

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE SALESQUEZE IN
OVREDNOTENJE NJENEGA PREMOŽENJA**

Ljubljana, april 2021

AJDA HAFNER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ajda Hafner, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvoj blagovne znamke SaleSqueeze in ovrednotenje njenega premoženja, pripravljenege v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Majo Konečnik Ruzzier

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 BLAGOVNE ZNAMKE	4
1.1 Opredelitev blagovne znamke	4
1.2 Medorganizacijske blagovne znamke	5
1.3 Uravnotežen pogled na blagovno znamko	7
1.3.1 Notranji pogled na blagovno znamko	7
1.3.2 Zunanji pogled na blagovno znamko.....	8
2 RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE	8
2.1 Identitetni modeli	9
2.2 Lijak blagovne znamke	10
2.2.1 Vizija blagovne znamke.....	11
2.2.2 Predanalize	11
2.2.2.1 <i>Analiza panoge</i>	11
2.2.2.2 <i>Analiza porabnikov</i>	12
2.2.2.3 <i>Analiza konkurence</i>	13
2.2.2.4 <i>Lastna analiza</i>	14
2.2.3 Razvoj blagovne znamke	14
2.2.3.1 <i>Zgodba</i>	14
2.2.3.2 <i>Vizualni elementi</i>	19
2.2.4 Uvajanje blagovne znamke	20
2.2.4.1 <i>Notranji branding</i>	20
2.2.4.2 <i>Trženjsko komuniciranje</i>	21
2.2.4.3 <i>Tržne poti</i>	25
2.2.5 Preverjanje in ocenjevanje blagovne znamke	25
3 SOUSTVARJANJE BLAGOVNE ZNAMKE	28
4 METODOLOŠKI PRISTOP K RAZVOJU BLAGOVNE ZNAMKE SALESQUEZE IN NJENA PREDSTAVITEV	31
4.1 Metodološki pristop k razvoju blagovne znamke SaleSqueeze	31
4.2 Predstavitev blagovne znamke SaleSqueeze	32
4.2.1 Vizija.....	32
4.2.2 Predanalize	34

4.2.3	Razvoj blagovne znamke	44
4.2.4	Uvajanje blagovne znamke	49
5	PREMOŽENJE BLAGOVNE ZNAMKE SALESQUEZE	52
5.1	Metodološki pristop k raziskavi premoženja blagovne znamke	52
5.2	Rezultati raziskave premoženja blagovne znamke	53
6	DISKUSIJA	57
6.1	Razmik med identiteto in premoženjem blagovne znamke	59
6.2	Omejitev raziskave premoženja blagovne znamke	60
6.3	Možnost nadaljnjega razvoja blagovne znamke	60
	SKLEP	62
	LITERATURA IN VIRI	63
	PRILOGE	75

KAZALO SLIK

Slika 1:	Gartnerjev čarobni kvadrant vodilnih ponudnikov orodij CPQ.	36
Slika 2:	Percepcijski zemljevid blagovne znamke SaleSqueeze in konkurentov	43
Slika 3:	Logotip blagovne znamke SaleSqueeze	48

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Opomnik pri vodenju prvega skupinskega intervjuja.....	1
Priloga 2:	Opomnik pri vodenju drugega skupinskega intervjuja.....	3
Priloga 3:	Poglobljena analiza konkurentov	5
Priloga 4:	Pet-letni strošek uporabe orodij za 25 uporabnikov	8
Priloga 5:	Proces razvoja logotipa blagovne znamke SaleSqueeze	9
Priloga 6:	Proces izbire slogana blagovne znamke SaleSqueeze.....	11
Priloga 7:	Knjiga blagovne znamke SaleSqueeze.....	12
Priloga 8:	Vprašanja za intervju o premoženju blagovne znamke	26
Priloga 9:	Transkripti intervjujev s porabniki orodja SaleSqueeze	27

UVOD

Ameriško združenje za trženje (angl. American Marketing Association) blagovno znamko opredeljuje kot ime, izraz, dizajn, simbol ali katero koli drugo značilnost, ki razlikuje izdelke ali storitve enega prodajalca od izdelkov ali storitev drugega prodajalca (Keller, 2013, str. 30). Omenjena organizacija blagovno znamko opredeljuje na tradicionalen način. Blagovno znamko danes opredelimo kot razvijajočo se entiteto (Konečnik Ruzzier, 2011), ki se neprestano spreminja in prilagaja trendom in trenutnim razmeram na trgu. Ko danes govorimo o blagovnih znamkah, ne pomislimo več le na vizualne elemente, ampak tudi na identiteto blagovne znamke katere bistvo je zgodba (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015). Blagovne znamke so vse bolj pomembne tudi na medorganizacijskem trgu. Močne medorganizacijske blagovne znamke (angl. business-to-business brand) olajšajo nakupni postopek (Kotler & Pfoertsch, 2006), zato so managerji medorganizacijskih blagovnih znamk, ki vlagajo v razvoj in vzdrževanje le-teh, zelo uspešni (Casidy, Nyadzayo, Mohan & Brown 2018; Voss & Mohan, 2016).

Blagovne znamke je potrebno obravnavati uravnoteženo oziroma iz dvodimenzionalnega pogleda, ki ga sestavljata notranji pogled in zunanji pogled na blagovno znamko (Konečnik, 2006; Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015). Notranji pogled enačimo s konceptom identitete blagovne znamke, ki predstavlja pogled na blagovno znamko z vidika notranjih deležnikov. Zunanji pogled na blagovno znamko enačimo s konceptom premoženja blagovne znamke, ki predstavlja pogled na blagovno znamko z vidika zunanjih deležnikov. (Konečnik Ruzzier, 2011).

Strokovna literatura nudi več identitetnih modelov, med katerimi se kažejo vzporednice. Najbolj znani in splošno uporabljeni identitetni modeli so: Aakerjev (1991) model načrtovanja identitete blagovne znamke, de Cherantonyjev (2002) proces razvoja in vzdrževanja blagovne znamke, Kellerjev (2013) razvoj blagovne znamke ter Kapfererjeva (2008) prizma identitete blagovne znamke. Predhodno omenjeni identitetni modeli so dokaj statični in niso primerni za dinamično poslovno okolje zagonskih podjetij, hkrati pa ne vključujejo soustvarjanja blagovne znamke z zunanjimi deležniki. Današnji porabniki radi sodelujejo v procesu oblikovanja blagovnih znamk (Busche, 2019) in predstavljajo dragocen vir povratnih informacij (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015), saj podajo svoje mnenje, oceno ter izkušnjo o blagovni znamki (Siano, Vollero & Palazzo, 2011). So aktivni akterji pri oblikovanju blagovnih znamk (Payne, Storbacka, Frow & Knox, 2009) ter prispevajo k identiteti in ugledu blagovne znamke (Siano, Vollero & Palazzo, 2011).

Na sooblikovanje blagovnih znamk se osredotoča lijak blagovne znamke, ki predstavlja dinamičen model razvoja blagovne znamke za zagonska podjetja, ki delujejo na visoko konkurenčnem trgu. Blagovno znamko obravnava kot razvijajočo se entiteto in nanjo gleda z dvodimenzionalnega vidika. Lijak blagovne znamke je sestavljen iz petih elementov oziroma gradnikov. Celoten proces izgradnje blagovne znamke se začne z vizijo, ki je

ključni gradnik blagovne znamke, zato jo opredelimo kot gradnik nič. Sledi element predanalize, ki vključuje analizo panoge, analizo porabnikov, analizo konkurentov in lastne analize. V gradniku razvoja blagovne znamke se oblikuje zgodba oziroma identitetni elementi, ki zajemajo lastnosti, koristi, vrednote, kulturo, osebnost, odnose in skupnosti. Na podlagi zgodbe se oblikujejo vizualni elementi, ki so ime, simbol, slogan in domena. Ko so definirani zgodba in vizualni elementi sledi uvajanje blagovne znamke, kjer se blagovna znamka predstavi notranjim deležnikom prek notranjega brandinga ter zunanjim deležnikom preko trženjskega komuniciranja in tržnih poti. Zadnji element je preverjanje in ocenjevanje blagovne znamke, kjer vrednotimo premoženje blagovne znamke v očeh porabnikov. V vse faze oblikovanja blagovne znamke so vključeni tudi zunanji deležniki, ki soustvarjajo blagovno znamko in potrjujejo že razvite elemente blagovne znamke (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015). Lijak blagovne znamke izpostavlja, da so notranji in zunanji deležniki v nenehnem odnosu (Konečnik Ruzzier, 2018, str. 154).

Ko je blagovna znamka nekaj časa prisotna na trgu, lahko uspešnost njenega uvajanja ovrednotimo s konceptom premoženja blagovne znamke z vidika kupca. Aaker (1991) in Keller (1993), kot vodilna avtorja na področju, predlagata elemente za merjenje premoženja blagovne znamke. Porabnikovo vrednotenje premoženja blagovne znamke lahko ovrednotimo s pomočjo zavedanja o blagovni znamki, asociacije o blagovni znamki, zaznane kakovosti blagovne znamke, zvestobe blagovni znamki in splošnih trženjskih kazalcev (Aaker, 1991; Aaker, 1996). Keller (1993) premoženje blagovne znamke povezuje z zavedanjem in podobo o blagovni znamki.

