesa, imenovana cvetačno uho.

Kljub temu, da so poškodbe ušesa vidne predvsem pri starejših tekmovalcih oziroma tistih, ki so že dlje časa v tem športu, je ozaveščanje novih prišlekov še vedno na zelo nizkem nivoju. Ščitniki za ušesa so tako še vedno velika tabu tema v svetu BJJ in njihovo nošenje velikokrat naleti na posmeh. Večina trenerjev novim prišlekom ne predstavi možnosti preventive, vendar jo posameznik začne raziskovati šele, ko naleti na težavo. Cvetačno uho lahko predstavlja tudi številne življenjske ovire, kot so zaprtje sluhovoda, estetske spremembe, izločanje iz družbe, težave pri iskanju zaposlitve ... Zato je še toliko bolj pomembno, da se poskušamo čim bolj zaščititi.

Kot športnik in dolgoletni tekmovalec v BJJ sem večkrat naletel na najrazličnejše poškodbe. Poškodba cvetačno uho je bila ključna prelomnica za idejo o novih personaliziranih ščitnikih za ušesa. Po operaciji in nekajtedenskemu počitku sem s športom nadaljeval, vendar brez prej omenjene preventive nikoli več nisem stopil na blazine. V zadnjih treh letih sem se aktivno posvetil raziskovanju preventive pred poškodbami ušesa in ugotovil, da je na trgu prisotnih kar nekaj modelov ščitnikov za ušesa, vendar so narejeni serijsko in se težko prilagodijo različnim oblikam lobanje. Zaradi slabe možnosti prilagoditve in trdih materialov, iz katerih so narejeni, tako ne nudijo popolne zaščite za tistega, ki jih uporablja, in lahko poškodujejo partnerja.

Ideja za novo športno znamko tako izhaja in poskusa rešiti vse zgoraj navedene težave, na katere lahko posameznik naleti med prakticiranjem BJJ. Ščitniki bi bili izdelani iz človeku prijaznejših materialov, tako da bi nudili maksimalno zaščito tako tistemu, ki jih nosi, kot partnerju. Glavna razlika med ščitniki, ki so trenutno prisotni na trgu, in tistimi, ki bi jih tržili pod novo blagovno znamko, je predvsem v prilagajanju lobanji (unikatni personalizirani ščitniki). Novi ščitniki bi bili narejeni po meri za vsakega posameznika, posebej glede na dimenzije njegove lobanje in dimenzije uhlja. S tem bi dosegli, da se ščitnik med prakticiranjem športa ne bi premikal in bi ostal fiksno pozicioniran. Zaradi svoje edinstvenosti ščitniki tudi ne bi bili delani serijsko, temveč samo po naročilu. Kljub temu da bi bila oblika ščitnika univerzalna in materiali vnaprej podani, bi kupec lahko izbral med različnimi barvnimi kombinacijami za svoj ščitnik. Glavna konkurenčna prednost novega izdelka bi izhajala predvsem iz možnosti soustvarjanja izdelka s strani kupcev. Pri izdelavi in zasnovi prvega ščitnika bi jim to možnost ponudili preko kvalitativne in kvantitativne raziskave, kasneje pa preko blogov, socialnih omrežij ...

3.2 Metodologija kvantitativne in kvalitativne raziskave

Raziskava bo razdeljena na kvantitativni del, ki bo obsegal anketni vprašalnik, in kvalitativni del, ki bo obsegal globinske nestrukturirane intervjuje. Za takšen način raziskovanja smo se odločili po pregledu sekundarnih virov, saj smo prišli do ugotovitve, da ni bilo narejene še nobene raziskave s tega področja. Rezultate, ki jih bomo pridobili iz

obeh raziskav, bomo uporabili v glavnem delu magistrskega dela, in sicer pri izgradnji nove športne blagovne znamke preko modela SBfunnel.

S kvantitativno raziskavo želimo preveriti, kakšno je stanje na slovenskem trgu in ali obstaja potreba po ščitnikih za ušesa ter bralcu podati širši vpogled v obravnavano področje. V ta namen bomo v anketni vprašalnik poskušali zajeti čim večje število slovenskih klubov, v katerih prakticirajo BJJ. V vzorec želimo vključiti vsaj 60 oseb, starih od 15 do 50 let. Glede na to, da imamo v Sloveniji kar nekaj klubov, ki so v zadnjih nekaj letih pridobili veliko novih članov, smatramo, da bi izbrana velikost vzorca pokrila eno tretjino populacije, ki prakticira omenjeni šport. Anketiranje bo potekalo tako preko spleta kot tudi z natisnjanim anketnim vprašalnikom. S spletnim vprašalnikom tako želimo pridobiti čim večje število anketirancev ter jim želimo omogočiti izpolnjevanje vprašalnika, kjer in kadar jim ustrežata. Natisnjeni vprašalnik pa bomo uporabili predvsem na željo kluba oziroma posameznika.

Anketni vprašalnik bo razdeljen na več sklopov (Priloga 6). S prvima sklopom vprašanj želimo predvsem spoznati obravnavani vzorec z vidika BJJ (doba treninga in stopnja znanja). Z drugim sklopom vprašanj želimo ugotoviti, ali so se med športno potjo že srečali s poškodbami ušesa in ali jih je poškodba odvrnila od nadaljnjega treniranja. S tem želimo preveriti, ali so poškodbe ušesa pogoste oziroma ali predstavljajo oviro v življenju, saj bo naš novi izdelek reševal prav tovrstne težave. Tretji sklop vprašanj se nanaša na ocenjevanje ponudbe ščitnikov za ušesa v Sloveniji in na ocenjevanje trenutne ponudbe z vidika petih lastnosti ščitnika. S tem želimo ugotoviti, ali sploh obstaja potreba po novih ščitnikih za ušesa. V nadaljevanju smo podali tudi nekaj blagovnih znamk, ki so prisotne na slovenskem in tujih trgih, ter ugotavljali, v kakšni meri zadovoljujejo potrebe porabnikov. S tem vprašanjem smo želeli ugotoviti, kateri ščitniki izstopajo in jih lahko vzamemo za zgled pri razvoju novih. Naslednje vprašanje je ključno za razvoj novega izdelka, saj potencialni porabnik ocenjuje pet lastnosti ščitnikov za ušesa, ki so mu pomembne pri nakupu. S tem želimo potencialnega porabnika aktivno vključiti v soustvarjanje izdelka. V zadnjem delu vprašalnika je še vprašanje, ki se nanaša na ceno izdelka, in sklop demografskih vprašanj.

V drugem delu raziskovanja se bomo posvetili globinskim nestrukturiranim intervjujem. Na podlagi teh želimo pridobiti globlji vpogled v kupčeve skrite želje, pričakovanja, graje, potrebe in druge poglede na to, kakšen izdelek bi si želeli. S kvalitativno raziskavo bomo kupca poskušali vključiti v soustvarjanje izdelka in oblikovati ščitnik za ušesa, ki bo vključeval kar največ izraženih želja. Opravili bomo 8–10 intervjujev, ki bodo potekali predvsem kot pogovor brez vnaprej strogo pripravljene strukture. Predhodno si bomo pripravili opomnik (Priloga 5) z nekaj opornimi točkami za lažje vodenje pogovora, saj želimo, da bi intervju potekal predvsem kot pogovor, v katerem bi intervjuvanec svobodno izražal svoja mnenja, želje, potrebe ... Potek intervjuja ne bo časovno omejen. Za lažjo obravnavo in opravljanje transkripcije posameznega intervjuja bomo poskušali pridobiti

dovoljenje posameznika za zvočno snemanje. Če posameznik na snemanje ne bo pristal, si bomo med intervjujem poskušali zapisati čim več ključnih podatkov.

3.3 Rezultati kvantitativne in kvalitativne raziskave

3.3.1 Rezultati kvantitativne raziskave

Pri kvantitativni raziskavi smo predvideni začetni vzorec 60 anketirancev prekoračili. Končni vzorec tako zajema 100 respondentov iz kar enajstih slovenskih klubov, v katerih prakticirajo BJJ. V raziskavi je sodelovalo 85 moških (85 %) in 15 žensk (15 %), kar je razvidno v Tabeli 1. Glede na to, da gre za kontaktni šport, je bilo pričakovati, da bo v raziskavi sodelovalo večje število moških.

V naslednjem koraku nas je zanimalo, katero stopnjo znanja so dosegli, kar se v BJJ izkazuje z barvo pasu, in koliko časa trenirajo omenjeni šport (Tabela 1). Predvidoma gresta doba treninga in stopnja znanja z roko v roki. Kot primer lahko vzamemo kandidata z belim pasom, ki želi prestopiti v modrega. Ob rednih treningih (vsaj trikrat na teden) bo modri pas pridobil v roku enega do dveh let. Največ, kar 50 anketirancev (60 %), ima modre in bele pasove, kar se ujema z dobo prakticiranja (0–2 leti). Po navadi je to obdobje tudi povezano s prvimi resnejšimi poškodbami ušesa, ki so posledica začetniškega nepoznavanja preventive oziroma nepoznavanje borilne tehnike. Višjih pasov (vijoličasti, rjavi in črni) oziroma anketirancev z nekaj več izkušnjami (nad tremi leti) je samo 23 (26 %). V posebno skupino sodijo anketiranci, ki pasu nimajo, in zanje ne moremo določiti stopnje znanja. Glede na to strukturo lahko sklepamo oziroma predpostavljamo, da je vsip v ta šport na začetku zelo velik, vendar se skozi čas močno selekcionira. Predpostavljamo, da so poškodbe ušesa eden izmed razlogov za takšno stanje.

Starostna struktura vzorca je bila zelo razgibana. Največ vprašanih (58 anketirancev) spada v starostni skupini od 21 do vključno 25 in od 26 do vključno 30 let. Skupno gledano ti dve starostni skupini pokrivata 58 % vzorca. Kar nekaj vprašanih spada tudi v starostni skupini od 31 do vključno 35 let ter od 36 do vključno 40 let. Skupaj zajemata 29 anketirancev oziroma 24 % vzorca. Rezultati raziskave so bili pričakovani, saj BJJ prakticirajo ljudje vseh starosti, ker gre za kontaktni šport, v katerem ni veliko možnosti za nastanek težjih poškodb (pretresi možganov, zlomljen nos, strgane vezi ...). Tudi podatek, da je največ anketirancev starih od 21 do 30 let, ni presenetljiv, saj se večina ljudi odloči za tovrstne individualne športe šele v zrelejših letih oziroma po zaključku kariere v kolektivnih športih, kot so nogomet, košarka in rokomet.

Tabela 1: Opis vzorca

Kategorija	Odgovori	Frekvenca (v %)
Spol	Moški	85
	Ženski	15
Starostna skupina	Do 20 let	8
	Od 21 do vključno 25 let	24
	Od 26 do vključno 30 let	34
	Od 31 do vključno 35 let	17
	Od 36 do vključno 40 let	12
	Od 41 do vključno 45 let	4
	Od 46 do vključno 50 let	1
	Nad 50 let	0
Leta treninga	Manj kot eno leto	27
	Od 1 do vključno 2 let	34
	Od 3 do vključno 5 let	22
	Več kot 5 let	17
Stopnja znanja	Brez pasu	17
	Beli pas	34
	Modri pas	26
	Vijoličasti pas	14
	Rjavi pas	7
	Črni pas	2

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali so se na športni poti že srečali s težavami oziroma poškodbo ušesa. Kar 86 vprašanih je odgovorilo pritrdilno. Takšen rezultat nas ne preseneča, saj gre za kontaktni šport, v katerem so poškodbe ušesa oziroma, natančneje povedano, hrustanca pogoste. V nadaljevanju smo želeli preveriti, s katerimi težavami oziroma poškodbami so se srečevali. Na izbiro smo jim ponudili nekaj najpogostejših težav oziroma poškodb: pordečelo uho, modrice v predelu uhlja, bolečine v predelu uhlja, cvetačno uho (najhujša oblika poškodbe) in bolečine v predelu lobanje ter možnost drugo. Kot je razvidno iz Tabele 2, nobena izmed težav oziroma poškodb ne izstopa. Za nadaljnjo raziskavo je predvsem zanimiv podatek, da se je kar 57 vprašanih že srečalo z najhujšo obliko poškodbe, in sicer cvetačnim ušesom. Kljub temu ne smemo zanemariti drugih poškodb, ki so prav tako zanimive za nadaljnjo obravnavo in jih bo naš bodoči izdelek poskušal v največji meri rešiti.

Tabela 2: Dosedanje poškodbe ušesa in težave anketirancev

Kategorija	Odgovori	Frekvenca (v %)
Poškodba	Da	86
	Ne	13
Možne poškodbe/težave	Pordečelo uho	60
	Modrice v predelu ušesa	49
	Bolečine v predelu uhlja	59
	Cvetačno uho	57
	Bolečine v predelu lobanje	19
	Drugo	1
Prekinitev športne poti zaradi poškodbe	Da	49
	Ne	51
Razlog prekinitve	Estetski	38
	Hude bolečine	21
	Preventiva pred ponovnim nastankom težave oziroma poškodbe	28

Vir: lastno delo.

Glede na to, da so poškodbe tako pogoste, smo predpostavljali, da bo večino to odvrnilo od nadaljnega udeleževanja v tem športu. 49 % vprašanih je odgovorilo pritrdilno, 51 % pa, da jih poškodba ni odvrnila od nadaljnega udeleževanja. Večina tistih, ki je odgovorila pritrdilno, je na naslednje vprašanje odgovorila, da je razlog za prenehanje ukvarjanja s športom estetske narave (38 anketirancev). Razlog, ki se nanaša na preventivo pred ponovnim nastankom poškodbe, je na drugem mestu (28 anketirancev). Če pridobljene rezultate primerjamo s prejšnjimi, lahko na tej točki predpostavljamo, da prav zaradi tovrstnih poškodb večina športnikov preneha s treniranjem v belem ali modrem pasu, ko običajno pride do prvega stika s poškodbo.

Glede na visoko stopnjo možnosti nastanka poškodbe in zaskrbljujočim deležem ljudi, ki prenehajo trenirati BJJ, nas je v nadaljevanju zanimalo, ali anketiranci poznajo ščitnike za ušesa (podatki so prikazani v Tabeli 3). 86 anketirancev je odgovorilo pritrdilno, kar je za nadaljnji potek naše raziskave in razvoja nove blagovne znamke ključnega pomena. Presenetljiv ni bil niti podatek, da 45 anketirancev ponudbo ščitnikov za ušesa na slovenskem trgu ocenjuje z zelo slabo oziroma slabo, 30 pa kot niti dobro niti slabo. Nobeden izmed vprašanih ni s trenutno ponudbo na slovenskem trgu zelo zadovoljen, kar je zelo zaskrbljujoče, saj kot smo videli že v predhodnih delih raziskave, so poškodbe ušesa oziroma težave, s katerimi se spopadajo športniki, zelo pogoste. Tudi aritmetična sredina in standardni odklon potrjujeta predhodne ugotovitve, saj vrednost prve znaša 2,41 vrednost druge pa 0,95. Iz tega lahko razberemo, da so enote v obravnavanem vzorcu

skoncentrirane okoli aritmetične sredine, kar nakazuje na to, da porabniki ocenjujejo ponudbo kot slabo.

Tabela 3: Poznavanje preventive in ocena trenutne ponudbe v Sloveniji

Kategorija	Odgovori	Frekvenca (v %)
Poznavanje preventive	Da	86
	Ne	14
Ocena trenutne ponudbe v Sloveniji	Zelo slabo	17
	Slabo	28
	Niti dobro niti slabo	30
	Dobro	11
	Zelo dobro	0

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju nas je zanimalo, kaj jih najbolj moti v trenutni ponudbi ščitnikov oziroma kako so zadovoljni s trenutno ponudbo na trgu. Rezultati so prikazani v Tabeli 4.

Tabela 4: Ocena lastnosti ščitnikov za ušesa, ki so trenutno prisotni na slovenskem trgu

Lastnost	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Dizajn	2,80	1,17
Prilagodljivost ščitnika lobanji	2,52	1,00
Materiali	2,76	1,06
Zaščita	3,06	1,14
Udobje	2,74	1,14
Drugo: cena	2,60	1,14

Vir: lastno delo.

Opazimo lahko, da niti ena izmed predstavljenih lastnosti ni bila ocenjena z oceno dobro ali zelo dobro. Generalno gledano bi lahko ponudbo v Sloveniji označili kot niti dobro niti slabo, kar lahko utemeljimo na podlagi aritmetičnih sredin, ki se gibajo okoli vrednosti 3. Če rezultate nekoliko podrobneje pogledamo, lahko ugotovimo, da porabniki najslabše vrednotijo prilagodljivost ščitnika lobanji (povprečje 2,52), najbolj pa so zadovoljni z zaščito (povprečje 3,06).

V nadaljevanju smo anketirancem ponudili nekaj ščitnikov, ki so dostopni na slovenskem trgu (slovenske spletne in fizične trgovine) ter na tujih spletnih straneh (Ebay, Amazon). Ščitnika Venum in Bad Boy lahko kupimo preko slovenskih spletnih trgovin, medtem ko ščitnika Asics in Mizuno lahko naročimo samo preko tujih spletnih trgovin. V raziskavo smo jih vključili zaradi pogoste uporabe med slovenskimi športniki. V Tabeli 5 so prikazani rezultati:

Tabela 5: Zadovoljevanje potreb porabnikov glede na obstoječe blagovne znamke na trgu

Izdelek	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Asics	3,79	0,97
Venum	3,31	1,11
Bad Boy	2,28	1,09
Mizuno	3,58	0,91
Drugo: Pride	2,60	1,14

Vir: lastno delo.

Na podlagi izračunanih aritmetičnih sredin lahko ugotovimo, da potrebe porabnikov najboljše zadovoljujeta ščitnika podjetja Asics s povprečjem 3,79 in Mizuno s povprečjem 3,58. Tudi oba standardna odklona nista višja od 1,00, kar nakazuje na to, da so enote bolj skoncentrirane okoli asimetrične sredine (manjša razpršenost enot v vzorcu). Rezultati so zelo zanimivi, saj tako ščitnik podjetja Asics kot ščitnik podjetja Mizuno nista dostopna v slovenskih trgovinah, temveč jih je potrebno naročiti v tujini. Ščitniki, ki so najbolj dostopni na slovenskem trgu, prihajajo iz podjetja Venum. Aritmetična sredina v tem primeru znaša 3,31, kar nakazuje na to, da porabniki niso niti nezadovoljni niti zadovoljni s temi ščitniki. So pa anketiranci glede tega različnega mnenja, saj je standardni odklon nad 1,00. Najslabše so se odrezali ščitniki podjetja Bad Boy z aritmetično sredino 2,28, kar nakazuje na to, da slabo zadovoljujejo potrebe kupcev. Pod rubriko drugo je pet anketirancev predlagalo tudi ščitnike podjetja Pride, vendar jih zaradi majhnega števila odgovorov v interpretacijo rezultatov ne bomo vključili.