SaleSqueeze je zagonsko podjetje, ki deluje na medorganizacijskem trgu. SaleSqueeze predstavlja programsko orodje, ki vključuje elemente orodij za avtomatizacijo prodaje in orodij konfiguracija – cena – ponudba (v nadaljevanju CPQ). Programsko orodje je namenjeno podjetjem, ki proizvajajo, ali tržijo kompleksne izdelke, ki pred nakupom potrebujejo personalizacijo. Orodje SaleSqueeze rešuje prodajne težave proizvajalcev in prodajalcev oken, vrat, pergol, senčil, bazenov, masažnih kadi, opreme za vrt, dvorišča in terase, naprav za vzdrževanje doma ter ostalih po meri narejenih izdelkov. Osrednji del orodja SaleSqueeze je spletni konfigurator, prek katerega končni kupec razišče ponudbo prodajalca in si sam ustvari informativno ponudbo. Prodajne ekipe podjetij zaradi konfiguratorja ne zapravljajo časa z ročno pripravo ponudb, ampak se lahko posvetijo ostalim prodajnim aktivnostim. Ostale funkcionalnosti orodja poskrbijo za avtomatizacijo celotnega prodajnega procesa. SaleSqueeze, ki se primarno osredotoča na razvoj programskega orodja v oblaku, zanemarja razumevanje porabnikov in panoge, razvoj zgodbe in vizualnih elementov ter ustreznega uvajanja blagovne znamke na trg. Pomen blagovnih znamk na področju tehnologije narašča, kar dokazuje lestvica najboljših blagovnih znamk InterBrand. Apple, Amazon, Microsoft, Google in Samsung sestavljajo peterico blagovnih znamk, ki so se uvrstile najvišje na omenjeno lestvico, vse blagovne znamke pa delujejo na področju tehnologije (Interbrand, 2019). Strategija blagovne znamke je prepoznana kot najpomembnejša strategija zagonskih podjetij (Rus, Konečnik

Ruzzier & Ruzzier, 2018), hkrati pa preišljeno oblikovane in uspešno vodene blagovne znamke povečujejo zaupanje porabnikov ter dosegajo višjo prepoznavnost na trgu (de Chernatony, 2002). Zaradi prej naštetih dejavnikov smo prepoznali priložnost, da bi lahko ustrezno oblikovana znamka pozitivno vplivala na poslovanje zagonskega podjetja SaleSqueeze.

Namen magistrskega dela je oblikovati uravnotežen pogled na blagovno znamko SaleSqueeze, tako z vidika notranjih kot zunanjih deležnikov. Identiteta blagovne znamke bo razvita na podlagi lijaka blagovne znamke (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015). Cilj magistrskega dela je razviti blagovno znamko SaleSqueeze, ki bo prepoznavna na visoko konkurenčnem trgu orodij CPQ in orodij za avtomatizacijo prodaje ter v oblikovanje blagovne znamke vključiti tudi zunanje deležnike. Cilj magistrskega dela je bil analizirati premoženje blagovne znamke s strani kupcev ter odkriti razmik med razvito in dojeto blagovno znamko.

Teoretični del magistrskega dela se bo osredotočal na sekundarne vire, kot so strokovna literatura, knjige, raziskave in članki tako slovenskih kot tudi tujih strokovnjakov s področja obravnavane tematike. V tem delu magistrske naloge bodo strokovna dela analizirana s pomočjo metode deskripcije, kompilacije in komparacije. Pri empiričnem delu magistrskega dela bo uporabljena kvalitativna metoda – skupinski poglobljeni intervju za razvoj identitete blagovne znamke in individualni intervjuji za ovrednotenje premoženja blagovne znamke. Premoženje blagovne znamke bo raziskano na podlagi kombinacije Aakerjevega (1991) in Kellerjevega (1993) modela. Raziskovali ga bomo z elementi zavedanja blagovne znamke, podobe, zaznano kakovostjo in zvestobo.

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih vsebinskih poglavij, ki so dodatno razdeljena v podpoglavja. Prvo poglavje vključuje pregled literature na področju blagovne znamke, medorganizacijske blagovne znamke in uravnotežen pogled na blagovno znamko, ki ga sestavljata notranji pogled na blagovno znamko oziroma identiteta blagovne znamke in zunanji pogled na blagovno znamko oziroma premoženje blagovne znamke. Sledi poglavje Razvoj blagovne znamke, ki vključuje pregled literature na področju razvoja blagovnih znamk in identitetnih modelov. Najobsežnejši del drugega poglavja predstavlja podrobna predstavitev lijaka blagovne znamke, ki ga sestavlja pet gradnikov: vizija, predanalize, razvoj blagovne znamke, uvajanje blagovne znamke ter preverjanje in ocenjevanje blagovne znamke. Tretje poglavje se osredotoča na soustvarjanje blagovne znamke. V četrtem poglavju smo opredelili metodološki pristop k razvoju blagovne znamke SaleSqueeze, ki jo bomo v nadaljevanju poglavja predstavili. Sledi poglavje, kjer smo sprva opredelili metodologijo raziskovanja premoženja blagovne znamke SaleSqueeze, nato pa predstavili rezultate raziskave premoženja blagovne znamke. V poglavju Diskusija smo predstavili blagovno znamko SaleSqueeze in razmike med razvito in dojeto blagovno znamko, opredelili omejitve raziskave ter podali možnosti nadaljnega raziskovanja in nadaljnega razvoja blagovne znamke. Magistrsko delo bomo zaokročili s sklepnimi mislimi.

1 BLAGOVNE ZNAMKE

Izvor blagovne znamke sega že v antiko, bistvo blagovnih znamk pa se do danes ni spremenilo. Že od samega začetka so bile blagovne znamke namenjene temu, da so ljudje pustili svoj pečat, tako dobesedno kot v prenesenem pomenu. Četudi zametki blagovnih znamk segajo v 16. stoletje, so se pomembni premiki zgodili v 20. stoletju. Skozi desetletja eksperimentiranja in tehnološkega napredka so se skrbniki blagovnih znamk naučili, kako se prebiti skozi nered in pritegniti pozornost ciljnih porabnikov, tako da so ravnodušne porabnike spremenili v navdušence nad znamkami (Cantor, 2020). Pravi razcvet so blagovne znamke doživele v 21. stoletju, kar dokazuje tudi dejstvo, da so blagovne znamke ena pomembnejših raziskovalnih tematik na področju trženja (Petek & Konečnik Ruzzier, 2013).

1.1 Opredelitev blagovne znamke

Ameriško združenje za trženje blagovno znamko opredeljuje kot ime, izraz, dizajn, simbol ali katero koli drugo značilnost, ki razlikuje izdelke ali storitve enega prodajalca od izdelkov in storitev drugega prodajalca (Keller, 2013, str. 30). Mnogi raziskovalci (Aaker, 1991; Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 1996) so se natančno držali navedene opredelitve, drugi raziskovalci pa so bili do definicije kritični, saj se preveč osredotoča na izdelke (Crainer, 1995) ter ne omenja odnosa med blagovno znamko in porabniki (Arnold, 1992). De Chernatony in Dall'Olmo Riley (1998) sta v vsebinski analizi strokovne literature ugotovila dvanajst glavnih tem, ki kategorično povzamejo vse definicije blagovnih znamk, ki jih je bilo moč zaznati v literaturi. Blagovna znamka je definirana kot pravni instrument, logotip, podjetje, stenografija, zmanjševalec tveganja, identitetni sistem, podoba v očeh porabnikov, vrednostni sistem, osebnost, dodajanje vrednosti in razvijajoča se entiteta. Blagovno znamko obravnavamo kot kulturni pojav, ki ga vodijo sinergije med managerji, zaposlenimi in porabniki (Merz, He & Vargo, 2009). Blagovno znamko opredelimo kot razvijajočo se entiteto (Petek & Konečnik Ruzzier, 2013), ki se neprestano spreminja ter prilagaja trendom in trenutnim razmeram na trgu. Ko danes govorimo o blagovnih znamkah, ne pomislimo več le na vizualne elemente, ampak tudi na identiteto blagovne znamke, katere bistvo je zgodba (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015).

Blagovne znamke, ki so premišljeno oblikovane in uspešno vodene, povečujejo zaupanje porabnikov, hkrati pa dosegajo višjo prepoznavnost na trgu. So izredno močno sredstvo, ker jih povezujemo s funkcionalnimi vrednostmi, ki jih presojava razumsko in čustvenimi vrednostmi, ki izhajajo iz čustvenih meril (de Chernatony, 2002, str. 18–19). Blagovna znamka je postala ključna aktivnost pri uspešni ustanovitvi podjetja, pomembna je za dolgoročno preživetje na trgu in pozitivno vpliva na premoženje v očeh ciljnih porabnikov (Gardner & Cooper, 2014). Slovenska zagona podjetja strategijo blagovne znamke prepoznajo kot najpomembnejšo strategijo (Rus, Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2018).

Blagovne znamke imajo svoje funkcije tako z vidika skrbnikov kot z vidika porabnikov. Skrbniki z blagovnimi znamkami dosežejo razlikovanje od konkurentov, pravno zaščito, lažjo segmentacijo trga, poglobljen odnos s porabniki, ugled podjetja in višjo zvestobo kupcev. So tudi dejavnik necenovne konkurence, izjemnega pomena so pri trženjskem komuniciranju, vplivajo na boljši položaj na trgu (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 159), so vir konkurenčne prednosti in predstavljajo vir finančnega donosa (Keller, 2013, str. 35). Porabniki s pomočjo blagovnih znamk lažje prepoznajo izdelke ali druge entitete določenega podjetja, so boljše informirani, olajšajo cenovne primerjave in nakupni proces, zmanjšujejo občutek tveganja (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 159) ter jim predstavljajo signal kakovosti (Keller, 2013, str. 35).

Blagovne znamke se niso spremenile le v obsežnosti definiranja, ampak tudi v tem, katere entitete označujemo kot blagovne znamke. Tradicionalno so blagovne znamke povezovali le s fizičnimi izdelki, danes pa močne blagovne znamke oblikujejo tudi storitve, ljudje, destinacije (de Chernatony, 2002, str. 25), trgovci, distributerji, spletni izdelki in storitve, organizacije, šport, umetnost in zabava ter ideje (Raj, 2017).

1.2 Medorganizacijske blagovne znamke

Medorganizacijske blagovne znamke se od blagovnih, znamk namenjenih končnim porabnikom, razlikujejo zaradi značilnosti omenjenih trgov. Medorganizacijski trg se od trga končnih porabnikov razlikuje po tem, da na njem prevladujeta proizvodnja in tehnologija, kar vodi v kompleksne izdelke in storitve. Na trgu je manjše število kupcev, ki izvajajo menjavo dobrin z večjo finančno vrednostjo. Običajni so kompleksni prodajni procesi, ki vključujejo nakupovalno središče, kar vodi v racionalnejše odločitve. Odnosi med blagovno znamko in kupcem igrajo večjo vlogo kot na trgu končnih porabnikov (Lilien, 2016; Brown, Zablah, Bellenger, & Donthu, 2012; Zablah, Brown, & Donthu, 2010; Brown, Bellenger & Johnston, 2007; Webster & Keller, 2004; Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 2006; Grewal, Krishnan, Baker & Borin, 1998).

Medorganizacijsko trženjsko okolje se drastično spreminja in podjetja, ki se spremembam niso sposobna prilagoditi, v prihodnosti ne bodo več konkurenčna. Medorganizacijsko poslovno okolje je izredno konkurenčno, zato le izpopolnjeni izdelki in storitve niso več dovolj. Z razvojem medorganizacijske blagovne znamke podjetja pridobijo ugoden konkurenčni položaj (Kotler & Pfoertsch, 2006, str. 34). Kotler in Pfoertsch (2006) trdita, da so medorganizacijske blagovne znamke enako relevantne kot blagovne znamke, namenjene končnim porabnikom, mnenje akademikov pa je, da omenjeni vrsti blagovnih znamk služita podobnim namenom (Keränen, Piirainen & Salminen, 2012). Veliko konceptov in teorij se je iz blagovne znamke, namenjene končnim porabnikom, preneslo na medorganizacijske blagovne znamke, koncepti in teorije pa so se prilagodili značilnostim medorganizacijskega poslovnega okolja (Beverland, Napoli & Lindgreen, 2007; Kuhn, Alpert & Pope, 2008).

Obstajajo številne silnice, ki povečujejo smiselnost razvoja medorganizacijskih blagovnih znamk. Najpomembnejše tri silnice so širjenje podobnih izdelkov in storitev, naraščajoča kompleksnost ter cenovna konkurenca. Širjenje podobnih izdelkov in storitev rezultira v preobilici izbire, ki ni razširjena le na trgu končnih kupcev, ampak je prisotna tudi na medorganizacijskem trgu. Inovativni izdelki ne dosežejo nujno več dolgoročne in trajnostne konkurenčne prednosti, saj funkcionalne prednosti hitro posnemajo konkurenti, zato močna blagovna znamka predstavlja značilnost, ki razlikuje izdelek ali storitev od konkurenčne ponudbe. Danes se skoraj vsa podjetja soočajo z močno težnjo po zapletenih tržnih ponudbah, ki temeljijo na rešitvah, blagovna znamka pa je koristno orodje za sporočanje ključnih in ustreznih informacij. Medorganizacijska podjetja se soočajo z velikim pritiskom na ceno. Višje cene ne morejo doseči z dodajanjem funkcionalnosti izdelkom, lahko pa močne blagovne znamke povišajo vrednost za kupce, ki so za določene izdelke pripravljeni plačati več (Kotler & Pfoertsch, 2006, str. 40–43).

Čeprav nekateri avtorji trdijo, da vrednost medorganizacijske blagovne znamke temelji predvsem na funkcionalnih vrednostih, kot so lastnosti izdelka (Kuhn, Alpert & Pope, 2008), so raziskave pokazale, da so izredno pomembne tudi čustvene vrednosti, kot so zmanjševanje tveganja, zaupanje in kredibilnost (Leek & Christodoulides, 2012). Hecker, Caspar in Sebel, kot najpomembnejše funkcije medorganizacijskih blagovnih znamk označujejo zmanjševanje tveganja, dodajanje vrednosti in povečanje informacijske učinkovitosti. Izbira izdelka ali storitve, za katero stoji blagovna znamka, zmanjša kupčevo tveganje, saj blagovne znamke povečujejo zaupanje in oblikujejo pričakovano kakovost izdelka ali storitve (v Kotler & Pfoertsch, 2006, str. 44–45; Ohnemus, 2009). Porabniki lažje izberejo in procesirajo informacije izdelkov in storitev medorganizacijskih blagovnih znamk, hkrati pa nudijo višjo stopnjo prepoznavnosti (Kotler & Pfoertsch, 2006, str. 44–45).

Medorganizacijske blagovne znamke imajo več pomembnih vlog. Ena pomembnejših je diferenciacija, saj je blagovna znamka učinkovito in prepričljivo sredstvo za razlikovanje kategorij izdelkov ali storitev, ki so zelo nediferencirani (Leek & Christodoulides, 2012; Kotler & Pfoertsch, 2006, str. 53). Omogočajo večjo varnost poslovanja, kar je v veliki meri posledica večjega zaupanja močnim blagovnim znamkam. Medorganizacijske blagovne znamke podjetjem pomagajo pri prehodu s prodajnega modela, ki temelji na transakcijah, na model, ki temelji na odnosih, kar vodi do zvestobe blagovni znamki (Kotler & Pfoertsch, 2006, str. 53). Podjetja z močnimi blagovnimi znamkami so deležna večje komunikacijske učinkovitosti, saj so trženjska prizadevanja bolj sprejeta od tistih podjetij, ki nimajo razvite blagovne znamke (Ohnemus, 2009; Kotler & Pfoertsch, 2006, str. 53). Blagovne znamke na medorganizacijskem trgu ustvarjajo preference, ki vodijo v zavrnitev konkurenčnih blagovnih znamk. Vloga se kaže tudi pri določanju cen, saj izdelki in storitve močnih blagovnih znamk dosegajo znatno višje cene. Pozitivna podoba blagovne znamke je privlačna za zunanje in notranje deležnike, zato je lažje zadržati talentirane zaposlene in privabiti usposobljen kader (Kotler & Pfoertsch, 2006, str. 53–54).

Zaznana kakovost izdelkov in storitev, za katerimi stoji blagovna znamka, je višja v primerjavi s tistimi, ki blagovne znamke nimajo (Cretu & Brodie, 2007). Priporočila so na medorganizacijskem trgu izredno pomembna, lažje pa jih dosežejo podjetja z močnimi blagovnimi znamkami (Bendixen, Bukasa & Abratt, 2004). V primeru združitve in prevzemov močne blagovne znamke dosegajo višje tržne vrednosti (Low & Blois, 2002), saj razliko med računovodsko in tržno vrednostjo podjetja sestavlja tudi vrednost blagovne znamke (Mortanges & Riel, 2003). Primarni cilj vsakega podjetja je ustvarjanje prihodkov, na katere pozitivno vpliva blagovna znamka, ne le prek višjih marž, ampak tudi zaradi večje količine nakupa (Kotler & Pfoertsch, 2006, str. 54).

1.3 Uravnovežen pogled na blagovno znamko

Blagovna znamka je dinamičen rezultat nenehne interakcije med deležniki (Wider, Wallpach & Mühlbacher, 2018), zato je nanjo treba gledati celovito in uporabiti uravnovežen oziroma dvodimenzionalen pogled (de Chernatony, 2002; Konečnik, 2006; Konečnik Ruzzier, 2011). Uravnovežen pogled na blagovno znamko vključuje notranji in zunanji pogled. Notranji pogled vključuje pogled notranjih deležnikov na blagovno znamko in ga opredelimo s konceptom identitete. Zunanji pogled vključuje ovrednotenje blagovne znamke v očeh zunanjih deležnikov, predstavimo ga lahko s konceptom premoženja blagovne znamke (Konečnik, 2006; Konečnik Ruzzier, 2011).

1.3.1 Notranji pogled na blagovno znamko

Koncept identitete blagovne znamke je večplasten, zato v strokovni literaturi ne najdemo enotne definicije, kaj je identiteta blagovne znamke. Raziskovalci tega področja se strinjajo, da je identiteta blagovne znamke predstavljena z notranjega vidika, ki vključuje poglede različnih interesnih skupin (Konečnik Ruzzier & de Chernatony, 2013). Pri oblikovanju identitete morajo sodelovati managerji, skrbniki blagovne znamke in ostali zaposleni (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 161), ki jo gradijo v dialektičnem procesu, na katerega vplivajo individualne in kolektivne identitete (Essamri, Mckechnie & Winklhofer, 2019). Interesne skupine morajo uskladiti osnovno razmišljanje o tem, kaj je bistvo blagovne znamke in kako se njeno bistvo razlikuje od konkurenčnih blagovnih znamk (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 161). Notranji pogled na blagovno znamko odgovarja na kratko, enostavno in nedvoumno vprašanje »Kdo sem?« (Kapferer, 1998; Kotler & Keller, 2006, str. 281). Identiteta blagovne znamke predstavlja tisto, za kar podjetje želi, da se blagovna znamka zavzema in je gonilo vseh prizadevanj za oblikovanje blagovne znamke (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Izraža oprijemljive in neoprijemljive značilnosti blagovne znamke, vsaka značilnost pa jo naredi edinstveno in z odsotnostjo samo ene od značilnosti ne bi bila enaka (Kapferer, 2008). Zmotno je enačenje identitete blagovne znamke z vizualno identiteto, ki jo v slovenskem okolju poimenujemo celostna grafična podoba (Repovš, 1995). Vsaka uspešna identiteta blagovne znamke temelji na zgodbi (Konečnik, 2006, str. 267), ki izhaja iz edinstvenosti entitete, treba pa jo opremiti s čustveno

privlačnostjo, ki v porabnikih vzbudi željo, da postanejo kupci in soustvarjalci blagovne znamke (Rus, Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2018). Zgodba je obogatena z vizualno identiteto, sestavljeno iz imena, logotipa, sloga in domene (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 163).