Da bi nove ščitnike v snovanju dobro izpopolnili, nas je zanimalo, katere lastnosti so porabnikom pomembne. Iz rezultatov, prikazanih v Tabeli 6, lahko razberemo, da so porabnikom najpomembnejše tri lastnosti: prilagodljivost ščitnika lobanji, zaščita in udobje. Lastnost, ki najvišje kotira in je za porabnika najpomembnejša, je zaščita, z aritmetično sredino 4,76. Enote znotraj vzorca so zelo zgoščene (večina na oceni 5), kar nakazuje tudi standardni odklon z vrednostjo 0,65. Naslednja lastnost glede na pomembnost je prilagodljivost ščitnika lobanji, ta ima aritmetično sredino 4,60. Tudi tukaj lahko vidimo, da so enote dokaj zgoščene (večina ocen je 4 ali 5), kar pokaže tudi vrednost standardnega odklona, ki znaša 0,68. Na tretjem mestu po pomembnosti je udobje, z aritmetično sredino 4,40. Tudi tukaj so enote dokaj zgoščene (večina ocen je 4 ali 5), kar kaže standardni odklon 0,99. Za vse tri lastnosti lahko rečemo, da so porabnikom pomembne oziroma zelo pomembne. Lastnost, ki porabnikom ni pomembna, je dizajn ščitnika. Aritmetična sredina v tem primeru znaša 2,95, standardni odklon pa 1,47, kar nakazuje na visoko razpršenost enot v vzorcu.

Rezultati nas v večini ne presenečajo, saj gre za izdelek, ki je namenjen zaščiti ušesa, in ne toliko za izdelek, ki mora imeti lepo zunanjo podobo. Materiali so z asimetrično sredino 3,57 tako na predzadnjem mestu, vendar bi glede na naravo izdelka pričakovali, da bodo v

očeh porabnikov glede na pomembnost kotirali nekoliko višje. Visok standardni odklon (1,38) pa nakazuje na to, da so mnenja znotraj obravnavanega vzorca različna. Tako je 32 anketirancev pomembnost materiala ocenilo s 5 (zelo pomembno), 24 anketirancev pa s 3 (niti pomembno niti ne pomembno). Iz teh rezultatov lahko sklepamo, da so porabnikom poleg zaščite, udobja in prilagodljivosti ščitnika lobanji določenemu delu uporabnikov pomembni tudi materiali.

Tabela 6: Lastnosti, ki so porabnikom pomembne pri nakupu ščitnikov za ušesa

Lastnost	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Dizajn	2,95	1,47
Prilagodljivost ščitnika lobanji	4,60	0,68
Materiali	3,57	1,38
Zaščita	4,76	0,62
Udobje	4,40	0,99
Drugo: velikost	2,80	0,45

Vir: lastno delo.

Pri zadnjem vprašanju nas je zanimalo, koliko so anketiranci pripravljene odšteti za izdelek (Tabela 7). Večina vprašanih se je odločila za prvi oziroma drugi cenovni razred: od 21 do vključno 40 EUR in od 41 do vključno 60 EUR. V prvi skupini je tako 39 % vprašanih, v drugi pa 31 % vprašanih. Razpon cen obeh razredov dobro sovpadajo z zgoraj navedenimi blagovnimi znamkami ščitnikov za ušesa. Ščitnik podjetja Asics, ki je bil najvišje uvrščen, spada v drugo cenovno skupino, ščitnik podjetja Venum, ki je na slovenskem trgu najbolj prisoten, pa v prvo cenovno skupino.

Tabela 7: Vsota, ki so jo porabniki pripravljene odšteti za izdelek

Vprašanje	Frekvenca (v %)
Do 20 EUR	10
Od 21 do vključno 40 EUR	39
Od 41 do vključno 60 EUR	41
Nad 60 EUR	5

Vir: lastno delo.

3.3.2 Rezultati kvalitativne raziskave

S kvalitativno raziskavo smo želeli ugotoviti skrite želje oziroma potrebe porabnikov. Opravili smo osem nestrukturiranih intervjujev, v katere smo vključili raznolike intervjuvance. V raziskavo smo uspeli vključiti oba spola (Tabela 8). Zaradi raznolikosti

intervjuvancev smo pridobili rezultate, ki jih bomo v nadaljevanju magistrskega dela tudi upoštevali pri razvoju izdelka in tako porabnikom ponudili možnost soustvarjanja.

Tabela 8: Splošni podatki o intervjuvancih

Intervjuvanec	Spol	Starost	Stopnja znanja	Leta treninga	Kraj
1	Moški	34	Vijoličasti pas	3 leta	Koper
2	Moški	35	Beli pas	3 leta	Koper
3	Moški	45	Črni pas	5 let	Koper
4	Moški	32	Rjavi pas	5 let	Koper
5	Moški	22	Modri pas	2 leti	Koper
6	Moški	44	Beli pas	3 mesece	Koper
7	Ženski	24	Rjavi pas	5 let	Ljubljana
8	Moški	21	Modri pas	3 leta	Koper

Vir: lastno delo.

Vseh osem intervjuvancev bi lahko razdelili na začetku v dve skupine, in sicer na eni strani tiste, ki zagovarjajo in uporabljajo ščitnike za ušesa, ter na drugi tiste, ki jih ne uporabljajo in so mnenja, da bi jih bilo potrebno ukiniti. Skupina, ki ščitnike zagovarja, zajema tri intervjuvance (2, 4, 6), medtem ko skupina, ki ščitnikov ne zagovarja, zajema pet intervjuvancev (1, 3, 5, 7, 8). V obeh skupinah imamo tako rekreativce kot tekmovalce, vendar je potrebno poudariti, da je v skupini, ki ne zagovarja ščitnikov za ušesa, več tekmovalcev. Za potrebe analize smo uporabili citate, celotni transkripti intervjujev pa so v Prilogi 5.

V skupini, ki ne zagovarja ščitnikov, se tako znajdejo intervjuvanci ena, tri, pet, sedem in osem. Intervjuvanec ena pravi, da ni zagovornik ščitnikov za ušesa, kar potrjuje s stavkom: »Nisem eden tistih, ki ščitnike za ušesa zagovarja, saj mislim, da so nepotrebni oziroma da ljudje delajo preveliko paniko, ko se prvič srečajo s poškodbo.« Tudi intervjuvanec tri je istega mnenja, vendar dodaja: »Mislim tudi, da so te poškodbe odvisne od načina borbe. Če se pustiš, da te nekdo nonstop valja po tleh in se rad sam izpostavljaš in rineš z ušesom, potem se moreš s tem sprijazniti.« V to skupino sodijo še na primer izjave intervjuvancev pet, sedem in osem: »Iskreno povedano, jih nikoli nisem nosila.« – »Ščitnike za ušesa sem poskusil in mi ne odgovarjajo.« – »Če se ukvarjaš s takšnim športom, moraš te stvari sprejeti, jih vzeti kot del športa in s tem živeti.« Čeprav sta proti uporabi tovrstne zaščite, pa intervjuvanca tri in sedem poudarjata, da ima vsak pravico izbire, ali bo ščitnike nosil ali ne, saj se večina s tovrstnim športom ne ukvarja profesionalno in si večjih poškodb ne more privoščiti.

Med zagovornike ščitnikov lahko uvrstimo intervjuvance dva, štiri in šest. Ščitnike so začeli nositi šele po tem, ko so dobili prvo poškodbo ušesa. Intervjuvanec dva pove: »O ščitnikih za ušesa sem zelo spremenil mnenje v zadnjih nekaj mesecih. Dobil sem tako

imenovano cvetačno uho oziroma hematoma. Pred to poškodbo nisem razumel, zakaj ljudje nosijo te ščitnike.« Intervjuvanec štiri pa dodaja: »Na začetku nisem niti šel za tem, da poškodbe obstajajo in da moje uho izgleda drugače oziroma se počasi spreminja.« Tako intervjuvanec dva kot štiri sta v tem športu že kar nekaj časa in sta imela srečo, da sta se s poškodbo srečala nekoliko kasneje. Intervjuvanec šest pa se je s poškodbo srečal že zelo hitro: »Že po enem mesecu sem na ušesu dobil majhen hematoma.« Razlogi, zakaj so se intervjuvanci odločili za preventivo, so zelo različni, vendar lahko rečemo, da je glavni razlog za odločitev preventiva pred nastankom nove poškodbe ušesa.

V nadaljevanju smo želeli ugotoviti, kakšno mnenje imajo o ščitnikih za ušesa. Tako zagovorniki ščitnikov kot tisti, ki jih ne zagovarjajo, so se pri izražanju mnenja zelo poenotili. Vseh osem intervjuvancev je izpostavilo plastični del ščitnika, ki pokriva uhelj. Intervjuvanec ena že na začetku intervjuja pove: »Predvsem me moti to, da so ščitniki izredno trdi, še posebej tisti, ki so povečini narejeni iz plastike oziroma je tisti del, ki ščiti uhelj narejen iz plastike.« In dodaja: »Med samimi sparingi [simulacija borbe] nemalokrat povzročijo poškodbe oziroma odrgnine tistemu, ki jih ne nosi (kot posledica drsanja ščitnika po različnih delih telesa), zato jih tako ne maram.« Intervjuvanec dva je šel še nekoliko dlje in podal možno spremembo: »Spremenil bi tudi materiale in namesto plastike bi dal kakšno trdnejšo vrsto gume, tako da bi bili nasprotniku bolj prijazni.« Intervjuvanec osem ga nekoliko popravlja: »Tisti ščitniki, ki so mehkejši, ne zagotavljajo neke dobre zaščite in niso preveč zanesljivi, tisti, ki pa nudijo dobro zaščito, so okoli ušesa narejeni iz trde plastike in ta trda plastika je vzrok za nešteto odrgnin, ki sem jih dobil. [...] V bistvu bi bilo potrebno najti nekaj vmes.«

Vsi intervjuvanci omenjajo odrgnine in plavice, ki so jim jih pustili ščitniki za ušesa. Prav zaradi tega jih tisti, ki takšnega načina preventive ne zagovarjajo, nočejo nositi. To lahko razberemo iz naslednjih mnenj intervjuvancev: »Velikokrat sem tudi imel plavice na roki zaradi tega in enkrat celo poškodbo prsta« (intervjuvanec tri). – »Tudi tisti ščitniki, ki nudijo malo boljšo zaščito, so narejeni tako, da plastični deli, ki niso zaščiteni, lahko zelo hitro poškodujejo tvojega partnerja« (intervjuvanec štiri). – »Iskreno mislim, da so ščitniki nevarni, zato ker se mi je že nekajkrat zgodilo, da me je kdo udaril s ščitnikom oziroma podrsal, in ker so določeni deli iz plastike, sem dobil odrgnine in plavice« (intervjuvanec pet). In še bi lahko navajali podobne izjave.

Intervjuvanca dva in štiri ščitnike za ušesa nosita že dlje časa in sta v intervjuju poudarila tudi slabo ponudbo ščitnikov v Sloveniji. Intervjuvanec dva je tako v želji po treningu bil primoran k iskanju hitre alternative, ki jo je našel v poceni ščitnikih na Ebayu, s katerimi ni bil zadovoljen, kar dokazuje tudi naslednja izjava: »Da bi mogoče nekoliko zmanjšal bolečino, sem preko Ebaya naročil neke poceni ščitnike za ušesa, ki so se na koncu izkazali kot vržen denar v smeti. Bil sem zelo nezadovoljen z njimi, zato sem treniral kljub bolečini brez njih.« Intervjuvanec tri gre še nekoliko dlje in poudari: »Mislim, da je ponudba ščitnikov za ušesa v Sloveniji zelo slaba, saj sem vse svoje ščitnike kupil preko Ebaya iz tujine.« Intervjuvanec osem ščitnikov ne nosi, vendar je kljub temu izrazil mnenje glede

ponudbe v Sloveniji: »Če hočeš imeti kaj boljšega, moraš to iskati v tujini, kar pa ni lahko, ker se potem upošteva še poština, carina in druge stvari, ki otežujejo to, da bi jih lahko naročili. V Sloveniji pa ne bi nikakor naročeval takšnih stvari, ker imaš na voljo dve vrsti ščitnikov, ki ne nudijo neke pretirane zaščite. Če bi v Sloveniji bila boljša ponudba ali pa bi se pojavila neka nova verzija ščitnika, bi jih res mogoče celo poskusil in mogoče bi mi čez čas prirasli k srcu.«

Bistvo kvalitativne raziskave je seveda bilo ugotoviti, kaj si kupci želijo in jih tako vključiti v soustvarjanje izdelka. Tukaj se tisti, ki ščitnike podpirajo, in tisti, ki jih ne, v mnenjih razhajajo, saj tisti, ki ščitnike uporabljajo, nanje gledajo nekoliko širše. Skupina, ki ščitnikov ne podpira, od proizvajalcev v prihodnosti pričakuje predvsem zamenjavo plastične sredice oziroma materialov, kar lahko razberemo iz intervjujev ena in pet. Intervjuvanci pet, sedem in osem podajo nekaj možnih sprememb oziroma smernic za prihodnost: »Po pravici povedano, sploh ne vem s čim bi lahko ta del zamenjali, mogoče s kakšno debelejšo gumo ali nekaj podobnega« (intervjuvanec pet). – »Saj ne bi bilo treba prav zamenjati plastičnega dela, ampak bi bilo zadosti, če bi bil nekako obložen z blagom, tako da ne bi bil nevaren« (intervjuvanec sedem). – »Če bi naredili neko mešanico mehkejših gumijastih in trdih plastičnih ščitnikov, bi to bilo super« (intervjuvanec osem). Iz rezultatov lahko razberemo, da tisti, ki ščitnikov ne nosijo, vidijo predvsem potrebo po tem, da zavarujejo sami sebe, zato so njihove želje po spremembi omejene zgolj na plastično sredico ščitnika.

Na drugi strani so tisti, ki ščitnike podpirajo in jih redno uporabljajo. Njihova mnenja oziroma želje za prihodnost so se zelo razlikovale, vendar se večina nanaša na prilagodljivost ščitnika lobanji. Intervjuvanec dva je poudaril, da bi v prvi vrsti zamenjal dizajn: »Spremenil, hm, mogoče bi spremenil dizajn, da bi bili ščitniki nekoliko drugačni drugačne oblike, da bi se bolje prilegali. [...] Mogoče bi tudi dodal velikosti ščitnika, tako kot so velikosti pri oblekah S, M, L, ker ni vsaka glava istih dimenzij.« Podobnega mnenja je tudi intervjuvanec štiri: »V prvi vrsti bi spremenil to, da bi bil ščitnik bolj fiksna na glavi. Da se ne bi toliko premikal.« V nadaljevanju dodaja razlog, zakaj je premikanje ščitnika moteče: »Posledica tega premikanja je bila tudi poškodba na desnem ušesu, ki jo je povzročil ščitnik.« S podobnim problemom, ki se nanaša na prilagodljivost ščitnika, se je v preteklosti srečal tudi anketiranec dva: »To se mi je tudi že dostikrat zgodilo in sem spet začutil bolečino, ker je trdi del ščitnika pritiskal na moje uho.« V nadaljevanju pa anketiranec šest razloži svoj način, s katerim si prilagodi ščitnik lobanji, in sicer tako, da si z bandažnim trakom pričvrsti vse paščke na ščitniku. Tudi ta skupina je izrazila nezadovoljstvo z trdim delom ščitnika (plastično sredico), ki pokriva uho, ter podobno kot prejšnja skupina alternative vidi predvsem v trši vrsti gume.

Iz intervjujev smo lahko razbrali tudi, katere ščitnike uporabljajo. Intervjuvanec štiri uporablja kitajske ščitnike, ki so po lastnostih zelo podobni tistim, ki jih proizvaja podjetje Bad Boy. Na drugi strani intervjuvanec šest uporablja ščitnike podjetja Asics. Tako intervjuvanec štiri kot intervjuvanec šest sta v nadaljevanju podala svoje mnenje glede

kvalitete obeh ščitnikov. Intervjuvanec štiri s kvaliteto svojih ščitnikov ni zadovoljen in je poudaril, da so v vseh dimenzijah (zaščita, prilagodljivost ščitnika lobanji in materiali) slabi. Na drugi strani intervjuvanec šest svoje ščitnike pohvali in poudari, da so zadovoljili njegove potrebe. Iz pričevanj obeh intervjuvancev lahko razberemo, da so mnenja o obeh ščitnikih zelo podobna rezultatom, ki nam jih je ponudila kvantitativna raziskava. Intervjuvanec štiri je izrazil tudi nezadovoljstvo s trenutnim razmerjem med kakovostjo in ceno, saj meni, da so cene previsoke glede na kakovost in da bi bilo potrebno najti boljše razmerje med kakovostjo in ceno.

Kvalitativna raziskava nam je podala nekaj smernic za razvoj izdelka, ki se nanašajo predvsem na materiale in prilagodljivost ščitnika lobanji. Glavna težava, ki so jo izpostavili intervjuvanci, je bila v plastični sredici ščitnika, ki pokriva uhelj. Mnenje vseh intervjuvancev je bilo, da bo v prihodnosti ključnega pomena rešitev, ki bo odpravila to težavo. Tisti, ki ščitnike uporabljajo, pa so dodali še prilagodljivost ščitnika lobanji v povezavi z dizajnom. Rešitev, ki bi odpravila obe težavi oziroma pomanjkljivosti, bi povečala število tistih, ki bi se odločili, da ščitnike poskusijo.

4 IZGRADNJA NOVE ŠPORTNE BLAGOVNE ZNAMKE

V nadaljevanju magistrskega dela bomo preko vizije, strateških predanaliz, zgodbe in vizualnih elementov ter uvajanja nove blagovne znamke na trg zgradili novo blagovno znamko Antique, ki bo ponujala personalizirane ščitnike za ušesa za BJJ.