V literaturi se pojavljajo različni identitetni modeli (Aaker, 1991; Kapferer, 1998; de Chernatony, 2010; Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015), ki vključujejo različne identitetne elemente. Analiza identitetnih elementov je pokazala, da se največkrat pojavijo vizija, poslanstvo, vrednote, osebnost in ključne kompetence (Petek & Konečnik Ruzzier, 2013). Identitetni modeli so podrobneje predstavljeni v drugem poglavju.

1.3.2 Zunanji pogled na blagovno znamko

Zunanji pogled na blagovno znamko oziroma koncept premoženja blagovne znamke odgovarja na vprašanje »Kako me vidijo drugi?« oziroma »Kako preučevano blagovno znamko zaznavajo porabniki?« (Konečnik, 2006; Konečnik Ruzzier, 2011, str. 171). Aaker (1991) premoženje blagovne znamke definira kot skupek sredstev in obveznosti, ki so povezani z blagovno znamko, njenim imenom ali simbolom, ki zvišujejo, ali znižujejo vrednost, ki jo izdelki ali storitve nudijo podjetjem ali končnim porabnikom. Premoženje blagovne znamke z vidika kupca je diferencialni učinek znanja o blagovni znamki na odziv porabnikov na trženjske aktivnosti blagovne znamke. To pomeni, da premoženje blagovne znamke vključuje odzive porabnikov na elemente trženjskega spleta za blagovno znamko v primerjavi z njihovimi reakcijami na iste attribute trženjskega spleta na izmišljeno ali neimenovano različico izdelka ali storitve (Keller, 1993). Aaker (1991; 1996) in Keller (1993) sta vodilna avtorja na področju premoženja blagovne znamke. Četudi se njuni tipologiji na prvi pogled močno razlikujeta, poglobljena analiza privede do podobnih vsebinskih konceptov, ki jima dodelita različna pojmovanja. Porabnikovo vrednotenje premoženja blagovne znamke lahko ovrednotimo s pomočjo zavedanja o blagovni znamki, asociacije o blagovni znamki, zaznane kakovosti blagovne znamke, zvestobe blagovni znamki in splošnih trženjskih kazalcev (Aaker, 1991; Aaker, 1996). Keller (1993) premoženje blagovne znamke povezuje z zavedanjem o blagovni znamki in podobo o blagovni znamki. Elementi premoženja blagovne znamke so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju magistrskega dela.

2 RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE

Strokovna literatura navaja mnogo identitetnih modelov, opisali pa bomo modele avtorjev, ki so v literaturi največkrat uporabljeni, in sicer Aakerjev (1996) model načrtovanja identitete blagovne znamke, de Chernatonyjev (2002) model razvoja in vzdrževanja blagovne znamke, Kellerjev (2013) model razvoja blagovne znamke in Kapfererjevo (2002) prizmo identitete blagovne znamke. V nadaljevanju poglavja pa podrobno opišemo še lik blagovne znamke avtorjev Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015).

2.1 Identitetni modeli

Aaker (1996) razvoj identitete blagovne znamke začne s strateško analizo, ki vključuje analizo kupcev, analizo konkurentov in lastno analizo. Po strateški analizi se osredotočimo na razvoj identitete blagovne znamke, ki je sestavljena iz jedra znamke in razširjene znamke, na podlagi katerih se razvijejo ponudba vrednosti, kredibilnost ter odnos med blagovno znamko in porabniki. Jedro blagovne znamke predstavlja bistvo blagovne znamke in se mora ohraniti tudi, ko blagovna znamka vstopa na nove trge ali v svoj asortiment dodaja nove izdelke. Koncept razširjenja blagovne znamke sestavljajo štiri perspektive: blagovna znamka kot izdelek, blagovna znamka kot organizacija, blagovna znamka kot oseba in blagovna znamka kot simbol. Na podlagi razširjene identitete se razvijejo ponudba vrednosti, kredibilnost blagovne znamke ter odnos med blagovno znamko in porabniki. Ko je identitetni sistem blagovne znamke definiran, je treba blagovno znamko implementirati na trg. Implementacija je narejena v treh korakih: pozicioniranje blagovne znamke, izvedba in sledenje (Aaker, 1996).

De Chernatony (2002) je razvil proces oblikovanja in vzdrževanja, ki zajema osem elementov: vizija blagovne znamke, organizacijska struktura, cilji blagovne znamke, pogled okolja, bistvo blagovne znamke, notranja izvedba procesa, opredelitev virov in vrednotenje blagovne znamke, ki so med seboj povezani (de Chernatony, 2002). Proces oblikovanja blagovne znamke se začne z opredelitvijo vizije, ki predstavlja želeno pozicijo blagovne znamke v prihodnosti. Vizija blagovne znamke vključuje tri sestavine: predstavo o prihodnjem okolju, smisel blagovne znamke in vrednote. Organizacijska kultura pri razvoju blagovne znamke lahko deluje pozitivno ali negativno, saj končnemu kupcu ni pomembno le, kakšen izdelek ali drugo entiteto prejme, ampak tudi na kakšen način jo prejme, na kar znatno vplivajo člani organizacije. Močna organizacijska kultura zbliža zaposlene in povečuje zaupanje, četudi zaposleni delujejo na geografsko ločenih lokacijah. Vizijo blagovne znamke je treba preoblikovati v jasno definirane dolgoročne cilje blagovne znamke, ki jih je treba razčleniti v večje število kratkoročnih ciljev. Dolgoročni cilji vzbudijo zanimanje in motivirajo zaposlene, kratkoročni cilji pa dajejo jasno usmeritev za delo. Za uspešen razvoj in vzdrževanje blagovne znamke je treba opraviti pregled okolja blagovne znamke, ki vključuje: analizo podjetja, dobavitelje, odjemalce, konkurenco in makrookolje, ki vključuje: politično okolje, ekonomsko okolje, družbeno okolje, tehnološko okolje in okoljske dejavnike. Sledi definiranje bistva blagovne znamke, ki predstavlja jedro oziroma izvorno naravo blagovne znamke. Bistveno prepoznavnost lahko prikažemo v obliki piramide, ki vsebuje lastnosti, uporabne koristi, čustvene koristi, vrednote in osebne značilnosti. Notranja izvedba je faza, pri kateri oblikujemo organizacijsko strukturo tako, da se izpolnijo obljube blagovne znamke, pri tem pa je treba razmisliti o funkcionalnih in čustvenih vrednotah. Uveljavitev zelenega bistva blagovne znamke se oblikuje v fazi opredelitve virov za blagovno znamko. V tej fazi se zasnovana piramida blagovne znamke predstavi v končni obliki, podprta z ustreznimi viri. Za predstavitev blagovne znamke uporabimo atomski model blagovne znamke, ki v osrčju

vsebuje bistvo blagovne znamke, na podlagi katerega se razvijejo značilno ime blagovne znamke, oznaka lastništva, funkcionalne sposobnosti, servisna sestavina, zmanjševanje tveganja, pravna zaščita, okrajšava ali bližnjica in simbolna sestava. Na podlagi vseh elementov atomskega modela blagovne znamke se oblikuje celovita grafična podoba. Zadnja faza razvoja in vzdrževanja blagovne znamke je vrednotenje blagovne znamke, ki povezuje vse faze (de Chernatony, 2002).

Keller (2013) predlaga razvoj blagovne znamke v štirih korakih. Prvi korak pri razvoju blagovne znamke odgovarja na vprašanje »Kdo si ti?« in definira prvi gradnik blagovne znamke, ki je zavedanje o blagovni znamki. Zavedanje o blagovni znamki daje izdelku identiteto s povezovanjem elementov blagovne znamke s kategorijo izdelka in s tem povezanimi situacijami nakupa ter uporabe. V drugem koraku je treba poiskati bistvo blagovne znamke, kjer je treba odgovoriti na vprašanje »Kaj si ti?«. V tem koraku se definirata dva gradnika blagovne znamke, in sicer uspešnost blagovne znamke in podoba blagovne znamke. Tretji korak se osredotoča na povratno informacijo s trga ter išče odgovor na vprašanje »Kaj menijo drugi?«. V tem koraku se oblikujeta dva gradnika blagovne znamke, in sicer sodbe ter občutki. Zadnji korak pri razvoju blagovne znamke se nanaša na odnos med blagovno znamko in porabnikom ter odgovarja na vprašanje »Kaj pa jaz in ti?«. V tem koraku se oblikuje zadnji gradnik blagovne znamke, ki je resonanca. Resonanca blagovne znamke opisuje naravo odnosa med blagovno znamko in kupcem ter stopnjo, do katere kupci menijo, da so poistoveteni z blagovno znamko. Resonanca se deli v štiri kategorije: vedenjska zvestoba, navezanost na stališče, občutek skupnosti in aktivno sodelovanje (Keller, 2013).

Kapferer (2008) je razvil model identitete blagovne znamke, ki ga lahko prikažemo v obliki šesterkotne prizme. V svojem modelu se osredotoča na šest elementov identitete blagovne znamke, ki so: fizične lastnosti, osebnost, odnos, kultura, odsev in samopodoba. Prizma je razdeljena na eksternalizacijo, ki vključuje elemente fizične lastnosti, odnos in odsev, ter internalizacijo, ki vključuje elemente: osebnost, kultura in samopodoba. Opredeli tudi pošiljatelje in prejemnike vidikov blagovne znamke. Pošiljatelj komunicira s pomočjo fizičnih lastnosti in osebnosti. Odsev in samopodoba pomagata opredeliti prejemnika, ki tudi pripada identiteti blagovne znamke. Odnos in kultura pa prestavljata most med pošiljateljem in prejemnikom (Kapferer, 2008).

2.2 Lijak blagovne znamke

Predhodno opisani identitetni modeli so dokaj statični in niso primerni za dinamično poslovno okolje zagonskih podjetij. Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015) sta v svoji strokovni monografiji *Startup branding funnel* predstavila metodologijo lijaka blagovne znamke, ki je primerna za zagonska podjetja, ki delujejo na visoko konkurenčnem trgu. Blagovno znamko obravnavata kot razvijajočo se entiteto in nanjo gledata z dvodimenzionalnega vidika (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015). Lijak blagovne znamke

je sestavljen iz petih gradnikov oziroma elementov. Celoten proces izgradnje blagovne znamke se začne z vizijo, ki je poglavitni gradnik blagovne znamke, zato jo avtorja opredeljujeta kot gradnik nič. Lijak blagovne znamke predstavlja naslednje gradnike (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015; Konečnik Ruzzier, 2018):

- gradnik 0: vizija,
- gradnik 1 – predanalize: analiza panoge, analiza porabnikov, analiza konkurence in lastna analiza,
- gradnik 2 – razvoj blagovne znamke: zgodba in vizualni elementi,
- gradnik 3 – uvajanje blagovne znamke: notranji branding, trženjsko komuniciranje in tržne poti,
- gradnik 4 – preverjanje in ocenjevanje blagovne znamke: premoženje blagovne znamke in kazalniki.

2.2.1 Vizija blagovne znamke

Vizija blagovne znamke deluje kot osnova za nadaljnji razvoj in je točka, v kateri se začne razvoj uspešne blagovne znamke. Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015, str. 38) opredelita vizijo kot izjavo, ki opredeljuje blagovno znamko v prihodnosti in usmerja njen nadaljnji razvoj. Vizija navduši zaposlene in jih spodbudi, da prispevajo k razvoju blagovne znamke (de Chernatony, 2002, str. 33); je osnova za strateško planiranje in pomaga pri sprejemanju poslovnih odločitev (Lipton, 1996).

Vizija in poslanstvo sta si podobna, vendar nikakor ne enaka identitetna elementa, lahko pa sta v nekaterih primerih združena. Poslanstvo se osredotoča na razlog, zakaj določena blagovna znamka obstaja na trgu in je najbolj osnovni element filozofije blagovne znamke. Poslanstvo je v primerjavi z vizijo bolj dinamičen koncept, ki se manj osredotoča na prihodnost (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 40) in opredeljuje, česa si blagovna znamka želi v danem trenutku (Taiwo, Lawal & Agwu, 2016).

2.2.2 Predanalize

Poglobljena strateška analiza je potrebna, da lahko razumemo ozadje in ustrezno pozicioniramo idejo na trg. Potrebno je razumevanje poslovnega okolja, na katero blagovna znamka vstopa, ki vključuje trende v panogi, potrebe, želje in vedenje kupcev, delovanje konkurentov ter lastne analize (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015).

2.2.2.1 Analiza panoge

Izbor panoge je prva strateška odločitev podjetnika, ki običajno vpliva na razvoj podjetja v srednjeročnem časovnem obdobju. Izbira panoge naj izhaja iz ideje blagovne znamke, ki rešuje določen problem porabnikov, ki ga ni naslovila nobena druga blagovna znamka.

Idejo je nato treba preveriti v okviru širšega konteksta kot je panoga. Izbira panoge je pomembna odločitev, ki mora temeljiti na podrobni analizi. Preučiti je treba predvideno rast panoge tako lokalno kot globalno, glavne trende na trgu, velikost panoge, zrelost panoge, strukturo panoge glede na konkurente, vstopne ovire v panogo, kapitalsko intenzivnost in dinamiko panoge (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 46). Analiza panoge se močno povezuje tudi z analizo makro okolja, ki identificira širše priložnosti in grožnje. V analizi makro okolja preverimo politično okolje, ekonomsko okolje, družbeno okolje, tehnološko okolje, okoljski vidik (de Chernatony, 2002, str. 220) in pravno okolje (Kotler, 1998, str. 164). Porterjev model petih silnic analizira panogo in oceni privlačnost vstopa v panogo. Silnice se nanašajo na rivalstvo med obstoječimi podjetji, možnost pojava novih substitutov, pogajalsko moč kupcev, pogajalsko moč dobaviteljev in vstopne ovire v panogo (Porter, 1991).

Blagovna znamka lahko uporabi tudi strategijo modrega oceana (angl. blue ocean strategy). Modri oceani predstavljajo panoge, ki v tem trenutku še ne obstajajo. Gre za nedotaknjen tržni prostor, kjer konkurenti ne obstajajo. Blagovne znamke lahko s svojimi izjemno inovativnimi izdelki in storitvami, ki jih trgu še ni predstavila nobena druga blagovna znamka, zaplavajo v modre oceane (Kim & Mauborgne, 2004).

2.2.2.2 Analiza porabnikov

Blagovna znamka je lahko uspešna, če naslavlja porabnikove probleme na inovativen način, za kar mora poznati ciljne porabnike in razumeti, s katerimi problemi se le-ti soočajo (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 52). Ko analiziramo porabnike, moramo razumeti dejavnike, ki vplivajo na nakupno odločitev. Na medorganizacijskem trgu na nakupno odločitev vplivajo dejavniki okolja, organizacijski dejavniki, medosebni dejavniki in dejavniki posameznika (Kotler & Armstrong, 2004, str. 221–222). Na medorganizacijskem trgu se ne osredotočamo le na kupca, ampak moramo razmisliti o nakupnem središču, ki ga sestavljajo posamezniki ali skupine, ki sodelujejo v postopku nakupne odločitve. Nakupno središče sestavljajo uporabniki, vplivneži, določevalci, potrjevalci, nakupovalci in vratarji (Webster & Wind, 1972). Potrebno je razumevanje faz nakupnega procesa, prek katerih gre medorganizacijski kupec, saj kupcu s pomočjo trženjskega komuniciranja olajšamo prehod skozi faze. Prva faza je prepoznavanje problema ali potrebe. V drugi fazi kupec določi potrebne elemente, kot so splošne značilnosti, zahtevano količino in ostale karakteristike. V naslednji fazi kupec išče najprimernejše ponudnike, od katerih v naslednji fazi zbere ponudbe. Če gre za zelo kompleksno ponudbo, kupec glede na pridobljene ponudbe povabi nekaj ponudnikov na formalno predstavitev. V naslednji fazi nakupno središče izbere najbolj primerne ponudnika. Sledijo pogajanja s ponudnikom o končnem naročilu, tehničnih specifikacijah, predvidenem času dostave, garancijah, itd. V zadnji fazi kupec periodično preveri izvedbo in rezultate izbranega ponudnika (Kotler & Keller, 2006, str. 220-227).

Zagonska podjetja običajno že ob vstopu na trg nagovarjajo globalno občinstvo, ki zahvaljujoč razvoju informacijsko-komunikacijske tehnologije postaja vse bolj homogeno, ne glede na kulturo in države. Znižali so se stroški vstopa na nove trge in stroški logistike, povišala se je hitrost, s katero potujejo informacije. Danes moderni porabniki postajajo vse bolj individualistični in neodvisni, vendar vse bolj vpeti v nakupni proces. Želijo si biti popolnoma opremljeni z informacijami o blagovni znamki in stremijo k verodostojnosti. Poleg želje po informiranosti se soočajo z večjo mero stresa, ki jo povzročajo pomanjkanje časa, nezaupanje v ponudnike blagovnih znamk in premalo pozornosti s strani ponudnikov blagovnih znamk. Moderni porabniki imajo zelo ekonomističen pogled na čas, zato ga enačijo z denarjem. Posledica tega je, da so za blagovne znamke, na katere jim ni treba čakati, pripravljeni plačati več (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 54–56), kar kaže na pomen hitrega odziva ponudnikov blagovnih znamk (Xu & Duan, 2020). Vpliv informacijsko-komunikacijske tehnologije je naredil velike spremembe na področju nakupnih procesov, ki se iz fizičnih poslovalnic selijo na splet. Ponudniki blagovnih znamk lahko današnjega kupca popolnoma zadovoljijo le, če je omogočeno spletno nakupovanje. Poleg tega jih morajo obogatiti s popolnimi informacijami, ki morajo biti točne, kredibilne in dosegljive. Tovrstne informacije povečujejo kupčevo zaupanje in željo po nakupu (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 56).