4.1 Vizija

Naša vizija: biti prvi ponudnik ter imeti vodilno vlogo v razvoju, proizvodnji in trženju personaliziranih ščitnikov za ušesa v panogi BJJ.

4.2 Strateške pred analize

4.2.1 Analiza panoge

Panoga, v kateri bo startup podjetje delovalo, je zelo specifična. Gre namreč za panogo opreme za borilne veščine, in sicer za področje ščitnikov za ušesa. Ker je panoga tako specifična, smo se odločili, da na začetku analize preverimo, kakšna je dinamika oziroma kako kaže vodilnim podjetjem, ki proizvajajo športno opremo, kamor bi lahko uvrstili tudi ščitnike za ušesa. Na evropskem trgu v letu 2017 ni bilo znakov stagnacije ali upada trga. Trg športne opreme je doživel izjemno rast in dosegel vrednost 5,86 milijarde EUR (2,94 milijarde oblačila in 1,7 milijarde obutev), kar je 7,2 % več kot v letu 2016 (Jans, 2018). V zadnjih dveh letih (od 2015 do 2017) je vrednost evropskega trga zrasla za kar 600 milijard EUR (največ v obutvi). Trije največji trgi v Evropi, ki pokrivajo kar polovico celotnega

evropskega trga, so: Nemčija, Francija in Združeno kraljestvo. Nemčija je vodilna na trgu in je zabeležila 37-odstotno rast, Francija na drugi strani beleži negativno rast v višini 2 %. Nadpovprečno rast pa v zadnjem letu doživlja Združeno kraljestvo, in sicer v višini 8% odstotkov. V Skandinaviji je gonilna sila Norveška, v vzhodni Evropi pa Poljska, ki tudi beleži visoko rast (Jans, 2018).

Podatkov o rasti BJJ v Evropi ni, zato smo se odločili, da pogledamo, kakšna je bila udeležba na evropskem prvenstvu v zadnjih nekaj letih. Leta 2015 je sodelovalo 3.400 tekmovalcev, leta 2016 je bilo 3.500 tekmovalcev iz 70 držav, leta 2017 pa je bil preskok nekoliko večji, in sicer je sodelovalo 3.900 tekmovalcev iz 72 držav (Flograppling, 2018). Ni presenetljivo, da je bilo na evropskem prvenstvu leta 2018 preko 4.000 tekmovalcev iz 71 držav (Flograppling, 2018). Največ tekmovalcev (469) je prišlo iz Združenega kraljestva. Glede na rezultate smo se za nadaljnjo analizo odločili, da podrobneje pogledamo rast BJJ v Združenem kraljestvu. BJJ je v Združenem kraljestvu dokaj nov šport, če ga primerjamo z ostalimi, kot so nogomet, košarka, odbojka ..., a je eden najhitreje rastočih športov na Otoku. Ocenjujejo, da je v letu 2017 število tistih, ki se ukvarjajo s tem športom, preseglo število 30.000 (Williams, 2017). Glede na rezultate lahko predvidevamo, da se sorazmerno s porastom športa povečuje tudi potreba po opremi za borilne veščine.

Trg, na katerem bo svojo pot začelo novo startup podjetje, je Slovenija. V primerjavi s prej omenjenimi trgi je izredno majhen in za novo podjetje predstavlja le »testni trg«, na katerem želi podjetje pridobiti čim več povratnih informacij glede novega izdelka. V Sloveniji tudi beležimo velik porast prakticiranja BJJ v zadnjih letih, vendar se za razliko od prejšnjih držav ponudba opreme za borilne veščine ni kaj dosti spremenila. Iz opravljene kvantitativne raziskave lahko povzamemo, da so porabniki željni sprememb na tem področju in pričakujejo nove izdelke. Panoga opreme za borilne veščine se trenutno v Sloveniji nahaja v fazi rasti, saj je ta šport k nam prišel šele pred približno petimi leti. Tudi drugod po svetu lahko predvsem na račun velikega porasta zanimanja za ta šport rečemo, da se panoga nahaja v fazi rasti. Panoga opreme za borilne veščine se tako še vedno razvija in je v njej še veliko prostora za nova podjetja z novimi izdelki, čeprav lahko v zadnjih nekaj letih opazimo tudi njihov porast.

V nadaljevanju smo pogledali še trende, ki trenutno vladajo na področju, ki zadeva ščitnike za ušesa. Lahko opazimo predvsem to, da se večina velikih podjetij, kot so Tatami, Venum, Bad Boy in Asics, držijo dokaj standardnih in preverjenih oblik ščitnikov za ušesa. S tem mislimo predvsem na dizajn, prilagodljivost ščitnika lobanji in trdih plastičnih delov. Od večjih proizvajalcev se je v zadnjem času le podjetje Mizuno odločilo, da bo naredilo nekaj sprememb. Navezovale so se predvsem na povečanje zaščite, ki so jo poskušali povečati z dodatnimi paščki na ščitniku in nekoliko prilagojeno obliko. Izdelali so tudi dizajnersko gledano nov model ščitnika, ki spominja bolj na čelado kot na standardni ščitnik za ušesa. Podjetje Mizuno je s to potezo nakazalo, da bodo ščitniki v prihodnje deležni številnih prenov tako v dizajnerskem smislu kot tudi na področju materialov.

Trenutno jim ostali večji proizvajalci opreme za borilne veščine ne sledijo, zato menimo, da je obdobje, v katerem želimo z novim startup podjetjem vstopiti na trg, idealno.

4.2.2 Analiza porabnikov

Kot smo že v teoretičnem delu ugotovili, je sodobni porabnik vse bolj preračunljiv glede nakupov. Od tega se ne oddaljujejo niti naši ciljni porabniki. Ciljna skupina porabnikov za novi startup bodo seveda tisti, ki se ukvarjajo z BJJ. To pa ne izključuje možnosti, da bi čez čas ciljno skupino povečali še na tiste, ki prakticirajo rokoborbo, grappling in mešane borilne veščine (v svetu bolj znane z angl. izrazom mixed martial arts – MMA), saj se tudi v teh športih uporabljajo na las podobni ščitniki. Izven borilnih športov pa se enake ščitnike uporablja tudi pri ragbiju. Ciljna skupina se bo tako čez čas gotovo povečala in bo znotraj nje potrebno narediti segmentacijo kupcev (želje tistih, ki se ukvarjajo z ragbijem so drugačne od želj tistih, ki se ukvarjajo z BJJ). V ta namen bo potrebno narediti še nekaj dodatnih kvalitativnih in kvantitativnih raziskav.

Ciljni porabniki pri izboru ščitnikov za ušesa pregledajo vse razpoložljive informacije na različnih spletnih straneh. Podatke o ščitnikih iščejo tako na tujih kot domačih forumih ter preko Youtube kanalov, na katerih drugi porabniki na kratko predstavijo posamezen ščitnik. Iz kvantitativne raziskave lahko razberemo, da ciljni porabniki s ponudbo v Sloveniji niso zadovoljni oziroma so do nje neopredeljeni. Iz kvalitativne raziskave pa smo ugotovili, da alternativo slabi slovenski ponudbi iščejo v tujini in da ščitnike za ušesa naročajo predvsem preko spletnih trgovin, ki jih je v Sloveniji več kot fizičnih. Ciljnim kupcem je pomembno, da bodo ščitniki dobro ščitili ušesa, kar se navezuje predvsem na prilagojenost ščitnika lobanji, udobje, materiale in dizajn.

Glede na trenutno ponudbo in glede na rezultate lahko sklepamo, da bi potencialni kupci zaznali vsako najmanjšo spremembo na novem ščitniku za ušesa, saj so trenutni glede na njihova mnenja vse preveč »standardni«. Porabniki tudi po navadi kupujejo tisti izdelek, s katerim so bili zadovoljni, in niso naklonjeni k pogostemu menjavanju oziroma poskušanju novih izdelkov. Kot primer lahko vzamemo intervjuvanca šest, ki je s ščitniki Asics zadovoljen in bi jih tudi ponovno kupil. Pri novem izdelku bo tako veliko vlogo igralo trženjsko komuniciranje, s katerim bo izdelek predstavljen ciljnim porabnikom. Dobra predstavitev izdelka bo tako ključ do tega, da novi kupci poskusijo naš izdelek in se z njim seznanijo. Iz kvantitativne raziskave lahko razberemo, da so porabnikom zelo pomembni zaščita, prilagodljivost ščitnika lobanji in udobje. Za to so pripravljene odšteti tudi nekoliko več denarja, zato je pomembno, da v samem razvoju izdelka upoštevamo njihove želje.

Da bodo naši potencialni porabniki zaznali dodano vrednost, ki jo bodo ponudili novi ščitniki za ušesa, smo jih aktivno vključili v zasnovo izdelka. Preko globinskih nestrukturiranih intervjujev in preko ankete smo jim ponudili možnost, da izrazijo svoje mnenje glede obstoječe ponudbe in kaj bi si želeli v prihodnje. S tem smo želeli kupcem dati možnost, da vplivajo na izdelek, še preden izdelamo prototip, saj bodo le tako lahko

zaznali dodano vrednost, ko bodo ščitniki prišli na trg. Na izdelek bodo porabniki lahko vplivali tudi kasneje preko različnih platform in si svoje ščitnike delno prilagodili glede na želje. Tukaj mislimo predvsem na barvne kombinacije, ne toliko na sam dizajn ali materiale.

4.2.3 Analiza konkurentov

Skupaj z rastjo borilnih športov v Sloveniji lahko opazimo tudi porast ponudbe opreme za borilne veščine. Na trgu imamo tako kar nekaj spletnih in fizičnih trgovin, ki ponujajo najrazličnejšo opremo številnih tujih proizvajalcev. Neposrednih konkurentov na področju lastne blagovne znamke, ki bi ponujala ščitnike za ušesa, skoraj ni. Posredne konkurence pa je na trgu veliko, saj večina spletnih trgovin ponuja ščitnike za ušesa tujih blagovnih znamk. Tukaj je potrebno omeniti tudi močno konkurenco, ki prihaja iz tujine preko različnih spletnih trgovin (Ebay, Amazon, Fight4less ...).

Ena največjih spletnih trgovin v Sloveniji, ki ponuja pestro izbiro opreme za borilne veščine, je Fightshop.si. V Črnučah imajo tudi fizično trgovino. V spletni trgovini lahko najdemo najrazličnejše izdelke močnih tujih proizvajalcev. Podjetje ima tudi lastno blagovno znamko, imenovano Rupa, preko katere trži specializirane rokavice, majice, zaščitno opremo, vendar ta blagovna znamka ne zajema ščitnikov za ušesa. V njihovi ponudbi tako lahko najdemo ščitnike za ušesa podjetja Venum (39,99 EUR) ter nekoliko boljše in cenovno gledano dražje ščitnike proizvajalca Matman (49,99 EUR). Slednji so glede dizajna, materialov in števila paščkov na las podobni ščitnikom podjetja Asics.

Naslednji konkurent je spletna trgovina MMA.si. Na njej lahko tako kot pri predhodniku najdemo najrazličnejšo opremo tujih proizvajalcev. V primerjavi s prejšnjim konkurentom ima ta spletna trgovina občutno manjšo ponudbo, vsaj kar se tiče izdelkov na zalogi oziroma tistih izdelkov, ki so dobavljivi takoj. Podjetje tudi nima lastne blagovne znamke, s katero bi se predstavilo na trgu. Tudi ta spletna trgovina ponuja ščitnike za ušesa podjetja Venum, in sicer s podobno ceno 39,97 EUR.

Tretji konkurent na slovenskem trgu je spletna trgovina Prideshop.si, ki ima tudi fizično trgovino v Ljubljani. Glede pestrosti ponudbe je zelo podobna prvemu konkurentu (Fightshop.si) saj ima bogato ponudbo tujih blagovnih znamk v kombinaciji z lastno blagovno znamko. V sklopu lastne blagovne znamke trži najrazličnejše izdelke: rokavice, različne ščitnike, majice ... Od konkurence se razlikuje predvsem po tem, da pod lastno blagovno znamko Pride trži tudi ščitnike za ušesa. Ščitniki so po obliki na las podobni ščitnikom podjetja Venum, vendar so cenovno nekoliko ugodnejši (26,95 EUR). V svoji ponudbi imajo tudi prej omenjene ščitnike podjetja Venum, ki so cenovno primerljivi s konkurenco (39,95).

Budo shop je naslednji konkurent na trgu, ki ima tako spletno trgovino kot tudi fizično v Ljubljani. Od konkurentov se razlikuje predvsem po ponudbi. Izdelki so tako zelo

specifični, saj lahko najdemo tudi nože, meče, palice, torbe za orožje ... Če pogledamo ostalo ponudbo, pa so podobni konkurentom, in sicer ponujajo različno opremo tujih proizvajalcev. V svoji ponudbi imajo tudi ščitnike za ušesa podjetja Vandal, ki so oblikovno podobni tistim iz podjetja Venum. Cena ščitnikov Vandal znaša okroglih 35 EUR. V primerjavi s konkurenco je cena nekoliko nižja, vendar je zaščita glede na karakteristike podobna.

Zadnji konkurent na slovenskem trgu je Polleosport. Prva razlika od prej naštetih konkurentov je število fizičnih trgovin. Polleosport ima tako kar tri poslovalnice v Ljubljani in spletno trgovino. Druga razlika je predvsem v pestrosti ponudbe, saj ni specializirana trgovina za opremo za borilne veščine. V svoji ponudbi ima tako tudi izdelke za prosti čas, osebno nego, pametne ure ... Kljub temu ima v svoji ponudbi široko paleto izdelkov podjetja Bad Boy in Everlast. Slednji je v ponudbi slabo zastopan in ne vključuje ščitnikov za ušesa, zato se bomo v nadaljevanju osredotočili predvsem na izdelke podjetja Bad Boy. Ščitniki so cenovno nekoliko ugodnejši od konkurenčnih, saj njihova cena znaša 33,30 EUR. Drugih ščitnikov za ušesa podjetje ne prodaja.

Za konec se bomo na kratko posvetili tudi tujim konkurentom, ki preko svoje spletne prodaje predstavljajo močno konkurenco na slovenskem trgu. V spletni trgovini Ebay (na evropskem trgu so Ebay.uk, Ebay.de, Ebay.it ...) tako lahko najdemo najrazličnejše ščitnike za ušesa številnih tujih proizvajalcev. Cenovni razpon ščitnikov je vse od 8 EUR pa do 60 EUR. Če naredimo primerjavo s cenami na slovenskem trgu, lahko opazimo, da so cene podobne (ščitnik Matman stane v Sloveniji 49,90 EUR, na spletnem portal Ebay.de 49,90 EUR), vendar je na Ebayu treba upoštevati poštnino, tako da je končna cena nekoliko višja. Ščitniki podjetja Asics, ki so bili v kvantitativni raziskavi najbolj ocenjeni, v spletni trgovini Ebay.it stanejo 42,61 EUR + 9,21 EUR poštnine. Za primerjavo lahko vzamemo tudi ščitnike podjetja Venum, ki na slovenskem trgu stanejo 39,90 EUR, v spletni trgovini Ebay pa 47,92 EUR vključno s poštnino. V spletni trgovini Amazon najdemo podobno pestro ponudbo ščitnikov za ušesa tujih proizvajalcev. V primerjavi s spletno trgovino Ebay je cena ščitnikov za ušesa nekoliko nižja. Ščitniki podjetja Asics so cenovno ugodnejši, saj stanejo 25,99 USD. Cene ostalih ščitnikov pa se gibljejo nekje med 14 USD pa vse do 79 USD.

Zaključimo lahko, da je konkurenca na trgu močna. Tudi tisti, ki ponujajo ščitnike za ušesa v sklopu lastne blagovne znamke, ne ponujajo novosti, saj so na las podobni konkurenčnim. Ostali konkurenti ponujajo ščitnike tujih proizvajalcev, ki se med seboj bistveno ne razlikujejo. Novi startup bo tako s svojimi novimi ščitniki za ušesa poskušal zasledovati in zadovoljiti želje in potrebe kupcev.

4.2.4 Lastne analize

Novonastalo startup podjetje bo tako pričelo z delovanjem na slovenskem trgu, na katerem je konkurenca dokaj huda. Preko SWOT analize bomo tako skušali predstaviti, katere so prednosti novega podjetja, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Največja prednost novega startupa je odmik od tradicionalnih pogledov na ščitnike za ušesa in uvedba novega pogleda, ki bo temeljil na tesnem sodelovanju s kupci. Podjetje bo razvilo lasten in kakovosten ščitnik za ušesa, ki bo v kar največji meri združeval želje kupcev. Kakovost izdelka bo podjetje zagotovilo tako, da ga bodo v celoti proizvedli v Sloveniji in ne v tretjih državah sveta. Vsak izdelek bo v ta namen skrbno pregledan, preden bo oddan kupcu. Prednost pred konkurenco vidimo tudi v bolj osebnem pristopu do vsakega kupca. Vsakemu kupcu se bomo tako posebej posvetili in izdelali ščitnik po njegovih željah. Posluževali se bomo tudi tržnih poti, ki jih bomo skrbno izbrali glede na nakupne navade porabnikov. Podjetje bo pred vstopom opravilo tudi kvalitativno in kvantitativno raziskavo in s tem potencialnim porabnikom nakazalo, da prihaja nov igralec. Raziskavi bosta služili tudi kot pomoč pri zasnovi izdelka, s čimer se želimo čim bolj približati kupcu.

Slabost podjetja vidimo predvsem v financiranju, saj bo za razvoj in uvajanje izdelka na trg imel zelo omejene vire. Proizvodnja in trženjske aktivnosti bodo zaradi tega na začetku v omejenem delovanju. Slabost vidimo tudi v pomanjkanju znanja predvsem na področju proizvodnje in poslovanja, podjetje pa si zaradi začetnih omejenih financ ne more privoščiti zunanjega svetovalca. Predvsem na začetku poslovanja bo podjetje imelo majhne proizvodne kapacitete, kar lahko privede do tega, da ne bo sposobno uresničiti vseh naročil v doglednem času.

Veliko priložnost na trgu vidimo predvsem v razvoju nove blagovne znamke, ki ne bo direktno konkurirala obstoječim podjetjem in njihovim izdelkom, temveč bo na trgu ponudila nekaj novega/inovativnega. To je lahko kaj hitro tudi nevarnost, saj ne moremo vedeti, kako se bodo kupci dejansko odzvali, ko bo izdelek na trgu. Ker je slovenski trg v primerjavi z drugimi relativno majhen, vidimo veliko priložnost za odhod na nove trge, na katerih bi predstavili svoj inovativni izdelek. Ko govorimo o tujih trgih, imamo v mislih predvsem trge znotraj Evropske unije, na katerih ni vstopnih oziroma izstopnih stroškov. Tudi tukaj bi se v kar največji meri poskušali izogniti konkurenci.

Kot smo že prej omenili, je največja nevarnost za podjetje vstop v neznano oziroma izven okvirov do sedaj poznanih ščitnikov za ušesa. Nevarnost za podjetje predstavlja tudi potencialni izstop Velike Britanije iz Evropske unije. Kot smo že v analizi panoge videli, je Združeno kraljestvo v evropskem pogledu najmočnejša država, kar se tiče števila klubov in tistih, ki prakticirajo BJJ. Izstop bi tako za novo podjetje predstavljal nove vstopne in izstopne stroške, ki bi bili povezani s poslovanjem na omenjenem trgu. Ker živimo v globalnem svetu, je ob predpostavki, da bi novi ščitnik za ušesa doživel velik razcvet,

velika nevarnost ponaredkov. Zaradi začetnih omejenih finančnih resursov bi podjetje imelo kar nekaj težav pri registraciji modela in patenta.

4.3 Zgodba in vizualni elementi

V nadaljevanju bomo razvili zgodbo in vizualne elemente blagovne znamke. Z zgodbo želimo poudariti predvsem edinstvenost blagovne znamke, ki jo vidimo v personaliziranih ščitnikih za ušesa, z vizualnimi elementi pa želimo zgodbo predstaviti potencialnim porabnikom.

4.3.1 Zgodba

Izdelek, s katerim se bo startup podjetje predstavilo na trgu, so novi personalizirani ščitniki za ušesa. Namenjeni bodo predvsem posameznikom, ki si želijo boljšo in predvsem bolj individualno naravnano ponudbo brez masovne proizvodnje. Vsak ščitnik bo tako unikatni in narejen izključno za naročnika. S tem se želimo oddaljiti od standardnih masovno proizvedenih ščitnikov in kupcu ustvariti unikatno doživetje med prakticiranjem BJJ. Unikatnost vsakega izdelka bo glavna konkurenčna prednost, na kateri bomo gradili tudi vse ostale bodoče projekte.

Ključne lastnosti, ki jih želimo dati novemu izdelku, so predvsem novi materiali, iz katerih bo izdelek narejen, in prenovljen dizajn. Pri ustvarjanju izdelka smo se odločili za nekoliko neobičajne materiale za borilne športe. Izdelali smo univerzalno obliko ščitnika, ki je zasnovan na podlagi želja porabnikov. Ščitnik bo sestavljen iz dveh gumijastih delov, ki bosta oblečena v neopren, paščkov iz neoprena, ki bodo namenjeni povezovanju obeh delov ščitnika na sprednjem delu lobanje, dveh debelejših trakov iz neoprena, ki bosta med seboj povezana z vezalko iz blaga in bosta nameščena na zadnjem delu lobanje, neoprensko pokrivalo z ježkom za zaščito vezalk na zadnjem delu lobanje in dva gumijasta elementa, ki bosta namenjena povezovanju paščka iz plastičnih vlaken, nameščenih pod brado (glej Priloge 2, 3 in 4). Notranjost gumijastega dela, ki ščiti uhelj, bo obložena z neoprenom in silikonom. Neopren, gumijasti del ščitnika in silikonska obloga so novi materiali, s katerimi se želimo distancirati od konkurenčne ponudbe. Neopren smo vključili predvsem zaradi mehko-be, prožnosti, prilagodljivosti površini in dejstva, da vpija tekočino. Gumijasti del ščitnika bo nadomestil do sedaj najpogosteje uporabljeno plastiko. Na trgu bomo izbrali gumo, ki bo ponujala najboljše razmerje med trdoto in prožnostjo. Obrobo notranjega dela ščitnika bo prekrival silikon, katerega namen je predvsem zmanjšanje drsenja ščitnika. Do sedaj je bilo v uporabi blago, vendar se na spolzki potni podlagi premika oziroma drsi. S silikonom tako želimo drsenje omejiti in zagotoviti fiksno-st ščitnika.

Za preno-vo obstoječih ščitnikov smo se odločili tudi pri dizajnu. Do sedaj so bili na trgu prisotni ščitniki okroglih oblik, novi ščitniki pa bodo ovalne oblike. Za takšno spremembo

smo se odločili predvsem zato, da zmanjšamo velikost ščitnika in ga osredotočimo predvsem na uhelj. Trakovi, ki bodo povezovali sprednji in zadnji del ščitnika, bodo nekoliko debelejši in se bodo med seboj prekrivali. S tem želimo doseči predvsem boljše stabilnost ščitnika in zmanjšati možnost, da bi se preveč premikal med treningom. Spremembe lahko opazimo tudi na paščku, ki je pritrjen na spodnjem delu ščitnika (paščki, ki so nameščeni pod brado). Dosedanji ščitniki so bili po večini sestavljeni iz enega paščka in enega ježka, ki je bil nameščen po celotni površini. Pri novih ščitnikih smo se tako odločili, da uvedemo dvojni pašček z dvema ježkoma (enega na levi strani in drugega na desni strani). S tem želimo še nekoliko bolje prilagoditi ščitnik lobanji oziroma porabniku omogočiti, da si še sam nekoliko prilagodi ščitnik (po potrebi si bi lahko porabnik nekoliko bolj zategnil levi pašček in desnega nekoliko manj oziroma obratno). Do sedaj pri nobenem od konkurenčnih ščitnikov nismo zasledili takšnega patenta dvojnih paščkov pod brado.

Naslednja sprememba se nanaša na osrednji del gumijaste školjke, ki bi bil še nekoliko dodatno izbočen. Izboklina bi imela nekaj večjih lukenj, ki bi jih dopolnjevalo še nekaj manjših. Za večje luknje smo se odločili predvsem zaradi tega, da bi povečali zračnost ščitnika saj se med treningom prekrvavitev ušesa poveča ter posledično se začne uho potiti in žareti od vročine. Nekaj sprememb smo dodali tudi na zadnji strani ščitnika. Dizajn, ki se navezuje na ta del, je bil uporabljen že pri nekaterih čeladah, ki so bile izdelane za nogomet (čelada, ki jo nosi vratar Peter Čeh), vendar nikoli v borilnih veščinah. Zadnji del smo nekoliko povečali in ga razširili, tako da pokriva lobanjo od temena do vrata. Oba zadnja dela paščkov povezujejo vezalke, narejena iz blaga, kar omogoča še dodatno kasnejšo prilagoditev ščitnika lobanji. Čeprav so vezalke iz blaga, smo se odločili, da jih še dodatno zaščitimo s tem, da na zadnjo stran ščitnika prišijemo del neoprena. Košček, ki bo kvadratne oblike, bo na eni strani prišit, na drugi strani pa bo imel ježka. S tem dodatkom želimo doseči predvsem to, da se vezalke med treningom ne bi kamor koli zapletale in s tem povzročile nevšečnosti tako za tistega, ki nosi ščitnik, kot za tistega, ki je na drugi strani.

Barva ščitnikov bo v več odtenkih rjave. Za takšno barvo smo se odločili zato, ker želimo ustvariti starinski videz, ki bi se poistovetil z imenom blagovne znamke. Kljub univerzalni barvi bi si lahko vsak kupec svoje ščitnike odel v svojo barvno kombinacijo. V ta namen želimo ponuditi dvo- oziroma tribarvno kombinacijo ščitnika. V dvobarvni kombinaciji bi porabnik lahko sam izbiral med barvo paščkov in barvo gumijastega dela. V tribarvni kombinaciji pa bi omenjenemu lahko dodal še barvo vezalk. S tem se želimo kupcu še nekoliko bolj približati in res doseči tisto komponento unikatnosti, ki bi krasila naše ščitnike. Poleg enobarvnih kombinaciji (modra, rdeča, rjava, bela ...) želimo ponuditi tudi barvne kombinacije, ki bi predstavljale imitacije kamna, mavrice, maskirnega vojaškega vzorca ... Porabnik bi tako ščitnike lahko sam oblikoval preko platforme, ki jo bomo nekoliko bolje razložili v nadaljevanju.

S takšno radikalno prenovo želimo doseči boljše prilagodljivost ščitnika lobanji, večjo zaščito in udobje, kar predstavlja osrčje prioritet novega izdelka. Boljšo prilagodljivost ščitnika lobanji bomo dosegli predvsem z drugačnim, bolj osebnim pristopom do vsakega kupca. Vsakega kupca bomo tako prosili, da predhodno posreduje obseg lobanje in višino lobanje od brade do vrha čela. Da bi se ščitniki kar najbolje prilagodili, bomo kupce zaprosili še za mere ušesa (višina in dolžina). Za to dodatno potezo smo se odločili predvsem zato, ker so uhlji različnih velikosti. Vse podatke bomo v nadaljevanju upoštevali pri pritrditvi vseh treh paščkov (zadnji del, sprednji del in del pod brado), tako da se bodo maksimalno prilagodili lobanji. Pri izdelavi si bomo tako pomagali s 3D-printerjem, s katerim bomo natisnili lobanjo glede na posredovane dimenzije. Zadnji del ščitnika, kjer so tudi vezalke, bo tako omogočal še dodatne prilagoditve, če bo porabnik med treningom ugotovil, da se ščitniki še nekoliko premikajo. Sklepamo, da bo ščitnik s takšnim pristopom skoraj fiksen oziroma se bo premikal v minimalnem obsegu, ki ne bo povzročal nelagodja oziroma dodatnih poškodb ušesa.

Ker je bilo v raziskavi veliko pritožb glede plastičnega dela ščitnika in nelagodja, ki ga povzroča, smo se odločili, da z novimi materiali poskušamo kar najbolje odpraviti tudi ta problem. Kot smo že na začetku omenili, smo plastiko zamenjali z gumo, saj je v osnovi nekoliko mehkejša. Zunanji gumijasti del ščitnika bomo še dodatno obložili s centimeter debelim neoprenom. S tem želimo doseči predvsem to, da bi ščitnik povzročal manj poškodb tistim, ki ščitnika ne uporabljajo. Z dodatno oblogo tako ne bi povzročal odrgnin ali plavic. Notranji del ščitnika, v katerem počiva uho, bomo podobno kot zunaj obložili z 0,5 cm debelim neoprenom. S tem želimo predvsem preprečiti, da bi guma direktno pritiskala na lobanjo. Da bi bili ščitniki še nekoliko stabilnejši in udobnejši, bomo na notranjo stran nanесли še tanko, 3 mm debelo plast silikona.

Paščki, ki bodo povezovali oba dela ščitnika, bodo narejeni iz neoprena. Z uvedbo neoprena želimo doseči dve koristi za porabnika. Prva korist, ki jo bo porabnik občutil, se nanaša na prožnost materiala, ki bo še dodatno povečal občutek tesnega prileganja ščitnika lobanji. Druga korist pa se nanaša predvsem na lastnosti materiala, ki zelo hitro vpija tekočino in se tudi hitro posuši. Pri zasnovi izdelka nismo pozabili niti na najmanjše detajle, ki se nanašajo predvsem na vezne elemente med spodnjim delom ščitnika in paščkom, ki je nameščen pod brado. Oba vezna elementa bosta narejena iz gume (sedanji ščitniki imajo vezne elemente narejene iz plastike). Spodnja paščka bosta narejena iz plastičnih vlaken in bosta imela dvojni ježek (na levem in desnem paščku), kar bo izboljšalo prilagodljivost. Menjava veznih elementov bo tako predstavljala korist tako za tiste, ki bodo nosili ščitnike za ušesa, kot za tiste, ki se bodo z njim srečali v parterni borbi.

Zelo pomembna lastnost, ki jo bo podjetje zasledovalo, je kakovost. Kakovost želimo zagotoviti predvsem s temeljitim nadzorom proizvodnje in skrbno izbiro materialov. Kakovost posameznih materialov bo tako vnaprej preverjena, saj se bomo trudili odkupovati predvsem od slovenskih dobaviteljev oziroma proizvajalcev. Tukaj mislimo predvsem na neopren, ki pokriva večji del ščitnika in je tudi eden izmed temeljnih

materialov. Gumijaste dele ščitnika bomo vsaj na začetku dobavljali iz tujine, saj v Sloveniji še nismo našli primerne dobavitelja. Končni izdelek bo sešit v Sloveniji in skrbno pregledan. Prvi pregled bo namenjen preverjanju tega, ali so bili vsi deli ščitnika pravilno zašiti skupaj. Drugi pregled pa se bo nanašal predvsem na to, ali je ščitnik izdelan točno po prej posredovanih merah. S tem si želimo zagotoviti maksimalno kakovost in se izogniti bodočim nevšečnostim, ki se nanašajo na pritožbe, nejevoljo, reklamacije.

Lastnosti in koristi, ki smo jih omenili, izhajajo iz vrednot, ki jih želimo razširiti ne samo med zaposlene, temveč tudi med porabnike in vse ostale deležnike. V startup podjetju bomo tako gojili pet ključnih vrednot: opolnomočenje porabnika, zaupanje, predanost, inovativnost in zvestoba. Omenjene vrednote bomo do ključnih deležnikov in porabnikov poskušali prenesti na različne načine, predvsem preko socialnih omrežji in spletne strani. Glavni cilj podjetja je ustvariti skupnost, podobno tisti, ki jo imata na primer Apple in Harley Davidson. Porabniki bi tako svobodno izražali mnenje o izdelku, priporočila, izboljšave, kritike in druge stvari, ki bi jih startup lahko uporabil pri kasnejšem različicah izdelka.

Izdelku moramo na koncu določiti še ceno. V podjetju smo se odločili, da bomo ceno določili glede na konkurenčno ponudbo in glede na rezultate kvantitativne in kvalitativne raziskave. Če pogledamo najprej konkurenčne cene na trgu, lahko opazimo, da se gibljejo nekje od 29 EUR pa vse do 70 EUR, odvisno od blagovne znamke (če upoštevamo širšo konkurenco, ki vsebuje tudi tuje spletne trgovine). Če pogledamo samo slovenske konkurente in njihovo ponudbo, lahko ugotovimo, da je povprečna cena nekje pri 40 EUR. Analiza kvantitativne raziskave je pokazala, da so porabniki pripravljene za tovrstne izdelke porabiti od 21 EUR do 60 EUR. Glede na to, da gre v našem primeru za unikatne ščitnike za ušesa, smo se odločili, da bomo postavili ceno 49,99 EUR za ščitnike v enobarvni kombinaciji. Kupec, ki so bo želel ščitnike v dvobarvni oziroma tribarvni kombinaciji, bo moral za to storitev doplačati 5 EUR. Cena bo vključevala poštnino v Sloveniji oziroma doplačilo poštnine v ostale države. Z visoko ceno se želimo tudi izogniti masovni proizvodnji, saj želimo z bodočimi kupci ustvariti poseben individualni odnos.

4.3.2 Vizualni elementi

Nova blagovna znamka potrebuje ime. V našem primeru se bo imenovala Antique Fightwear. Sprva se zdi, da omenjeno ime nima nikakršne zveze z predhodno omenjenim izdelkom, vendar se zastavljeno ime predvsem močno navezuje na strategijo nadaljnjega razvoja blagovne znamke. V prihodnosti se bo blagovna znamka poskušala razširiti še na ostale izdelke za BJJ, kot so na primer kimono, pasovi, Rash Guard ... Odločili smo se, da bodo tako kot ščitniki za ušesa tudi ostali izdelki unikatni (omejene serije). Da bi se od konkurence distancirali, smo se odločili, da bodo vsi izdelki povezani z antiko (stara Grčija in stari Rim). S tem mislimo predvsem na imena serij, motive, ki bodo všiti v kimono, motive, ki bodo natisnjeni na Rash Guarde, ter motive, ki bodo na pasovih in drugih

izdelkih. Z imenom Antique Fightwear si želimo tako zagotoviti, da bodo porabniki s to blagovno znamko povezovali vse bodoče izdelke in da bo ime trajno ter bo podjetju omogočalo hiter vstop na tuje trge (ime v angleškem jeziku je globalno ime).

V povezavi z imenom smo naredili tudi logotip, ki bo predstavljal blagovno znamko (Priloga 1). Logotip je sestavljen iz treh simbolov, ki so tesno povezani z antičnim obdobjem. Prvi simbol predstavlja steber z dorskim kapitelom, ki so značilni tako za antični Rim kot tudi antično Grčijo. Naslednji simbol je grška črka alfa, ki predstavlja začetnico blagovne znamke (Antique). Oba simbola se nahajata na tretjem, in sicer pergamentu (živalska koža, podvržena posebni obdelavi), ki je v antiki služil kot sredstvo, na katerega so pisali. Preko logotipa tako želimo poudariti ključne vrednote našega izdelka. Antični steber predstavlja inovativnost, saj so bili kapiteli v vsaki zgradbi drugačni. Črka alfa predstavlja začetnico nove blagovne znamke oziroma novi izdelek, ki prihaja na trg. Pergament pa predstavlja kakovost, saj vemo, da so se zapisi na živalskih kožah ohranili skozi stoletja.