2.2.2.3 Analiza konkurence

Poglobljeno analiziranje in razumevanje konkurence je ključno, da lahko na današnjih visoko konkurenčnih trgih vzpostavimo uspešno blagovno znamko. Četudi je poznavanje konkurence ključno za uspeh blagovne znamke, podjetniki v splošnem podcenjujejo konkurente. Podjetja se danes srečujejo z izzivom, da težko identificirajo vse konkurente, saj so nekateri trgi precej zasičeni (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 59). Konkurenca vpliva na oblikovanje strategij, zato je treba prepoznati konkurente in njihove strategije, cilje, prednosti in slabosti ter vzorce odzivanja (Kotler, 1998, str. 224). Potreben je futurističen pogled in identifikacija blagovnih znamk, ki bodo postale konkurentke, ko se bo izbrana blagovna znamka širila na druge trge. Zaradi informacijsko-komunikacijske tehnologije vse več podjetij vstopa na globalne trge, zato je zgolj analiza lokalnih konkurentov pomanjkljiva. Nista pomembni le identifikacija in analiza neposrednih konkurentov, torej tistih blagovnih znamk, ki ponujajo podobne izdelke ali storitve. Potrebno je identificirati in analizirati tudi blagovne znamke, ki zadovoljujejo enako potrebo ciljne skupine. Analiza konkurentov je pomembna tudi s strani pozicioniranja izbrane blagovne znamke. Če razumemo pozicioniranje konkurentov, lažje odkrijemo vrzel pri predlogu vrednosti, ki blagovno znamko naredijo unikatno (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 60–61).

2.2.2.4 *Lastna analiza*

Poznavanje lastnih prednosti in slabosti omogoči podjetju jasen vpogled, ali mu bo uspelo doseči začrtani plan. Največja slabost oziroma omejitev, s katero se soočajo zagonska podjetja, je pomanjkanje finančnih sredstev. Vsaka blagovna znamka potrebuje za svojo vzpostavitev in lansiranje na trgu razpoložljiva finančna sredstva, višina le-teh pa je odvisna od panoge, konkurentov, komunikacijskih možnosti ter tipa znamke. Ker so v večini primerov finančna sredstva zelo omejena, zagonska podjetja svoja kompenzirajo z močno ekipo, ki stoji za blagovno znamko. Ekipa zagotovi socialni kapital, ki dviguje zaupanje pri finančnih ustanovah in partnerjih, hkrati pa vodi do potencialnih kupcev. Velikokrat je začetna ekipa, ki stoji za idejo blagovne znamke, preveč homogena, zato pogosto nastane vrzel v specifičnih znanjih. Obstoj na globalnem trgu omogoča le skupek znanja iz različnih področij, ki ga lahko zagotovijo le heterogene ekipe. Za uspeh blagovne znamke je pomembna tudi krivulja učenja. Znotraj lastne analize je treba identificirati prednosti, ki jih ima določena blagovna znamka ali podjetje. Le unikatne konkurenčne prednosti v določenem segmentu dodajajo vrednost za kupca (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 62–65).

2.2.3 Razvoj blagovne znamke

Predanalizam sledi razvoj blagovne znamke, v okviru katere se oblikuje zgodba in vidni elementi blagovne znamke, ki skupaj tvorijo identiteto blagovne znamke. Pri razvoju gradnikov blagovne znamke Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015) predlagata, da najprej razmislimo in oblikujemo nevidni del blagovne znamke, prek katerega se izrazi zgodba.

2.2.3.1 *Zgodba*

Zgodba je središče trženjske strategije, ne glede na to, kakšni so cilji blagovne znamke (Pulizzi, 2012). Zgodbe spodbujajo angažiranost kupcev (angl. customer engagement), hkrati pa različni elementi zgodbe spodbujajo čustvene, kognitivne in vedenjske odzive (Dessart & Pitardi, 2019). Učinek pripovedovane zgodbe je večji, če je zgodba ustvarjena s strani uporabnika, predstavljena na komercialni domeni in zgodbo prejme en prejemnik. Slednje je zelo pomembna ugotovitev, saj porabniki v digitalni dobi informacije najpogosteje prejemajo individualno prek pametnih naprav (Laer, Feiereisen & Visconti, 2019). Čustvene in efektivne zgodbe v porabniku vzbudijo zaupanje in povišajo všečnost blagovne znamke (Hamelin in drugi, 2020). Raziskave kažejo, da kupci blagovno znamko, pri kateri je izpostavljena zgodba, opišejo kot bolj pozitivno in so zanj pripravljene plačati več (Lundqvist, Liljander, Gummerus & Riel, 2012).

Treba je izbrati pravo kombinacijo nevidnih elementov blagovne znamke, ki skupaj tvorijo zgodbo blagovne znamke. Vizija blagovne znamke, ki je pomemben identitetni element, je oblikovana že v primarni fazi. Med procesom razvoja gradnikov se lahko vizija rahlo

spremeni in dodela. Elementi, ki tvorijo nevidni del blagovne znamke oziroma identiteto blagovne znamke, so: lastnosti, koristi, vrednote, kultura, osebnost, odnos in skupnost (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 74–75).

Dobre blagovne znamke se morajo med seboj razlikovati in ena od možnosti razlikovanja so lastnosti blagovne znamke. Lastnosti blagovne znamke so značilnosti blagovne znamke, prek katerih si porabnik oblikuje idejo, kaj blagovna znamka je in kaj je vključeno v njen nakup ali uporabo. Zagonska podjetja in njihove blagovne znamke se v začetnih fazah primarno osredotočajo na lastnosti in koristi, ki jih ima porabnik od blagovne znamke. Lahko so lastnosti zelo inovativne in predstavljajo dodano vrednost za porabnika. Uspešna zgodba blagovne znamke pa lahko temelji tudi na vsakdanjih lastnostih, ki so predstavljene na način, ki dodaja vrednost za kupca (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 75–77).

Keller koristi blagovne znamke definira kot osebne vrednote, ki jih porabnik povezuje z blagovno znamko in prednosti, ki mu jih prinaša (Keller, 1993). Nekatere raziskave kažejo, da so na medorganizacijskem trgu funkcionalne koristi pozitivno povezane z zadovoljstvom porabnika, medtem ko pri čustvenih in socialnih koristih avtorji raziskave takega odnosa niso zaznali (Candi & Kahn, 2016). Nekateri akademiki zagovarjajo pomen čustvenih koristi na medorganizacijskem trgu zaradi porasta komodizacije, pri kateri zgolj s funkcionalnimi koristmi ni mogoče doseči diferenciacije (Madden, Fehle & Fournier, 2006).

Rokeach definira vrednote kot trajno prepričanje, da je določen način ravnanja ali končno stanje obstoja osebno ali družbeno boljše od drugega (v Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 77). Vrednote delimo na funkcionalne, ki jih presojujemo racionalno in na čustvene, ki jih presojujemo prek čustev. Funkcionalne vrednote je lažje doseči in posnemati od konkurence, zato je vse večji poudarek na čustvenih vrednotah, ki lahko predstavljajo konkurenčno prednost.

Vrednote morajo biti bistven cilj blagovne znamke, saj predstavljajo smernice, kako naj se zaposleni v podjetju vedejo in izpolnijo obljube blagovne znamke (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 78). Uspešne blagovne znamke so tiste, ki imajo majhno število vrednot (de Chernatony, 2002, str. 19 in 27). De Chernatony (2002) priporoča največ pet bistvenih vrednot, saj večjemu številu vrednot zaposleni težko sledijo, zaradi česar postane vzdrževanje obljube vse težje. Vrednote blagovne znamke lahko izhajajo iz osebnih vrednot podjetnika ali skupine ljudi, ki soustvarja blagovno znamko. Pomembno je, da se zaposleni poistovetijo z vrednotami blagovne znamke in jih tudi živijo, zato je zaželeno, da vrednote izhajajo iz zaposlenih v blagovno znamko in ne obratno. Izziv, s katerim se soočajo skrbniki blagovnih znamk, je zagotoviti, da bodo zaposleni predstavljali vrednote blagovne znamke. Zaposleni se lahko z vrednotami blagovne znamke poistoveti le, če so osebne vrednote ujemajoče z vrednotami blagovne znamke, na kar je treba biti pozoren že v procesu zaposlovanja kadra (de Chernatony, 2020, str. 20). Vrednote blagovne znamke niso pomembne le kot vodilo zaposlenih, ampak tudi za porabnike, saj kupujejo tiste

blagovne znamke, s čigar vrednotami se lahko poistovetijo (de Chernatony, 2020, str. 119). Raziskave kažejo na pomembnost ujemanja med vrednostmi blagovne znamke in vrednostmi ciljnih porabnikov. Blagovna znamka lahko pomaga pri zadovoljitvi potreb posameznika (Tuškej, Golob & Podnar, 2013).

Pri oblikovanju vrednot za medorganizacijsko blagovno znamko je treba razmisliti, kako lahko vrednote pripomorejo k oblikovanju dolgoročnega diferenciranja strategije pozicioniranja glede na glavne konkurente. Vrednote morajo biti cenjene na ciljnim trgu, zato je treba slediti ciljnemu segmentu ter prioritizirati vrednote, ki jih ciljni trg ceni (He, Huang & Wu, 2018).

Kultura je vzorec osnovnih predpostavk in prepričanj, vključno z naučenim vedenjem, skupnimi vrednotami in normami, ki določajo delo v organizaciji (Schein, 2010, str. 4). Kultura, ki je močno povezana z vrednotami blagovne znamke, mora podpirati razvoj blagovne znamke (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 79). Ko dobro poznamo kulturo blagovne znamke, lahko izluščimo tudi njene vrednote (de Chernatony, 2020, str. 143). Kultura predstavlja konkurenčno prednost, ki jo je izjemno težko posnemati in je način diferenciacije, ki je pomembna z vidika porabnikov (de Chernatony, 2020, str. 143 in 167). Vpliva na izkušnjo porabnika in v primeru močne kulture je mogoče doseči enotno uporabniško izkušnjo (Mosley, 2007).