Večina trženjske komunikacije se seli na splet, zato je tudi za naše podjetje bistvenega pomena, da registira domeno. V ta namen smo preverili, ali je domeno www.antiquefightwear.com še mogoče registrirati, in ugotovili, da je registracija možna. Da bi kar najbolje zaščitili ime blagovne znamke, želimo v kasnejšem razvoju registrirati še domene: antiquefightwear.si, antiquefightwear.it in antiquefightwear.de. Domena, ki bi bila izključno za trg Velike Britanije (antiquefightwear.uk), je na žalost zasedena, vendar bi podjetje poskušalo z lastnikom izpogajati ceno za odkup. Vse ostale našete domene bomo ustrezno zaščitili. Interaktivna spletna stran na domeni www.antiquefightwear.com bi bila prevedena v slovenski, angleški, italijanski in nemški jezik. Za takšno potezo smo se odločili, saj so to ključni trgi, na katerih bi blagovna znamka delovala v bližnji prihodnosti. Kot smo že prej omenili, bi bila spletna stran interaktivna in predvsem bi stremeli k temu, da bi bila porabniku čim bolj prijazna. Spletna stran bi vsebovala: spletno trgovino, preko katere bi porabniki lahko oddali svoja naročila ali povpraševanje, platforme Konfigurator, na kateri bi porabniki ustvarili svoj izdelek, in kotiček, v katerem bi porabnikom bili na voljo za vsa vprašanja, želje ... Poleg spletne strani bi se osredotočili tudi na socialna omrežja. Kot relevantno socialno omrežje, preko katerega bi začeli komunicirati in tržiti novo blagovno znamko, smo izbrali Instagram. V ta namen bi ustvarili poslovni račun, preko katerega bi objavljali slike novih izdelkov, dizajnov, konceptov dizajnov ... Za Instagram, ne Facebook, smo se odločili zato, ker se predvsem velika večina mladih seli s Facebooka na Instagram, in zaradi rezultatov, ki nam jih je prinesla kvantitativna raziskava. Kljub temu bomo prisotni tudi na Facebooku, saj ima omenjeno socialno omrežje še vedno največje število aktivnih uporabnikov.

Ker želimo biti unikatni, bomo tudi veliko truda vložili v unikatno embalažo izdelkov. Ščitniki za ušesa bodo tako zapakirani v posebni dizajnerski platneni vrečki v barvni kombinaciji izdelanega ščitnika. Poslikave na platneni vrečki bodo vsebovale antične motive. Vrečka bo položena v škatlo, v katero bomo tudi priložili pismo z zahvalo za

naročilo in napotke, kako vzdrževati ščitnik, da bo kar največ časa ohranjal kakovost in videz. Treba je poudariti, da bo vsaka izmed platnenih vrečk unikat in bo narejena za točno določen izdelek. Takšen način pakiranja želimo kasneje prenesti tudi na druge produkte, saj bi radi dosegli, da bi bili tako izdelki kot paket, v katerem bodo porabniki dobili izdelek, unikatni in izdelani za točno določenega porabnika. Pod vsako platneno vrečko se bo podpisal tudi umetnik, ki jo bo izdelal, kar bo doprineslo še k večji unitarnosti.

4.4 Uvajanje nove blagovne znamke na trg

Startup si bo pri uvajanju nove blagovne znamke na trg pomagal z različnimi komunikacijskimi orodji. Prva izmed njih je spletna stran, na kateri bo podjetje interaktivno komuniciralo predvsem vrednote, ki jih zasleduje, in izdelke, ki izhajajo iz njih. Potrudili se bomo, da bo spletna stran imela več slikovnega materiala v primerjavi z besedilom. Na njej bodo kupci lahko nakupovali izdelke v spletni trgovini, kreirali izdelke s Kreatorjem ter podajali menja in želje preko namenske platforme. Prav platforma Kreator bo namenjena temu, da bodo kupci sami ustvarjali svoj izdelek in mu dodali svojo unikatno noto. Na omenjeni platformi bo na voljo 3D-model univerzalnega ščitnika za ušesa, ki ga bodo porabniki sami odeli v svoje barvne kombinacije. Podobne platforme lahko zasledimo pri prodajalcih avtomobilov, kjer porabniki lahko sami kreirajo različne komponente. S tovrstno platformo želimo doseči predvsem to, da bi porabniki lahko videli kako je izdelek videti, še preden bi ga naročili.

Kljub omejenim začetnim financam pa bo startup podjetje veliko truda vložilo v razvoj nove aplikacije. Za tovrstno potezo smo se odločili predvsem za to, ker večina novodobnih kupcev nakupuje preko telefona, in ne več preko računalnika. Tudi konkurenčna podjetja nimajo razvitih aplikacij, preko katerih bi lahko kupci nakupovali. Aplikacija bo tako namenjena tistim, ki bi radi do spletne trgovine dostopali preko telefona. Spletna trgovina na prej omenjeni spletni strani bo tako prirejena za dostop preko računalnika, tista na aplikaciji pa preko telefona. Tako kot spletna stran bo tudi aplikacija temeljila na slikovnem gradivu in interaktivnosti, ne toliko na besedilih. Želimo si, da bi bili ti dve platformi ključni za naše startup podjetje pri uvajanju nove blagovne znamke na trg. S to potezo se želimo še nekoliko bolj približati kupcu in slediti trendom nakupovanja.

Kot smo že pri vizualnih elementih govorili, bodo veliko vlogo pri trženjskih aktivnostih igrala družbena omrežja. Zaradi finančne omejenosti na začetku se bomo tako posvetili predvsem Instagramu, kasneje pa aktivnosti prenesli tudi na Facebook. Preko strani na Instagramu bomo predstavljali nove dizajne, materiale, končne produkte, s katerimi želimo kupca pritegniti k obisku spletne strani in kasnejšemu nakupu izdelka. Instagram bo tako v prvi vrsti služil predvsem kot platforma, na kateri bodo obstoječi in novi izdelki prikazani. Druga funkcija Instagrama pa bo imela vlogo ustvarjanja pripadnosti blagovni znamki, saj bomo zadovoljne kupce spodbujali k temu, da se slikajo v izdelkih (ščitnik za ušesa, kimono ...) in sliko objavijo oziroma jo posredujejo na naš Instagram. Sčasoma upamo, da

se bo okoli blagovne znamke izoblikovala zaprta skupnost, ki bo živela njene vrednote in jih prenašala naprej.

Komuniciranje novega izdelka želimo povečati tudi preko sponzorskih sredstev perspektivnih domačih in tujih športnikov. Sprva bi sponzorirali predvsem domače športnike, ki imajo za seboj že nekaj tekmovanj in vidnih rezultatov. Kasneje pa bi se osredotočili tudi na tuje nekoliko bolj uveljavljene športnike z nekaj več izkušnjami. Sponzorska sredstva bi se na začetku nanašala predvsem na brezplačne ščitnike za ušesa, kasneje pa tudi na drugo opremo za borilne veščine. Športniki bi jih tako preizkusili in podali svoja mnenja, želje, smernice za prihodnost ... S tem želimo doseči, da bi čez čas sponzorirani postali tudi zadovoljni porabniki in posledično vplivneži oziroma ambasadorji za izdelek. Prosili bi jih tudi, če lahko ščitnike med nošenjem objavijo na svojem Instagram profilu in pod sliko delijo svoje mnenje o izdelku. S sponzorstvom tako v prvi vrsti želimo, da bi kar največ ljudi v razmeroma kratkem času videlo novi izdelek, da bi od izkušenih porabnikov dobili poglobljene povratne informacije, ki bi služile pri nadaljnjih izboljšavah izdelka, in da bi sponzorirani postali vplivneži blagovne znamke, ki bi jim ostali potencialni porabniki sledili. Za takšen korak smo se odločili predvsem zato, ker v sodobnem svetu večina novih porabnikov, preden se odloči za nakup, pogleda opise, deljene izkušnje in kritike vplivnežev. Kasneje pa se seznanijo tudi z oglasi in opisom izdelka, ki ga ponudi podjetje.

Poleg sponzorstev bi se osredotočili tudi na komuniciranje na velikih tekmovanjih. V podjetju bi si tako prizadevali, da bi v prvem letu poslovanja najeli stojnico na treh večjih tekmovanjih v Evropi, in sicer na evropskem prvenstvu (v kimonu) v Lizboni, na evropskem prvenstvu (brez kimona) v Rimu in na britanskem nacionalnem prvenstvu (v kimonu in brez kimona). S tem želimo predstaviti izdelek dati osebno noto, saj se bomo vsakemu kupcu posebej posvetili in mu razložili prednosti novega izdelka. V takšnem načinu komuniciranja vidimo največjo dodano vrednost, saj gre v našem primeru za izredno personaliziran in unikaten izdelek, ki ga lahko dodobra predstavimo le v pogovoru v živo. Kljub temu da bo takšen način komuniciranja podjetje stal največ, predvidevamo, da bo imel največji učinek na prodajo izdelka.

Za konec moramo še določiti tržne poti, po katerih bomo izdelek dostavili kupcu. Za slovenski trg smo se odločili, da bomo uporabljali neposredne tržne poti, in sicer po pošti. Izdelek bomo poslali kot paket po Pošti Slovenije. Porabnik bo imel dve možnosti, in sicer, da mu paket dostavimo z normalno pošto oziroma, če se mu bo mudilo, preko hitre pošte, ki izdelek dostavi v enem dnevu. S to opcijo se želimo kupcu še nekoliko bolj prilagoditi. Za neposredno tržno pot smo se odločili predvsem zaradi tega, ker je domači trg poznan, smo razmeroma majhna država in lahko ohranjamo nadzor nad pošiljko. Za pošiljanje izdelkov v tujino bo postopek podoben, vendar bomo pri tem uporabili posrednika, kot sta DPD in DHL. Pri obeh ponudnikih logističnih storitev bomo poskušali izpogajati kar najboljše pogoje za poslovanje. Pogodbo bomo na koncu sklenili s tistim, ki bo ponudil

ugodnejše pogoje, ki ne bodo zadevali le cene storitve, temveč tudi obsega držav, v katere lahko izdelek pošljemo.

Kot smo že omenili, podjetje načrtuje širitev zunaj Slovenije. Prvi cilj bo tako Velika Britanija, ki se spogleduje z izstopom iz Evropske unije. Za vstop na ta trg bomo uporabili posredne tržne poti. Vključili bomo posrednika, ki bo dobro poznal razmere na britanskem trgu in bo imel vse pogoje za poslovanje na njem. Posredniku bomo tako poslali večjo količino izdelkov, s katerimi bo lahko zalagal kupce na tem področju. S tem želimo skrajšati čakalne dobe in kupcu omogočiti, da izdelek dobi v najkasneje štirih delovnih dneh. Posrednik bo tako tudi hkrati zastopnik za našo blagovno znamko v tujini, na katerega se bodo lahko porabniki obrnili s svojimi vprašanji.

4.5 Omejitve in nadaljnje delo na praktičnem in strokovnem področju

Pri pisanju magistrskega dela smo se soočili z nekaterimi omejitvami, ki jih želimo izpostaviti, da bi kar najboljše pripomogli k izboljšanju prihodnjih raziskav. Prvo omejitev vidimo predvsem v reprezentativnosti vzorca, saj je premajhen za posploševanje na celotno populacijo (v raziskavi je sodelovalo 100 anketirancev). Če bi želeli zadevo posplošiti na celotno populacijo, bi bilo potrebno kvantitativno raziskavo ponoviti z večjim vzorcem.

Naslednja omejitev, s katero smo se dokaj uspešno spopadli, je bila, kako združiti vse slovenske klube, v katerih se ukvarjajo z BJJ, v eno raziskavo. V Sloveniji imamo kar nekaj dobrih klubov, v katerih prakticirajo ta šport, vendar med njimi velja veliko rivalstvo in zato smo na začetku imeli pomisleke glede števila potencialnih respondentov. V raziskavo smo tako vključili večino slovenskih klubov, v katerih prakticirajo BJJ. Kljub temu nam ni uspelo v isto raziskavo vključiti dveh najtrofejnejših klubov v Sloveniji, in sicer Gracie Barra Ljubljana in Aliance Read Eagle. Klub Gracie Barra Ljubljana je na anketiranje pristal, Aliance Read Eagle pa je bil zaradi rivalstva iz raziskave izpuščen. Glede na to, da je v omenjenem klubu veliko tekmovalcev, lahko rečemo, da je to ena večjih omejitev kvantitativne raziskave.

Naslednja težava, na katero smo naleteli, so bili globinski nestrukturirani intervjuji. Čeprav so bili ljudje pripravljene govoriti o problematiki, ki se tiče obstoječih ščitnikov za ušesa, pa v intervjuju niso želeli sodelovati. Večina je imela pomisleke glede anonimnosti (čeprav smo jim povedali, da bodo obravnavani kot oseba 1, 2, 3 ...), in zadržanost glede zvočnega snemanja pogovora. Slednje je predstavljalo kar veliko težavo, saj smo si pogovor morali podrobno zapisovati, kar je vplivalo tudi na njegovo dolžino.

Sedaj, ko smo zastavili osnovne smernice za novo blagovno znamko, bo potrebno na praktičnem področju še veliko storiti. Ključna stvar, ki se bo odvila v naslednjih mesecih, je odprtje podjetja in napisano spraviti v prakso. Začeli bomo z iskanjem slovenskih dobaviteljev in pripravo prototipa izdelka na podlagi priloženih skic. Na podlagi prototipa bomo opravili testiranje, ki bo pokazalo, ali je izdelek pravilno načrtan in

ali je potrebno še kaj spremeniti (tako na področju materialov kot tudi dizajna). Z nekaterimi dobavitelji smo že dogovorjeni (neopren), nekatere bo pa potrebno še najti (gumijasti del in pašček iz plastičnih vlaken). Stremeli bomo k temu, da bomo v prihajajočem letu dosegli to, da bodo vsi dobavitelji in proizvajalci iz Slovenije. Vzporedno s tem se bo podjetje pospešeno ukvarjalo tudi z vzpostavitvijo profila na Instagramu in izdelavo spletne strani ter pričelo s promocijskimi akcijami. Da bi čim hitreje zaščitili blagovno znamko, bomo pred uradnim odprtjem podjetja ter uradno predstavitev spletne strani in izdelka stopili v kontakt s patentnim zastopnikom, ki bo uredil vso potrebno dokumentacijo. V zaključni fazi aktivnosti, ki se bodo odvijale v naslednjih nekaj mesecih, želimo stopiti v kontakt z nekaj perspektivnimi športniki iz Slovenije in tujine ter jim ponuditi brezplačne ščitnike za ušesa.

Ker želimo izdelek razširiti tudi na druge evropske trge in zjeti nove segmente porabnikov, bomo v naslednjem letu opravili nadaljnje raziskave. Podjetje si tako želi izdelek v prvi vrsti razširiti na trg Velike Britanije, čeprav med Evropsko unijo in Veliko Britanijo vladajo napeti odnosi, ki bodo za seboj potegnili tudi spremembe na področju trgovanja. V ta namen želimo opraviti podobno kvantitativno raziskavo, kot smo jo opravili za slovenski trg, in z njo identificirati potrebo oziroma možnost za uvajanje novega izdelka. V raziskavo želimo tako zjeti čim večje število klubov v Veliki Britaniji, ki prakticirajo BJJ. Kot smo omenili v magistrskem delu, podjetje razmišlja tudi o širitvi segmenta porabnikov. S tem ciljamo predvsem na športnike, ki se ukvarjajo z judom, rokoborbo, mešanimi borilnimi veščinami in ragbijem. Za uvajanje in raziskavo bi spet uporabili slovenski trg in kasneje, če bi bili rezultati pozitivni, bi razširili idejo na druge trge. Za vsak šport bi tako poskušali ščitnike nekoliko prilagoditi tako na področju dizajna kot tudi na področju materialov. Vse spremembe, ki bi se navezovale na ščitnik za ušesa, bi opravili v sodelovanju s ciljnim segmentom kupcev.

Dolgoročnejši načrti za razvoj blagovne znamke pa se nanašajo predvsem na širitev palete izdelkov predvsem na področju opreme za BJJ. Prvi projekt bi zajemal omejene serije kimonov. Kimono je osnovna oprema, ki jo potrebujemo, če se želimo ukvarjati z BJJ. Kljub temu, da je trg na tem področju že močno zasičen, želimo ponuditi nekaj novega. Načrtujemo izdelavo omejenih serij (do 50) kimonov, ki bi bili tako kot ščitniki za ušesa unikatni. Vsak kimono bi imel svoj unikatni motiv na notranji strani in našitke na zunanji strani. Našitke na kimono bi si vsak posameznik izbral sam in s tem vplival na zunanjo podobo izdelka. Tako kot pri ščitnikih za ušesa se tudi s tem izdelkom želimo od konkurence distancirati predvsem z unikatnostjo izdelka, ki se navezuje na omejeno serijo, in možnostjo, da porabnik soustvarja izdelek.

SKLEP

V magistrskem delu smo želeli preveriti tržni potencial v Sloveniji za novo športno blagovno znamko, ki bi ponujala personalizirane ščitnike za ušesa za BJJ. Na tem področju

ni bilo narejene še nobene raziskave, zato smo se odločili, da opravimo tako kvalitativno kot kvantitativno raziskavo. Tema je zelo aktualna, saj je v svetu in posledično tudi v Sloveniji velik porast ljudi, ki prakticirajo BJJ. Raziskavi sta bili le v pomoč za boljši vpogled v panogo ter potrebe in želje kupcev. Glavni del se je nanašal na izgradnjo nove športne blagovne znamke preko gradnikov, ki jih ponuja model startup branding lijak. Magistrsko delo smo razdelili na dva dela, in sicer teoretični del in empirični oziroma raziskovalni del.

Teoretični del smo razdelili na dve poglavji, in sicer: startup podjetja in blagovne znamke. V prvem delu smo podali nekaj opredelitev startup podjetja ter razlike med startupom in ostalimi podjetji. V nadaljevanju smo eno izmed poglavji namenili tudi blagovnim znamkam v startup podjetjih, saj te predstavljajo jedro magistrskega dela. Poglavje o startupih smo zaključili še s pregledom startup podjetij v Sloveniji in njihovim vplivom na ekonomijo. Drugi del teoretičnega poglavja smo se lotili podobno, saj smo sprva opredelili blagovne znamke in predstavili uravnotežen pogled nanje, ki vsebuje identiteto in premoženje blagovne znamke. Nekoliko obsežnejše poglavje je bilo namenjeno različnim identitetnim modelom, s katerimi smo želeli ponazoriti različne pristope do izgradnje blagovne znamke. Teoretični del smo zaključili s predstavitev modela startup branding lijaka in poglavjem, ki se nanaša na soustvarjanje blagovne znamke.

Empirični oziroma raziskovalni del magistrskega dela je tako kot teoretični razdeljen na dva dela. Z obema raziskavama smo želeli ugotoviti, ali obstaja možnost za uvajanje nove blagovne znamke na trg ter kakšne so potrebe in želje kupcev. V ta namen smo opravili tako kvalitativno raziskavo z nestrukturiranim odprtim intervjujem kot tudi kvantitativno z anketnim vprašalnikom. Ugotovitve, ki smo jih pridobili iz obeh raziskav, smo kasneje uporabili pri izgradnji nove športne blagovne znamke. Sprva smo oblikovali vizijo, ki predstavlja začetek. Sledile so strateške predanalize, s katerimi smo želeli ugotoviti, kakšna je konkurenca na trgu, kakšni so porabniki in kakšna je panoga, v kateri bo podjetje delovalo. Na podlagi vseh predhodnih raziskav smo kasneje oblikovali zgodbo in vizualne elemente nove blagovne znamke, v katerih smo opredelili materiale, ime, logotip, koristi, lastnosti, kulturo ... Izgradnjo nove blagovne znamke smo zaključili z izbiro in utemeljitvijo tržnih poti ter trženjskega komuniciranja. V zadnjem delu magistrskega dela smo predstavili tudi omejitve ter nadaljnje delo na praktičnem in raziskovanem področju, s katerimi se bomo srečevali v naslednjih mesecih oziroma v prihajajočem letu.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
2. Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120.

3. Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. New York: The Free Press.
4. Aulet, B. & Murray, F. (2013). *A tale of two entrepreneurs: understanding differences in the types of entrepreneurship in the economy*. Kansas City: Ewing Marion Kauffman Foundation.
5. Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Pescaredo: K&S Ranch.
6. Borg, E. A. & Gratzner, K. (2013). Theories of brands and entrepreneurship: conceptualising brand strategies. V *International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy)*. *Proceedings*, str. 58. Singapore: Global Science and Technology Forum.
7. Bresciani, S. & Eppler, M. J. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 356–366.
8. Čadež, S. (2005). Vrednotenje blagovnih znamk. *Les*, 57(11), 342–345.
9. De Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja*. Ljubljana: GV založba.
10. Fill, C. (2005). *Marketing communications: contexts, contents and strategies*. Harlow: Prentice Hall.
11. Flograppling. (2018, 16. januar). IBJJF 2018 Euros stats show international spread of jiu-jitsu. Pridobljeno 19. novembra 2018 iz <https://www.flograppling.com/articles/6083963-ibjjf-2018-euros-stats-show-international-spread-of-jiu-jitsu>
12. Füller, J. & Matzler, K. (2007). Virtual product experience and customer participation: a chance for customer-centred, really new products. *Technovation*, 27(6–7), 378–387.
13. Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K. & Jawecki, G. (2010). Consumer empowerment through internet-based co-creation. *Journal of Management Information Systems*, 26(3), 71–102.
14. Fuchs, C. & Schreier, M. (2011). Customer empowerment in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 17–32.
15. Gangadharbatla, H. (2008). Facebook me: collective self-esteem, need to belong, and internet self efficacy as predictors of the iGeneration's attitudes towards social networking sites. *Journal of Interactive Advertising*, 8(2), 5–15.
16. Graham, P. (2012). *Start up = growth*. Pridobljeno 18. julija 2018 iz <http://www.paulgraham.com/growth.html>
17. Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M. & Singh, S. S. (2010). Consumer co-creation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283–296.
18. Jans, G. (2018, 20. junij). *Europe's outdoor industry performs strongly: 7,2 percent growth*. Pridobljeno 5. februarja 2019 iz <https://www.ispo.com/en/markets/europes-outdoor-industry-performs-strongly-72-percent-growth>
19. Joachimsthaler, E. & David, A. A. (1996). *Building brands without mass media*. Boston: Harvard Business School Publishing.
20. Kapferer, J. N. (1992). *Strategic brand management*. London: Kogan Page.
21. Kapferer, J. N. (1998). *Strategic brand management*. London: Kogan Page.

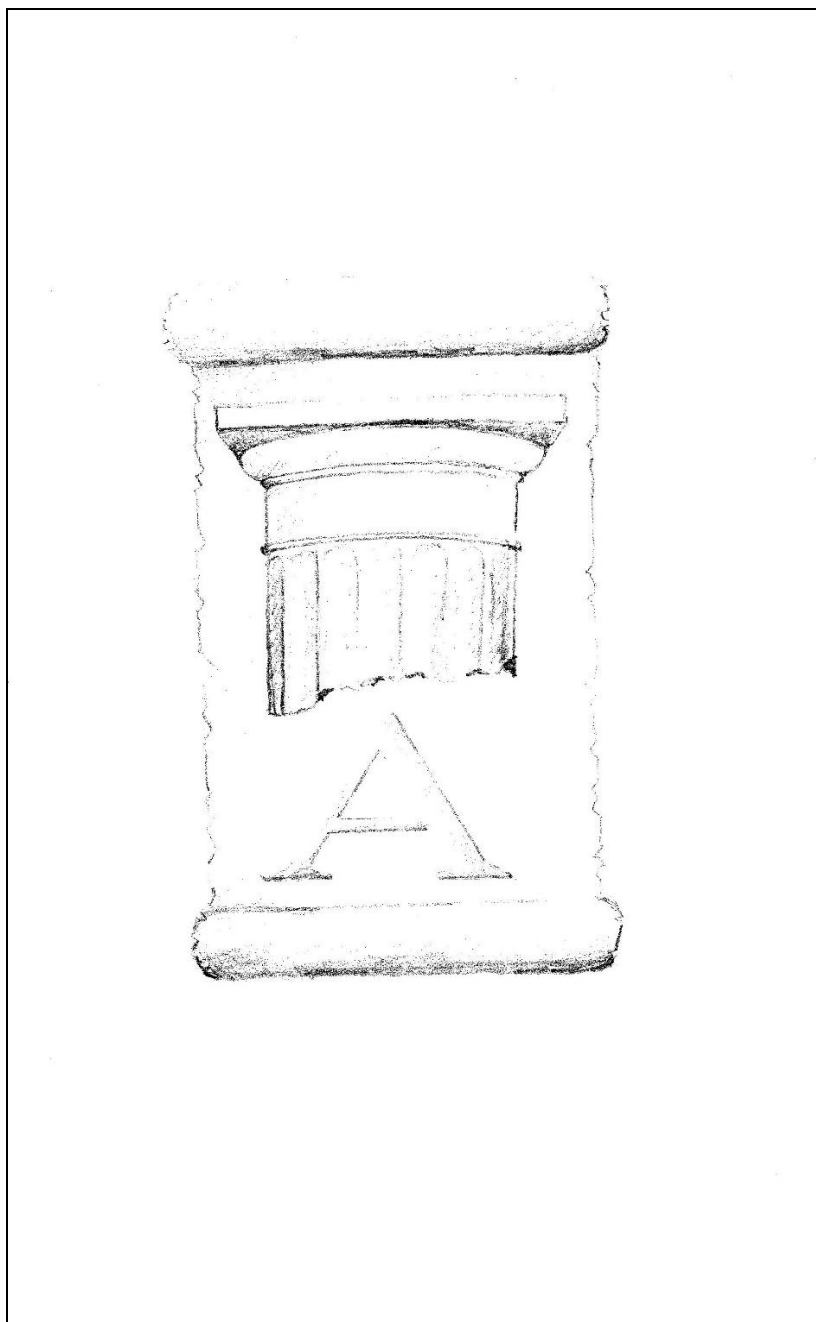
22. Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking* (5. izd.). London: Kogan Page.
23. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
24. Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*. New Jersey: Prentice Hall.
25. Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2–3), 139–155.
26. Keller, K. L., Aperia, T. & Georgson, M. (2008). *Strategic brand management: a european perspective*. Harlow: Pearson Education
27. Konečnik, M. (2006). Izzivi preučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnovešenega pogleda nanjo. *Organizacija*, 39(4), 265–272.
28. Konečnik, M. & Go, F. (2008). Tourism destination brand identity: the case of Slovenia. *Jurnal of Brand management*, 15(3), 177–189.
29. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
30. Konečnik Ruzzier, M. (2018). *Temelji trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Konečnik Ruzzier, M. & Ruzzier, M. (2009). A two-dimensional approach to branding: integrating identity and equity. V L. A. Cai, W. C. Gartner & A. M. Munar (ur.), *Tourism branding: communities in action* (str. 65–73). Bingley: Emerald.
32. Kotler, P. (1998). *Marketing management: trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
33. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
34. Mason, C. & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final Report to OECD, Paris*, 30(1), 77–102.
35. McNally, D. & Speak, D. K. (2001). *Be your own brand*. San Francisco: Berrett-Koehler.
36. Malovrh, M. & Konečnik Ruzzier, M. (2011). Poznavanje in poistovetenje z identiteto znamke I feel Slovenia. *Naše gospodarstvo*, 57(1/2), 47–54.
37. Močnik, D. & Rus, M. (2016). *Slovenska podjetja in značilnosti start-up ekosistema: slovenski podjetniški observatorij 2015*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
38. Moore, J. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
39. Musek Lešnik, K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
40. Nilson, T. H. (2000). *Competitive branding: winning in the market place with value-added brands*. Chichester: Wiley.
41. O'Reilly, T. (2005, 30. september). *What is web 2.0? Design patterns and business models for the next generation of software*. Pridobljeno 5. februarja 2019 iz <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
42. Ogawa, S. & Piller, F. T. (2006). Reducing the risks of new product development. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 65–71.

43. Oviatt, B. & McDougall, P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 29–41.
44. Park, J. S. (2005). Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: a new perspective and supporting case study. *Technovation*, 25(7), 739–752.
45. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
46. Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). The co-creation connection. *Strategy & Business*, 27, 5–15.
47. Ries, E. (2011). *The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesses*. London: Portfolio Penguin.
48. Robehmed, N. (2013). What is a start-up? *Forbes*. Pridobljeno 10. novembra 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#55338e4a4044>
49. Rus, M., Konečnik Ruzzier, M. & Ruzzier, M. (2018). Startup branding: empirical evidence among Slovenian startups. *Managing Global Transitions – International Research Journal*, 16, 79–94.
50. Ruzzier, M. & Ruzzier, M. (2015). *Startup branding funnel: find your perfect brand-market fit to hack your growth*. Ljubljana: Meritum.
51. Silverstein, J. M. (2016, marec). What it takes to build a startup into a brand. *Harvard Business Review*, str. 2–4.
52. Stutely, R. (2003). *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.
53. Timmons, E. & Spinelli, S. (2003). Entrepreneurship for the 21st century. *New venture creation*, (3), 249–256.
54. Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742–761.
55. Weiblen, T. & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66–90.
56. Williams, M. (2017, 11. maj). *UK Brazilian Jiu Jitsu Association (UKBJJA) launches major sponsorship drive*. Pridobljeno 19. novembra 2018 iz <http://www.mynewsdesk.com/uk/uk-british-jiu-jitsu-association/pressreleases/uk-brazilian-jiu-jitsu-association-ukbjja-launches-major-sponsorship-drive-195832>

PRILOGE

Priloga 1: Logotip

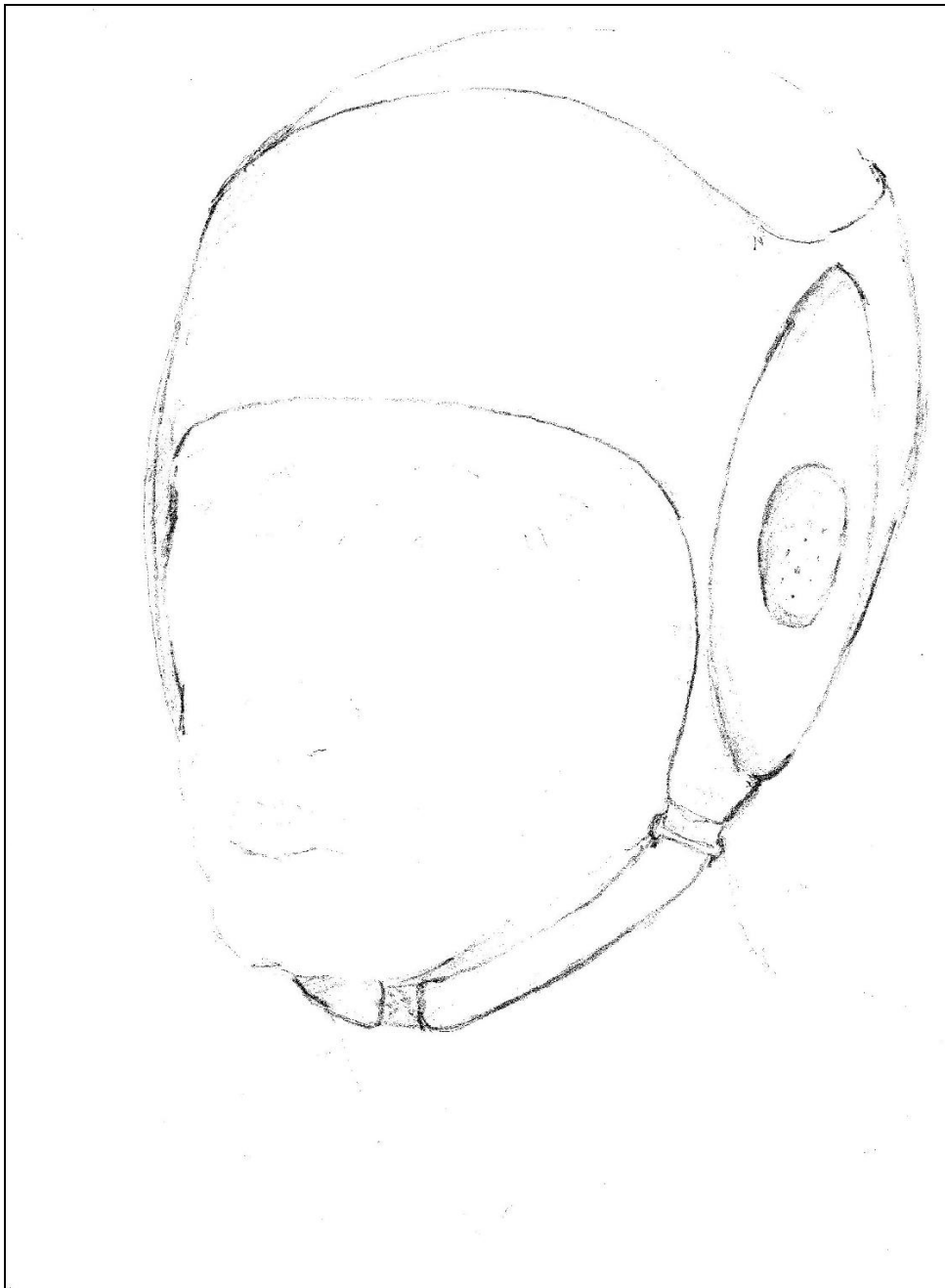
Slika 1: Logotip



Vir: lastno delo.

Priloga 2: Ščitnik – sprednji del

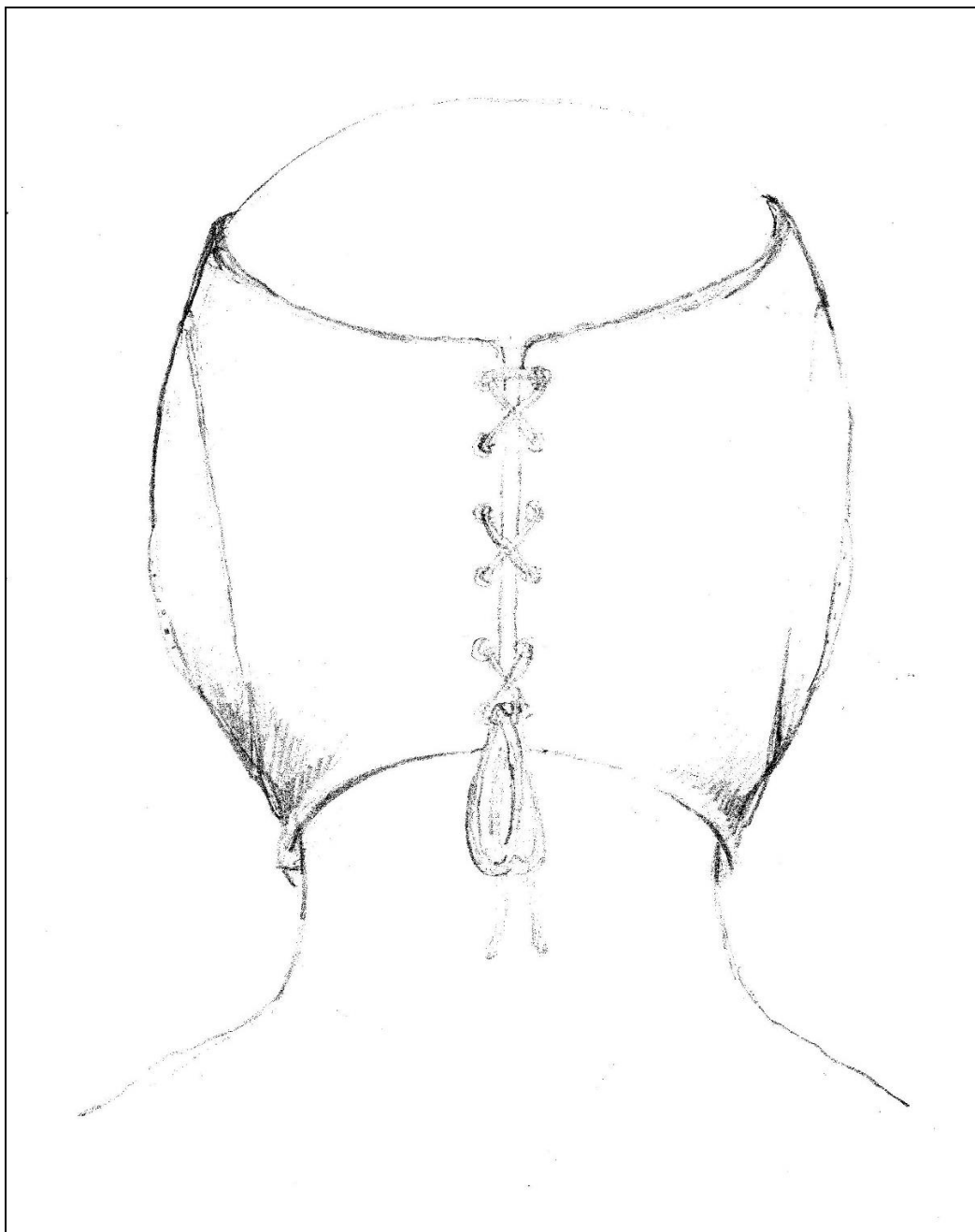
Slika 2: Ščitnik – sprednji del



Vir: lastno delo.