Notranji deležniki kulturo blagovne znamke izkazujejo z odnosi tako z zunanjimi kot notranjimi deležniki. Če zunanji deležniki v komunikaciji z notranjimi deležniki prepoznajo kulturo in vrednote, lahko to ustvari edinstveno pozicioniranje blagovne znamke v očeh kupcev. Kultura blagovne znamke se ne kaže le v vedenju zaposlenih, ampak je razvidna tudi prek zgodbe blagovne znamke, simbolov, postavitve in videza poslovnih prostorov, dogodkov, načina oblačenja zaposlenih itd. (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 79 in 113).

Osebnost blagovne znamke predstavimo s človeškimi lastnostmi, ki so zanjo značilne. Na zaznavo osebnosti blagovne znamke vpliva več elementov, kot so: ime blagovne znamke, pozicioniranje na trgu, oglaševanje, dizajn in barve (Seimiene & Kamarauskaite, 2014). Za identifikacijo osebnosti blagovne znamke Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015) opišeta dva načina. Pri prvem načinu odkrijemo osebnostne značilnosti, ki si jih deli ciljni segment in jih povežemo z osebnostnimi značilnostmi blagovne znamke. Drugi način pa predlaga, da definiramo osebnostne značilnosti, ki naj bi jih blagovna znamka imela in upamo, da se bo ciljni segment poistovetil z njimi (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 80).

Eden od načinov, kako blagovni znamki povečati vrednost, je *antropomorfizem* (Portal, Abratt & Bendixen, 2018), kar pomeni pripisovanje človeških značilnosti, motivacije, namenov in čustev nečloveškim entitetam (Epley, Waytz & Cacioppo, 2007). Porabniki so vse bolj navdušeni nad blagovnimi znamkami, ki poosebljajo človeške lastnosti in se nanje navežejo na enak način kot na ljudi (Brown, 2010). Posledično lahko interakcija z

antropomorfiziranimi blagovnimi znamkami delno zadovolji socialne potrebe (Mourey, Olson & Yoon, 2017) in pomaga pri porabnikovi identifikaciji vrednot blagovne znamke (Morhart, Malär, Guèvremont, Girardin & Grohmann, 2015). Zaradi metaforične uporabe blagovne znamke kot osebnosti se lahko porabniki lažje identificirajo z blagovno znamko, jo bolj cenijo in z njo ustvarjajo poglobljen odnos (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 80).

Herbs in Merz (2011) sta razvila model *Industrial Brand Personality Scale* (v nadaljevanju IBPS), ki sloni na Aakerjevem modelu *Brand Personality Scale* (BPS) in upošteva specifične medorganizacijskega trga. Model IBPS predlaga tri dimenzije osebnosti medorganizacijske blagovne znamke: izvedba, kredibilnost in senzacija. Dimenzija izvedbe pomaga blagovni znamki izpolniti informacijsko funkcijo. Kredibilnost pomaga pri funkciji zmanjševanja tveganja. Senzacija zadovolji funkcijo prestiža (Herbs & Merz, 2011).

Interpretacija blagovne znamke kot odnosa je logična posledica definiranja blagovne znamke kot osebnosti (de Chernatony, 2002, str. 57). Porabniki tvorijo odnose z blagovno znamko na podoben način, kot tvorijo odnose z ljudmi (Aggarwal, 2004). Keller (2013, str. 346) pojasni odnos med blagovno znamko in porabniki s štirimi dimenzijami: vedenjska zvestoba, navezanost na odnos, občutek skupnosti in aktivno sodelovanje. Empirična raziskava je pokazala, da sodelovanje porabnikov pri blagovni znamki vpliva na funkcionalne vrednote, čustvene vrednote in vrednote odnosa, prek katerih se krepi odnos med blagovno znamko in porabnikom (Carlson, Wyllie, Rahman & Voola, 2019).

Dinamične blagovne znamke stremijo k dvosmerni komunikaciji in želijo s porabniki vzpostaviti dialog, preko katerega le-te izrazijo svoje mnenje o blagovni znamki, svoje občutke in čustva. Dialog med porabniki in blagovno znamko vodi do poglobljenih in zvestih odnosov. Ustvarjanje odnosa med blagovno znamko in porabniki je dolgotrajen proces, ki zahteva primeren pristop in občutek (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 82). Pomembno je, da se med porabniki in blagovno znamko vzpostavi poglobljen odnos, saj le-ta vodi do zvestobe, zaupanja, zavezanosti (Šerić, Ozretić-Došen & Škare, 2020) in zadovoljstva kupcev (Japutra & Molinillo, 2019). Odnos med blagovno znamko in kupcem vpliva tudi na tribalizem blagovne znamke (angl. brand tribalism). Pripadniki plemena blagovne znamke (angl. brand tribe) so ljudje, ki so predani določeni blagovni znamki (Mitchell & Imrie, 2011; Veloutsou & Moutinho, 2009).

Odnosi med blagovno znamko in kupcem se tvorijo tudi na medorganizacijskem trgu, kjer so kupci podjetja. Odnos med podjetji se tvori zaradi ponavljajočih se poslovnih priložnosti. Teorija življenjskega cikla odnosov med podjetji na medorganizacijskem trgu poudarja, da se kupci premikajo skozi različne faze odnosa: raziskovanje, kopičenje, zrelost in upadanje (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Jap & Anderson, 2007). Odnos med deležniki na medorganizacijskem trgu povečuje zavezanost kupcev in s tem odvisnost do dobaviteljev (Padgett, Hopkins & Williams, 2020). Komunikacija je najučinkovitejša

strategija grajenja odnosa na medorganizacijskem trgu (Palmatier, Gopalakrishna & Houston, 2006; Palmatier, Dant, Grewal & Evans, 2006). Osebna komunikacija lahko poteka v živo ali prek digitalnih kanalov, obe vrsti komunikacije pa pozitivno vplivata na zadovoljstvo v medorganizacijskih odnosih (Murphy & Sashi, 2018). Pri prodaji rešitev se razvije odnos, prek katerega se razrešijo zapletene potrebe porabnikov. Raziskave kažejo, da podjetje, ki na medorganizacijskem trgu nudi rešitev, s svojimi kupci razvije dolgotrajen in poglobljen odnos. Ključno vlogo pri razvoju odnosa imajo zaposleni, ki so v stiku s porabnikom, zato je pozornost treba nameniti usposabljanju prodajnih predstavnikov in drugih ključnih zaposlenih (Restuccia & Legoux, 2019). Glede na disruptivno naravo pandemije COVID-19, Obal in Gao (2020) predlagata, da podjetja, ki delujejo na medorganizacijskem trgu, naredijo revizijo odnosov in razmislijo o spremembah svojega portfelja odnosov. Model za revizijo odnosov vključuje tri faktorje: kontekstualne faktorje, vrednost odnosa in stanje odnosa, ki jih vrednotimo po treh kriterijih: volatilnost, hitrost in kritičnost (Obal & Gao, 2020).

Skupnosti blagovnih znamk so družbeni kolektivi, ki jih zaznamuje skupna kultura in pri katerih se identiteta blagovne znamke kolektivno uveljavlja ter soustvarja s pomočjo porabnikovih ritualov in praks (Muñiz & O'Guinn, 2001). Člani se za pridružitve skupnostim odločijo sami, ker imajo enake občutke do blagovne znamke in se na ta način povežejo tudi z drugimi občudovalci (Muñiz & O'Guinn, 2001; Veloutsou & Moutinho, 2009). Člani skupnosti so ljubitelji blagovne znamke, ki so pripravljeni deliti zaznavo blagovne znamke z drugimi (Merz, He & Vargo, 2009). Za delitev zaznave o blagovni znamki so motivirani, ko lahko delijo uporabniško izkušnjo blagovne znamke (Vallaster & von Wallpach, 2013), izrazijo lastno identiteto (Pongsakornrungsilp & Schroeder, 2011) in prek skupnosti krepijo samopodobo (Kumar & Kumar, 2020). Člani skupnosti blagovnih znamk se močno zanimajo za blagovno znamko. Običajno imajo široko znanje o področju in se vključujejo v razprave, povezane z izdelki ali drugimi entitetami. Podpirajo se pri reševanju problemov in ustvarjanju novih idej za izdelke. Zato so skupnosti blagovnih znamk lahko dragocen vir inovacij (Füller, Matzler & Hoppe, 2008; Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015). Skupnosti blagovne znamke postajajo vse bolj pomembne med podjetji in ključni element identitete blagovne znamke. Skupnosti blagovne znamke lahko pomembno prispevajo k sooblikovanju identitete blagovne znamke, zgodbe in izdelkov ali drugih entitet (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 82–83).

Iniciativa za vzpostavitev skupnosti blagovne znamke lahko izhaja s strani skrbnikov blagovne znamke ali s strani kupcev (Dholakia & Vianello, 2011). Raziskave kažejo, da skupnosti, ki jih vodijo kupci, spodbujajo višjo raven integracije, udeležbe in zavzetosti kot skupnosti, ki jih vodi podjetje (Pedelientoa, Andreinib & Veloutsouc, 2020).