Priloga 3: Ščitnik – zadnji del (1)

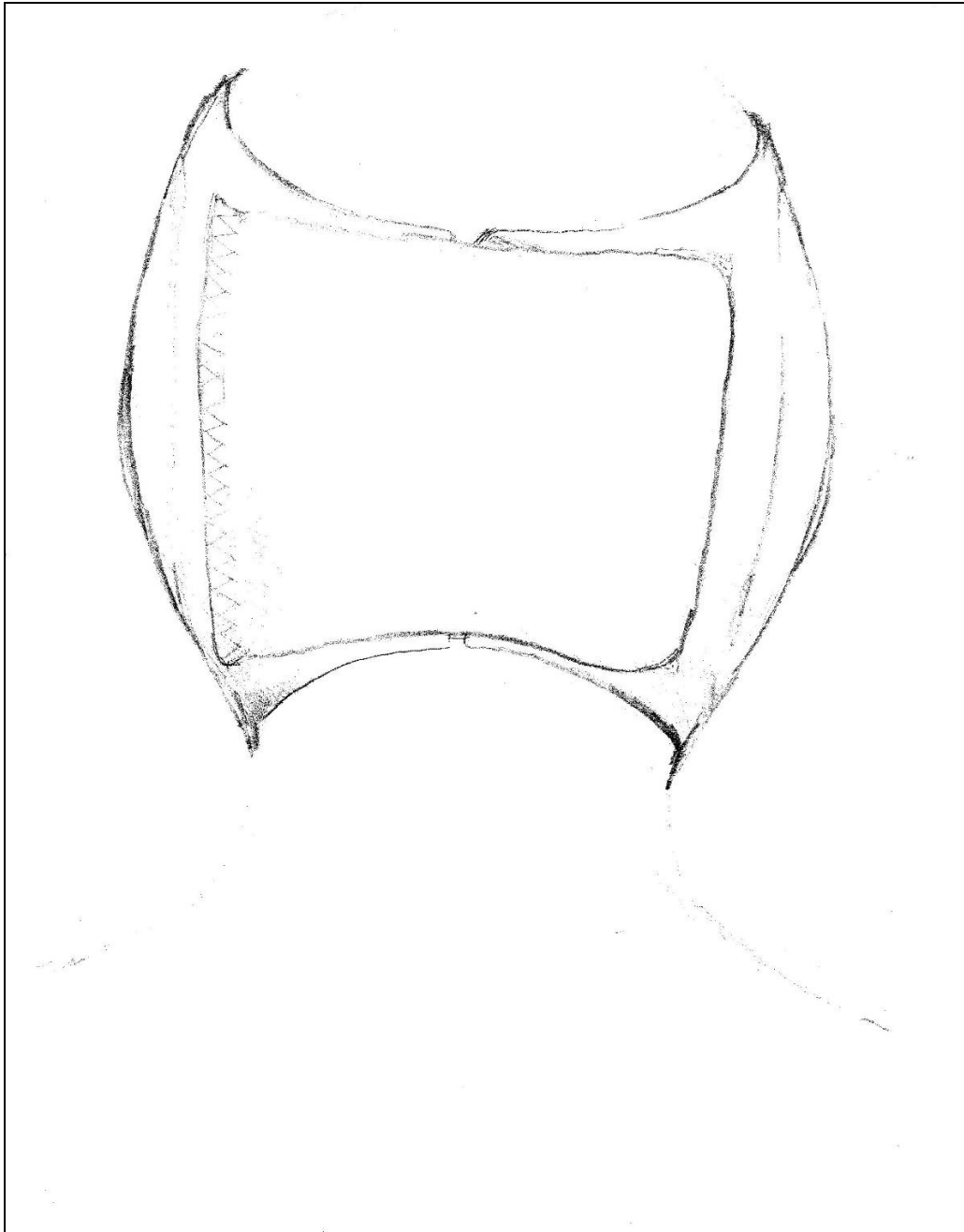
Slika 3: Ščitnik – zadnji del (1)



Vir: lastno delo.

Priloga 4: Ščitnik – zadnji del (2)

Slika 4: Ščitnik – zadnji del (2)



Vir: lastno delo.

Priloga 5: Opomnik in transkript intervjujev

Opomnik

Spoštovani,

v okviru magistrskega dela smo se odločili, da bi preverili idejo o lansiranju nove športne blagovne znamke na trg, ki bo ponujala personalizirane ščitnike za ušesa. Namen intervjujev je predvsem pridobiti širši vpogled v vaše želje, potrebe in predloge, ki jih bomo kasneje uporabili pri snovanju novega izdelka. Pridobljeni podatki bodo uporabljeni v agregirani obliki in izključno za potrebe magistrskega dela.

Vprašanje 1: Kaj menite o ščitnikih za ušesa?

Vprašanje 2: Kaj pa menite o materialih, prilagodljivosti, dizajnu, udobju in zaščiti oziroma bi kaj spremenili/dodali obstoječim ščitnikom?

Iskreno se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Intervjuji

Intervju št. 1

Vprašanje 1: Kaj menite o ščitnikih za ušesa?

Brazilski jiu-jitsu treniram že kar nekaj časa, natančneje tri leta. Med svojo športno potjo sem se udeležil veliko tekmovanj predvsem v tujini. Na srečo poškodbe ušesa oziroma večjih težav še nisem imel. Nisem eden tistih, ki ščitnike za ušesa zagovarja [smeh], saj mislim, da so nepotrebni oziroma da ljudje delajo preveliko paniko, ko se prvič srečajo s poškodbo. Predvsem me moti to, da so ščitniki izredno trdi, še posebej tisti, ki so povečini narejeni iz plastike, oziroma je tisti del, ki ščiti uhelj, narejen iz plastike. Med samimi sparingi nemalokrat povzročijo poškodbe oziroma odrgnine tistemu, ki jih ne nosi, zato jih tako ne maram [smeh]. Ni prijetno, ko ti nekdo s ščitnikom drsa po obrazu, oziroma ko ga želiš zadaviti [prisiliti k predaji], bolj boli tebe roka, kot njega davi. Določeni v našem klubu jih nosijo predvsem zaradi bližnjega srečanja z večjo poškodbo ušesa.

Vprašanje 2: Kaj pa menite o materialih, prilagodljivosti, dizajnu, udobju in zaščiti oziroma bi kaj spremenili/dodali obstoječim ščitnikom?

Hm. Materiali so, kar so, večina ščitnikov je izdelana na podoben način s podobnimi materiali. Predvsem me moti ta plastična sredica, ki pokriva uhelj, saj je v določenih primerih lahko tudi nevarna. Tisti ščitniki, ki so izdelani brez plastične sredice, so baje, tako se govori, neučinkoviti. Sam tega ne morem potrditi, saj kot sem že prej omenil, nisem pristaš takšne preventive [smeh]. Ampak ja, če bi moral izbirati, bi si v prihodnje želel predvsem ščitnike, ki bi bili človeku bolj prijazni. Tukaj pa mislim predvsem na

material, ki se nanaša na sredico. Mogoče kakšna trdnejša oblika gume, ne vem, kaj drugega mi ne pride na misel. Težko je govoriti o nekem izdelku, ki ga ne poznaš oziroma ga še nisi probal.

Intervju št. 2

Vprašanje 1: Kaj menite o ščitnikih za ušesa?

O ščitnikih za ušesa sem zelo spremenil mnenje v zadnjih nekaj mesecih [smeh]. Dobil sem tako imenovano cvetačno uho oziroma hematom. Pred to poškodbo nisem razumel, zakaj ljudje nosijo te ščitnike, in sem jih po malem tudi zafrkaval glede tega. Zdeli so se mi smešni v njih. Tudi nikoli nisem imel kakšne večje poškodbe ali bolečine v ušesu, dokler se mi ni zgodila ta s hematonom. Precej boleče je bilo in tudi sorazmerno hitro se je strdil, tako da ga zdravniki niso mogli pozdraviti. Tudi treningi so bili nekaj časa zelo boleči, ker nisem mogel delati nobene stvari z levim ušesom. Da bi mogoče nekoliko zmanjšal bolečino, sem preko Ebaya naročil neke poceni ščitnike za ušesa, ki so se na koncu izkazali kot vržen denar v smeti. Bil sem zelo nezadovoljen z njimi, zato sem treniral kljub bolečini brez njih. Moje mnenje o ščitnikih je, da bi se vsak moral zaščititi, ker izkušnja s hematonom, verjemite mi, da je boleča in neprijetna. Po drugi strani pa je ponudba oziroma to, da najdeš pravi ščitnik, misija nemogoče. Po večini so slaba kitajska roba. Tiste, ki pa so dobri, je težko dobiti oziroma jih naročiti v Sloveniji. Zanimivo je, da sem na začetku bil toliko proti [smeh], sedaj pa jih nekako zagovarjam in v bodoče si bom sigurno kupil dražje in upam, da boljše ščitnike.

Vprašanje 2: Kaj pa menite o materialih, prilagodljivosti, dizajnu, udobju in zaščiti oziroma bi kaj spremenili/dodali obstoječim ščitnikom?

Niti materiali, niti oblika, niti nič se ni spremenilo. Vsi ščitniki so načeloma enaki oziroma bom rekel tako, vsi ščitniki, ki se jih lahko naroči v Slovenijo, so približno enaki. Tudi nekih večjih napredkov v dizajnu ali materialih ne vidim. Po navadi so plastični, oblečeni v blago, tako da trenutno ni neke izbire na trgu. Spremenil, hm, bi mogoče dizajn, da bi bili ščitniki nekoliko drugačni, drugačne oblike, da bi se bolje prilegali. Spremenil bi tudi materiale in namesto plastike bi dal kakšno trdnejšo vrsto gume, tako da bi bili nasprotniku bolj prijazni. Mogoče bi tudi dodal velikosti ščitnika, tako kot so velikosti pri oblekah S, M, L ..., ker ni vsaka glava istih dimenzij [smeh]. Tako mi ščitnik med sparingom ne bi več padal z glave in se mi obračal po ušesih. To se mi je tudi že dostikrat zgodilo in sem spet začutil bolečino, ker je trdi del ščitnika pritiskal na moje uho. Tako kot vidim in spremljam, so ščitniki že od prazgodovine istih oblik in velikosti [smeh]. Tukaj bi morali dodati malo kreative. Ti ščitniki, ki sem jih naročil preko Ebaya, so bili na primer dobri glede materialov, ni bila tista trda plastika, ampak je bila nekakšna guma, ampak na primer prilagodljivost in fiksnost ščitnika na glavi je bila katastrofalna. Mogoče, če bi malo spremenil in preuredil te ščitnike, bi bili perfektni.

Vprašanje 1: Kaj menite o ščitnikih za ušesa?

Saj poznaš moje mnenje [smeh]. V tem športu sem že kar nekaj časa. Veliko sem tudi tekmoval, tako doma kot v tujini. Poškodb je bilo veliko, tudi poškodb ušesa, vendar nikoli nisem bil pristaš nošenja ščitnikov za ušesa. Meni izgledajo smešno [smeh]. Mislim tudi, da so te poškodbe odvisne od načina borbe. Če se pustiš, da te nekdo nonstop valja po tleh in se rad sam izpostavljaš in rineš z ušesom, potem se moraš s tem sprijazniti. Moj način borbe je takšen, da je nasprotnik večino časa na tleh in sem jaz tisti, ki ga »valja« [smeh]. Zato sem v vseh teh letih imel le nekaj poškodb ušesa, nekaj sem jih ozdravil, nekaj pa sem jih pustil za spomin [smeh] oziroma se jim nisem toliko posvečal. Mislim, da so ščitniki za ušesa nevarni, to pa zato, ker so plastični, in če kdo z vso silo prileti s tistim plastičnim delom drugemu v obraz, zna priti do grde poškodbe. Všeč mi tudi ni, ko nekdo s plastičnim delom drsa po mojem obrazu oziroma kakšnem drugem delu telesa, ker je boleče. Tudi med parternimi borbami velikokrat pride do zaključka, ki ga imenujemo davljenje. Nekateri ščitnike uporabljajo kot obrambo pred tem, kar v osnovi v tem športu ni dovoljeno. Ko nekoga davim čez ščitnike oziroma naletim na trdi plastični del ščitnika, začne prej mene boleti roka kot to, da dosežem, da se nasprotnik preda. Zaradi tega sem imel velikokrat tudi plavice na roki in enkrat celo poškodbo prsta. Izključno zaradi tega, ker lahko poškoduješ svojega partnerja v borbi, mi ščitniki za ušesa niso všeč in jih ne nosim oziroma nisem prevelik podpornik [smeh]. V klubu pa ima vsak izbiro in se lahko zaščiti po svoje. Tega ne moreš nekemu prepovedati, saj večina tega športa ne prakticira zato, da bi postali vrhunski športniki, ampak le za zabavo. Drugi dan pa morajo v službo, šolo ... in si ne morejo privoščiti, da bi imeli poškodbe, saj so delodajalci dandanes neizprosni. Nekateri zato ščitnike nosijo zaradi predhodnih izkušenj s cvetačnim ušesom, spet drugi pa iz preventive pred isto poškodbo.

Vprašanje 2: Kaj pa menite o materialih, prilagodljivosti, dizajnu, udobju in zaščiti oziroma bi kaj spremenili/dodali obstoječim ščitnikom?

Materiali so načeloma pri vseh ščitnikih isti. Paski so narejeni iz blaga, sredice, ki pokrivajo uhelj, pa so narejene iz plastike oziroma gume, odvisno od proizvajalca. Tudi oblika ščitnika se ni kaj dosti spremenila. Obstajajo tisti tipični izgledi, ki jih uporabljajo pri prakticiranju rokoborbe, in tiste zelo malo spremenjene oblike, ki so se razvile za potrebe brazilskega jiu-jitsuja. Predvsem velja nekakšno nepisano pravilo, da so ščitniki, ki so narejeni za rokoborbo, trše narave, tisti, ki so za BJJ, pa bolj mehke narave. Ampak v praksi se to ne loči in se vse ščitnike za ušesa uporablja v vseh športih. Sam ščitnik, tukaj ne mislim samo na material, ampak na cel komplet, ki ga ščitnik ponuja, bi bilo potrebno preurediti, ker so tisti, ki so danes prisotni na trgu, že nekoliko »zastareli«. Če bi lahko spremenil stvari bi si seveda želel mehkejše sredice, tiste, ki ščiti uhelj, saj bi tako mene manj bolela roka [smeh]. Mislim, da bi to morala biti glavna sprememba za ščitnik, ki bi ga koristili v prihodnosti in ki bi prepričal tudi nas, ki nismo naklonjeni nošenju, da jih

probamo. Zaščita sebe in predvsem zaščita partnerja bi tako morala biti v ospredju. Spremenil bi tudi material, mogoče paščkov, ki povezujejo obe sredici, nekaj novega, nekaj, kar ni še prisotno na trgu. Uh, ne smemo pozabiti niti na prilagodljivost. Kar sem opazil na ljudeh, ki nosijo ščitnike, je, da se med borbo večkrat premikajo, in to v vse smeri. Mogoče bi morali biti nekoliko bolj fiksirani in ne toliko razpuščeni. Nekateri si paščke na primer sami zašijejo na primerno dolžino in tako dosežejo, da je ščitnik nekoliko bolj stabilen, vendar je še vedno preveč gibljiv, če mene vprašate. V prihodnosti tako vidim veliko možnosti za spremembe v vseh delih, ki sestavljajo ščitnik za ušesa.

Intervju št. 4

Vprašanje 1: Kaj menite o ščitnikih za ušesa?

Glede na to, da sem svojo pot v borilnih veščinah začel v MMA, sem se s poškodbami ušes srečal že zelo hitro. MMA sem treniral samo eno leto in potem nadaljeval v brazilski jiu-jitsu, kar treniram že pet let. Na začetku nisem niti šel za tem, da poškodbe obstajajo in da moje uho izgleda drugače oziroma da se počasi spreminja. Ščitnike za ušesa sem tako začel nositi predvsem zaradi preventive pred poškodbami oziroma da se že tako poškodovano uho ne bi še bolj poškodovalo. Mislim, da je ponudba ščitnikov za ušesa v Sloveniji zelo slaba, saj sem vse svoje ščitnike kupil preko Ebaya iz tujine. Uporabljam ščitnike, ki so zelo podobni tistim, ki jih izdeluje podjetje Bad Boy. Praktično so identični, samo da jih izdeluje kitajski proizvajalec. S samo zaščito, prilagodljivostjo ščitnika lobanji in materiali nisem zadovoljen. Skoraj vsakič se mi zgodi, da se ščitnik med sparingom obrača in ni fiksni. Ker ni fiksno pritrjen, mi večkrat pade na oči oziroma se mi obrne tako, da trdi del, ki bi moral ščititi uho, praktično pritiska na uho. Materiali so tudi zelo slabi. Ščitnik se mi je že kar nekajkrat strgal in sem ga moral šivati. Pogosto sem tudi menjaval ježka, ki je pritrjen na pasek pod brado. Najbolj moteča stvar je sigurno po mojem mnenju to premikanje ščitnika po lobanji. Posledica tega premikanja je bila tudi poškodba na desnem ušesu, ki jo je povzročil ščitnik. Zaradi tega se kdaj odločim, da jih ne bom uporabljal, ker so res moteči, ampak takrat se možnost za nastanek poškodbe še bolj poveča, tako da sem vedno v dvomih, kaj narediti.

Vprašanje 2: Kaj pa menite o materialih, prilagodljivosti, dizajnu, udobju in zaščiti oziroma bi kaj spremenili/dodali obstoječim ščitnikom?

Praktično vse. Kar se da dobiti v Sloveniji oziroma se da naročiti, je vse narejeno po istem kopitu. Morem priznati, da so mogoče tisti ščitniki, ki so malo dražji, na primer tvoji od Asicsa, malo bolj trpežni in se ne toliko premikajo, ampak vseeno ... Tudi tisti ščitniki, ki nudijo malo boljšo zaščito, so narejeni tako, da plastični deli, ki niso zaščiteni, lahko zelo hitro poškodujejo tvojega partnerja. Če nekdo podrsa s svojim ščitnikom drugega po obrazu, ni preveč prijetno. V prvi vrsti bi spremenil to, da bi bil ščitnik bolj fiksni na glavi. Da se ne bi toliko premikal. Sprejemem dejstvo, da ne more biti čisto fiksni, da se lahko premika tistih nekaj milimetrov, ampak ne sme rotirati po glavi tako kot se ti, ki so

trenutno dostopni. Spremenil bi tudi ceno, ker mislim, da je dosti previsoka. Neke povprečne ščitnike lahko dobimo že za 20 do 30 evrov, ampak lahko rečemo, da je to metanje denarja stran, ker ne nudijo neke pretirane zaščite. Cene boljših pa začnejo nekje pri 60 evrov pa navzgor, plus poštnina, če naročamo kje v tujini. Nekakšna vmesna varianta, ki bi zadostila potrebe, pa manjka. Mislim, da so na primer dizajni, ki so zdaj na trgu, dobri in jih ne bi spremenil. Tudi materiali dražjih ščitnikov so dokaj v redu, če na primer vzamemo Asics ščitnike, so kar trpežni in se zelo težko uničijo.

Intervju št. 5

Vprašanje 1: Kaj menite o ščitnikih za ušesa?

Ščitnike za ušesa sem probal in mi ne odgovarjajo. Na začetku sploh nisem vedel, da ščitniki obstajajo, šele potem, ko sem videl višje pasove, da jih nosijo, sem se pozanimal, kaj to sploh je in čemu služi. Nekako se ne počutim dobro v njih in me po eni strani motijo. Po drugi strani pa vse skupaj zgleda zelo smešno [sme]. Tudi z večjo poškodbo ušesa se še nisem srečal, mogoče me je malo kdaj bolelo uho ali pa sem imel malo rdeče, ampak nič hujšega. Nekako še ne razmišljam o tem, da bi si jih nabavil. Vidim, da jih kar nekaj višjih pasov nosi, in predvidevam, da jih bom čez čas tudi sam, ker pač poškodbe so poškodbe, in dokler je ne dobiš, ne veš kako je. Večina ščitnike nosi predvsem zaradi preventive pred novimi hematomi. Saj veš, nekateri ste že imeli operacijo ušesa in veš sam, da je boleče in neprijetno. V bistvu ščitnike nosijo zaradi kombinacije preventive in zato, da ne bi imeli polomljena ušesa. Sam se s poškodbami ne obremenjujem oziroma se tolažim, da imam mehkejša in manjša ušesa in da nisem toliko nagnjen k temu, da dobim hematoma. Iskreno mislim, da so ščitniki nevarni zato, ker se mi je že nekajkrat zgodilo, da me je kdo udaril s ščitnikom oziroma podrsal. Ker so določeni deli iz plastike, sem dobil odrgnine in plavice. Zato sem tudi zaenkrat še zagovornik tega, da se jih ne nosi.

Vprašanje 2: Kaj pa menite o materialih, prilagodljivosti, dizajnu, udobju in zaščiti oziroma bi kaj spremenili/dodali obstoječim ščitnikom?

Glede na to, da jih nikoli nisem nosil in da sem jih predvsem občutil [sme], bi najraje spremenil materiale. Predvsem tisti del ščitnika, ki ščiti uho in je narejen iz trde plastike. Ta plastika pušča tako modrice kot odrgnine na nasprotniku, oziroma če hočeš nekoga zadaviti [prisiliti ga k predaji], si sam poškoduješ roko, ker je ta reč tako trda. Po pravici povedano, sploh ne vem, s čim bi lahko ta del zamenjali – mogoče s kakšno debelejšo gumo ali nekaj podobnega. Ampak dokler bodo ščitniki iz plastike, bom proti njim. Drugega o ščitnikih ne morem povedati, ker jih nisem nosil in jih zato ne poznam. Lahko povem edino še to, da lepo izgledajo, mislim, preden jih daš na glavo [sme]. Tudi ta izgled, če bi se dalo narediti drugače, da bi bili manjši oziroma malo manj vidni in vpadljivi. Ker sedaj res izgledajo ogromni.

Intervju št. 6

Vprašanje 1: Kaj menite o ščitnikih za ušesa?

Z brazilskim jiu-jitsujem sem se začel ukvarjati pred dvema mesecema in zelo hitro ugotovil, da so poškodbe ušesa nepredvidljive. Že po enem mesecu sem na ušesu dobil majhen hematom. Uho me je bolelo in nisem mogel trenirati, kot bi želel, zato sem se odločil, da poskusim ščitnike za ušesa. Ščitnikov na začetku nisem želel kupiti kar na slepo, zato sem si jih raje sposodil od enega člana našega kluba. Hematom je bil premajhen za operacijo in je po nekaj tednih otrdel. Zaenkrat se z njim ne obremenjujem. Ker se ga skoraj ne vidi, bi moral biti res poznavalec, da bi ga opazil. Pri treningih so mi med tem časom pomagali ščitniki, tako da sem lahko normalno treniral in uho ni dobivalo novih udarcev. Čeprav so mi ščitniki pomagali, sem ugotovil, da je to še vedno stvar posmeha v klubu. Se pravi tisti, ki nosijo takšne ščitnike, so tarča posmeha oziroma jih ostali poskušajo prepričati, da naj trenirajo brez njih. V prvi vrsti zato, ker izgleda smešno, po drugi strani pa je velika možnost, da boš z njimi poškodoval trening partnerja. Jaz sem še vedno neodločen, ali bi jih nosil ali ne. Po eni strani so mi pomagali prebroditi dobo, v kateri sem imel najhujše bolečine. V njih sem se počutil varnega predvsem v pozicijah, v katerih moraš drsati z ušesom ob kimono, oziroma tam, kjer je potrebno z ušesom pritisniti na kakšen del telesa. Po drugi strani pa so se mi nekateri člani, ki trenirajo več časa, smejali. Mislim, da so takšni ščitniki dobra stvar, predvsem če je poškodba še na začetku. Meni se hematoma tako ni razvijal naprej.

Vprašanje 2: Kaj pa menite o materialih, prilagodljivosti, dizajnu, udobju in zaščiti oziroma bi kaj spremenili/dodali obstoječim ščitnikom?

Do zdaj sem imel samo ščitnike za ušesa Asics. Lahko rečem, da sem z njimi bil zelo zadovoljen in so generalno gledano zadovoljili moje potrebe. Mogoče bi spremenil to, da bi bili ščitniki bolj prilagodljivi lobanji in da se ne bi toliko premikali, ko treniraš, ker to zna biti zelo moteče. Drugi materiali so bili kar v redu, čeprav sem dobil rabljene ščitnike, ki so bili že malo uničeni. Prilagodljivost lobanji sem poskušal rešiti z bandažnim trakom. Tako so mi priporočali. Se pravi vsak pasek posebej zavežeš po svoji meri z bandažnim trakom, tako da ga fiksiraš. Ščitnik se še vedno premika, vendar dosti manj. Glede na to, da sem naletel na slabo izkušnjo pri posmehovanju, bi konkretno spremenil dizajn. Saj ščitniki niso grdi, ampak jih drugi še vedno ne sprejemajo. Zato bi bilo potrebno narediti nekaj, da bi bili nekoliko manj glomazni in manj vidni. Malo manjši, ne vem kako to povedati [smeh]. Mislim, da je videz zelo pomemben. Meni, kot začetniku, je zelo pomembno, da me sprejmejo v klubu kot člana, zato je vsako takšno posmehovanje nepotrebno in me nekako odbija od tega športa. Mogoče bi še malo izboljšav bilo potrebnih pri prilagodljivosti ščitnika lobanji. To bi zelo olajšalo treniranje, ker si ga ne bi rabil vsakih nekaj minut popravljati. Drugače pa mislim, da je zaščita dobra, vsaj pri teh od Asics, z njimi sem bil zelo zadovoljen.

Intervju št. 7

Vprašanje 1: Kaj menite o ščitnikih za ušesa?

Iskreno povedano, jih nikoli nisem nosila. Nekako ni bilo nikoli potrebe. Nikoli nisem niti pomislila na to, da bi jih probala oziroma da bi se poglobila v to problematiko. Šele ko si me vprašal za intervju, sem začela razmišljati o tem. Čeprav treniram brazilski jiu-jitsu že kar nekaj časa, nisem nikoli naletela na poškodbo ušesa. Presenetljivo, ampak nisem. Po navadi tisti, ki trenirajo toliko časa, že imajo nekaj »bojnih ran« po ušesu [smeh]. Če razmišljam za nazaj, sem dobila veliko udarcev v uho, največ na tekmovanjih. Ampak nikoli mi ni uho zateklo ali kaj podobnega. Do ščitnikov nimam negativnega mnenja kot nekateri v telovadnici. Ne moti me, če jih ljudje nosijo, pač to je njihova stvar, in če se tako zaščitijo in trenirajo bolj mirno, potem sem tudi jaz zadovoljna. Mislim, da bi tisti, ki se velikokrat srečajo s poškodbo ali so jo že preboleli/pozdravili, morali nositi te ščitnike. Dobro, razen če ne bi radi imeli polomljenih ušes, ker pri nekaterih je to znak ponosa. Tako da se vidi, da trenirajo borilne večšine. To je res stvar posameznika, ker je poškodba ušesa res zelo težko pozdraviti. Če jo v prvih dneh ne pozdraviš, se pravi spraviš kri ven iz ušesa, je konec. Hematom se strdi in ga ne moreš več odstraniti. Ostane tam za vedno, kot neke vrste tatu. Moje mnenje glede ščitnikov je takšno, da se mora vsak sam odločiti, ali jih bo nosil ali ne, in ostali v klubu morajo to spoštovati. Ker so razlogi za to, da jih nosijo, lahko zelo različni in jih mi ne moremo poznati.

Vprašanje 2: Kaj pa menite o materialih, prilagodljivosti, dizajnu, udobju in zaščiti oziroma bi kaj spremenili/dodali obstoječim ščitnikom?

Zanimivo vprašanje [smeh] in zelo težko za nekoga, ki jih ne nosi. Meni izgledajo kar okej, in tudi ko sem se pogovarjala s tistimi, ki jih nosijo, so zadovoljni. Nekateri malo bolj, nekateri malo manj, ampak če pogledamo skupno, so zadovoljni. Če bi pa jaz morala izbirati, kaj naj se spremeni, bi to bila sigurno tista plastika, ki ščiti uho pred udarci. Zelo je nadležna in že večkrat me je poškodovala, pač dobila sem odrgnine in plavice. Ker so tako trde, se nekateri z njimi branijo pred nekaterimi davljenji in je nemogoče partnerja zadaviti, ker ti ščitnike potiska v roko ali v glavo in potem bolj boli tebe kot njega. Ta del ščitnika bi bilo res nujno, ma res nujno zamenjati ali prilagoditi. Saj ne bi bilo treba prav zamenjati plastičnega dela, ampak bi bilo zadosti, če bi bil nekako obložen z blagom tako, da ne bi bil nevaren. Ti, s katerimi sem se srečala, so obloženi z blagom, ampak je to blago tako tanko, da izgleda, kot da niso. Tako da mislim, da je to edina stvar, ki bi jo spremenila glede na to, da jih nikoli nisem nosila.

Intervju št. 8

Vprašanje 1: Kaj menite o ščitnikih za ušesa?

Že tri leta treniram brazilski jiu-jitsu, bil sem na številnih tekmovanjih in že nekajkrat sem zdravil hematom oziroma poškodbo ušesa in iskreno mislim, da ščitniki niso potrebni. Če

se ukvarjaš s takšnim športom, moraš te stvari sprejeti, jih vzeti kot del športa in s tem živeti. Ščitnikov pa ne maram zato, ker so smešni, preveč trdi in niso trpežni. Tudi ko sem dobil hematoma, nisem razmišljal o tem, da bi si jih kupil ali pa da bi jih nosil. Sam sem mnenja, da nekaj poškodb moraš imeti, sicer nisi za ta šport. Če bi se rad temu izognil, ni druge možnosti kot ta, da zamenjaš šport. Ščitnikov ne maram tudi zato, ker so nevarni za nas, ki jih nimamo. So preveč plastični in ta plastika ni zaščiten in je nevarna. Zato mislim, da bi morali biti prepovedani. Na tekmovanjih so jih že prepovedali in razlog je bil, da lahko z njimi poškoduješ nasprotnika. Če so prepovedani na tekmah, pomeni, da so prepovedani z nekim razlogom in bi jih morali prepovedati tudi na treningu. Nastradali bi tisti, ki imajo večja ušesa in trša, saj so bolj izpostavljeni poškodbam, ampak, kot sem že prej rekel, to je del športa. Moje osebno mnenje je, da jih nihče ne bi smel nositi.

Vprašanje 2: Kaj pa menite o materialih, prilagodljivosti, dizajnu, udobju in zaščiti oziroma bi kaj spremenili/dodali obstoječim ščitnikom?

To, da bi bili manj plastični. V bistvu bi bilo potrebno najti nekaj vmes. Tisti ščitniki, ki so mehkejši, ne zagotavljajo neke dobre zaščite in niso preveč zanesljivi, tisti, ki pa nudijo dobro zaščito, pa so okoli ušesa narejeni iz trde plastike in ta trda plastika je vzrok za nešteto odrgnin, ki sem jih dobil. Zato bi spremenil prav ta plastični del. Tako, da bi v prvi vrsti zaščitil sebe, že če jih ostali morajo nositi zaradi estetskega videza ali preventive. Če bi naredili neko mešanico mehkejših gumijastih in trdih plastičnih ščitnikov, bi to bilo super. Takšne ščitnike bi mogoče tudi jaz kupil in jih poskusil. Ne me narobe razumeti, da jih res tako ne maram, ampak trenutna ponudba ščitnikov je res zelo slaba. Če hočeš imeti kaj boljšega, moraš to iskati v tujini, kar pa ni lahko, ker se potem upošteva še poštnina, carina in druge stvari, ki otežujejo to, da bi jih lahko naročili. V Sloveniji pa ne bi nikakor naročeval takšnih stvari, ker imaš na voljo dve vrsti ščitnikov, ki ne nudijo neke pretirane zaščite. Če bi v Sloveniji bila boljša ponudba oziroma bi se pojavila neka nova verzija ščitnika, bi jih mogoče celo probal in mogoče bi mi čez čas prirasli k srcu [smeh]. Do takrat pa mislim, da se jih ne bi smelo uporabljati oziroma lahko bi se jih uporabljalo samo takrat, kadar bi že dobili poškodbo in bi jo probali malo omejiti, da se ti ravno ne poveča in nastane ogromen hematoma.

Priloga 6: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

v okviru magistrskega dela smo se odločili, da bi preverili idejo o lansiranju nove športne blagovne znamke na trg, ki bo ponujala personalizirane ščitnike za ušesa. Namen raziskave je predvsem pridobiti širši vpogled v kupčeve potrebe in trenutne razmere na trgu. Raziskav na omenjenem področju še ni bilo, zato je vsaka izpolnjena anketa pomembna. Vprašalnik je anonimen in vam bo vzel dve do tri minute časa. Pridobljeni podatki bodo uporabljeni v agregirani obliki in izključno za potrebe magistrskega dela.

Hvala, ker boste z nami delili vaše mnenje in izkušnje.

Vprašanja

1. Koliko časa trenirate brazilski jiu-jitsu?

- a) Manj kot eno leto
- b) Od 1 do vključno 2 leti
- c) Od 3 do vključno 5 let
- č) Več kot 5 let

2. Katero stopnjo znanja ste dosegli?

- a) Beli pas
- b) Modri pas
- c) Vijoličasti pas
- d) Rjavi pas
- e) Črni pas
- f) Nimam pasu

3. Ali ste se med športno potjo že srečali s težavo (bolečine v ušesu ali okolici) oziroma poškodbo ušesa?

- a) Da
- b) Ne

5. Če ste obkrožili odgovor A, na katero poškodbo oziroma težavo ste naleteli (možnih več odgovorov)?

- a) Pordečelo uho
- b) Modrica na predelu uhlja
- c) Bolečine v predelu uhlja
- č) Cvetačno uho oziroma cauliflower ear
- d) Bolečine v predelu lobanje
- e) Drugo: _____

6. Ali vas je prvi stik s poškodbo oziroma težavo odvrnil od nadaljnjega udejstvovanja v brazilskem jiu-jitsuju?

- a) Da
- b) Ne

7. Če ste obkrožili odgovor A, ali nam lahko zaupate razlog (možnih več odgovorov)?

- a) Estetski
- b) Hude bolečine
- c) Preventiva pred ponovnim nastankom težave oziroma poškodbe
- d) Drugo: _____

8. Ali poznate najučinkovitejšo preventivo pred tovrstnimi težavami oziroma poškodbami – ščitniki za ušesa?

- a) Da
- b) Ne

Z vprašalnikom nadaljujete, če ste obkrožili odgovor A.

8. Kako ocenjujete ponudbo ščitnikov za ušesa v Sloveniji (obkrožite številko nad zelenim odgovorom)?

1	2	3	4	5
Zelo slabo	Slabo	Niti dobro niti slabo	Dobro	Zelo dobro

9. V spodnji tabeli je navedenih nekaj lastnosti ščitnikov za ušesa. Kako bi ocenili trenutno ponudbo na trgu (označite s križcem)? 1 – zelo slabo, 5 – zelo dobro

	1	2	3	4	5
Dizajn					
Prilagodljivost ščitnika lobanji					
Materiali					
Zaščita					
Udobje					
Drugo: _____					

10. V kolikšni meri spodaj navedene blagovne znamke zadovoljujejo vaše potrebe in želje (označite s križcem)? 1 – najmanj zadovolji, 5 – najbolj zadovolji

	1	2	3	4	5
Asics					
Venum					
Bad Boy					
Mizuno					
Drugo: _____					

11. V kolikšni meri so spodaj navedene lastnosti za vas kot uporabnika pomembne pri nakupu (označite s križcem)? 1 – zelo nepomembno, 5 – zelo pomembno

	1	2	3	4	5
Dizajn					
Prilagodljivost ščitnika lobanji					
Materiali					
Zaščita					
Udobje					
Drugo: _____					

12. Koliko ste pripravljeni plačati za izdelek?

- a) Do 20 EUR
- b) Od 21 do vključno 40 EUR
- c) Od 41 do vključno 60 EUR

d) Nad 60 EUR

13. Spol: M Ž

14. Starost:

a) Do 20 let

b) Od 21 do vključno 25 let

c) Od 26 do vključno 30 let

d) Od 31 do vključno 35 let

e) Od 36 do vključno 40 let

f) Od 41 do vključno 45 let

g) Od 46 do vključno 55 let

h) Nad 55 let

15. Ime kluba: _____

Še enkrat bi se vam radi zahvalili za izpolnjen vprašalnik.