Znanstvena literatura predlaga več modelov meritev družbenega kapitala v spletnih skupnostih (Chiu, Hsu & Wang 2006; Lin & Lu, 2011). Rezultati primerjave modelov so pokazali, da sestavljajo socialni kapital v spletnem okolju blagovne znamke tri razsežnosti: družbene interakcije, zaupanje in skupne vrednote. Omenjene razsežnosti bolj zaznamujejo

skupnosti ustvarjene, s strani kupcev kot skupnosti, ustvarjene s strani podjetja (Jeong, Ha & Lee, 2020).

2.2.3.2 Vizualni elementi

Vidni del blagovne znamke, ki ga lahko poimenujemo tudi vizualna identiteta, vključuje elemente, ki blagovno znamko naredijo najbolj vidno in prek katerih porabniki lahko razumejo znamko. Pri razvoju vizualnih elementov se je treba opirati na nevidne dele blagovne znamke in prikazati ključne značilnosti blagovne znamke. Vidni elementi zajemajo ime, simbol, slogan in domeno (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 88–89). Pri oblikovanju vizualne identitete je treba velik poudarek nameniti temu, da so vizualni elementi prepoznavni in vplivajo na zavedanje o blagovni znamki. Elementi se morajo pomensko navezovati na nevidne elemente oziroma identiteto blagovne znamke in biti privlačni ciljnemu segmentu. Zasnovani morajo biti tako, da so v primeru internacionalizacije prenosljivi tudi na druge trge. Vizualne elemente je potrebno pravno zaščititi (Keller, 2013). Pomembna je konsistentna uporaba vizualnih elementov, saj raziskave kažejo, da so porabniki z višjo mero estetike občutljivi na spremembe v vizualni identiteti in se negativno odzivajo na vizualne elemente, ki so v neskladju z vizualno identiteto blagovne znamke (Phillips, McQuarrie & Griffin, 2014).

Ime blagovne znamke je vizualni element, ki je zagotovo najbolj trajnostni element in pomembno vpliva na stopnjo zavedanja na ciljnem trgu. Izbira o imenu blagovne znamke potrebuje tehten premislek in nikakor ne sme temeljiti na trenutni inspiraciji ali individualnih preferencah (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 92). Pri izbiri imena je treba premisliti o napotkih, ki jih priporoča Keller (2013, str. 141): pomenskosti, vsečnosti, prenosljivosti, prilagodljivosti in zaščiti. Slednjo je treba preveriti že v začetnih fazah razvoja blagovne znamke, saj je od izbire imena običajno odvisen nakup domene (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 93). Kotler (1998) pri oblikovanju imena priporoča, da se omenijo koristi ali lastnosti izdelka. Ime blagovne znamke naj se preprosto izgovarja, prepozna in zapomni ter naj nima negativnih pomenov v drugih jezikih (Kotler, 1998, str. 452).

Simbol blagovne znamke lahko predstavlja logotip, embalaža, oseba, risani junak, barva, geometrijska figura. V praksi se največkrat kot simbol uporabi logotip, ki predstavi identiteto blagovne znamke na grafičen način (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 93). Logotip je večkrat upodobljen na bolj abstrakten način ter služi kot vizualni znak za hitrejšo obdelavo in splošno prepoznavnost blagovne znamke v različnih kulturah in jezikih (Kohli, Leuthesser & Suri, 2007). Barve so pomemben del simbolov blagovne znamke, nekateri avtorji pa jih predstavljajo kot samostojni element vizualne identitete. Barva lahko komunicira kakovost (Lohse & Rosen, 2013), pripomore k prepoznavanju blagovne znamke in podobe blagovne znamke (Lightfoot & Gerstman, 1998) ter vpliva na osebnost blagovne znamke (Labrecque & Milne, 2012). Keller (2013) uvršča logotip med

najpomembnejše elemente blagovne znamke, saj znatno vplivajo na znanje o blagovni znamki, kar povečuje premoženje blagovne znamke v očeh kupcev. Sprememba logotipa je lahko primerno orodje, da preprečimo staranje blagovne znamke, saj revitalizacija logotipa vpliva na dojetje blagovne znamke kot modernejše (Müller, Kocher & Crettaz, 2013).

Slogan verbalno predstavlja blagovno znamko prek kratke povedi, ki krepi sporočilo blagovne znamke. Slogan krepi blagovno znamko skozi pripoved, gradi zavedanje o blagovni znamki prek prepoznavanja in krepi zaželene asociacije o blagovni znamki (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 96). Slogan je orodje za pozicioniranje blagovne znamke in jo mora predstaviti na jasn način. Slogan je pomemben element vizualne identitete, zato tržniki, ki ne uporabljajo sloganov, izgubijo pomembno orodje za krepitev podobe blagovnih znamk (Kohli, Leuthesser & Suri, 2007). Všečnost sloganov ni pogojena z medijskimi izdatki, ampak všečnost usmerjajo jasnost sporočila, predstavitev koristi blagovne znamke, rime in ustvarjalnost (Dass, Kohli, Kumar & Thomas, 2014). Slogani imajo večji pomen pri oglaševanju nizko cenovnih izdelkov kot pri oglaševanju visoko cenovnih izdelkov (Briggs & Janakiraman, 2017).

Domena je najnovejši element vizualne identitete, ki zaradi napredka v informacijsko-komunikacijski tehnologiji postaja vse pomembnejši. Ime domene blagovne znamke naj se zaradi večje povezljivosti ujema z imenom blagovne znamke. Najprivlačnejša domena je *.com*, ki pa ima omejeno izbiro imen, zato obstajajo tudi lokalne domene (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 98).

2.2.4 Uvajanje blagovne znamke

Razvoju blagovne znamke sledi uvajanje blagovne znamke na trg. V okviru uvajanja blagovne znamke sodijo notranji branding, trženjsko komuniciranje in tržne poti.

2.2.4.1 Notranji branding

Pojem notranji branding razumemo kot uvajanje blagovne znamke med zaposlene in širjenje znanja o blagovni znamki (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 113) z namenom, da se obljuba blagovne znamke uresniči (Vallaster & de Chernatony, 2006). Zaposleni morajo razumeti blagovno znamko večplastno in se z njo poistovetiti. Da zaposleni lahko razumejo kompleksnost blagovne znamke, morajo biti seznanjeni z identiteto blagovne znamke, tako z zgodbo kot vizualno identiteto. Z zadostno mero znanja in razumevanja lahko prenesejo ključno idejo blagovne znamke na kupce in uresničijo obljube, ki jih blagovna znamka obljublja (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 113). Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015) predlagata, da so v razvoj blagovne znamke vključeni zaposleni, saj na ta način lažje razumejo kompleksnost blagovne znamke. Zaposleni, ki se podjetju priključijo po implementaciji blagovne znamke na trg, morajo biti nemudoma seznanjeni z identitetnimi elementi. Notranji branding dosežemo z interno komunikacijo,

treningi in izobraževanjem, le-ti pa lahko potekajo formalno ali neformalno. Neformalno se blagovna znamka širi predvsem v zagonskih podjetjih, kjer je število zaposlenih manjše in je interna komunikacija lažja. Ko število zaposlenih narašča, je interna komunikacija težja, zato je potreba po uvajanju formalnih oblik notranjega brandinga večja. Eden on načinov, da se vzpostavi edinstvena blagovna znamka, je prek obogatitve edinstvene kulture blagovne znamke. Močna kultura povezuje ekipo in ustvarja dinamične odnose. Dobro izoblikovana kultura, ki je hkrati sistematično implementirana prek notranjega brandinga, pripelje do višje vrednosti blagovne znamke in premoženja blagovne znamke (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 113–116). Na notranji branding vpliva vrhni management in njegova orientacija glede blagovne znamke. Orientacija blagovne znamke (angl. brand orientation) prek znanja zaposlenih o blagovni znamki, ujemanja med blagovno znamko in zaposlenim ter psihološke pogodbe vpliva na zavezanost zaposlenih do blagovne znamke (Terglav, Konečnik Ruzzier & Kaše, 2016).

Pomen notranjega brandinga je edinstvenega pomena pri medorganizacijskih blagovnih znamkah, saj se identiteta blagovne znamke ne izkazuje le prek trženjskega komuniciranja, ampak tudi prek interakcij z zaposlenimi. Vedenje zaposlenih mora biti konsistentno z identiteto blagovne znamke. Proces ponotranjenja blagovne znamke zaposlenih se kaže kot notranje premoženje blagovne znamke. Na notranje premoženje blagovne znamke posredno vpliva orientacija blagovne znamke na organizacijskem nivoju. Neposredni vpliv na notranje premoženje blagovne znamke imata notranja zavezanost blagovni znamki in vključenost v blagovno znamko na nivoju posameznega zaposlenega. Notranje premoženje blagovne znamke na medorganizacijskem trgu neposredno vpliva na premoženje blagovne znamke v očeh kupcev (Baumgarth & Schmitd, 2010).

2.2.4.2 Trženjsko komuniciranje

S pomočjo trženjskega komuniciranja blagovno znamko predstavimo zunanjim deležnikom, od katerih so najpomembnejši kupci (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 117). Trženjsko komuniciranje je sredstvo, s katerim poskušajo podjetja posredno ali neposredno obveščati, prepričevati in opominjati stranke o blagovni znamki, ki jo prodajajo (Kotler & Keller, 2006, str. 536). Pristop komuniciranja se je drastično spremenil. Tržniki se odmikajo od orodij množičnega komuniciranja in se osredotočajo na mikro segmente. Način komunikacije je prilagojen vsakemu segmentu posebej. Gradijo in vzdržujejo se dolgoročni odnosi, kjer je bistvenega pomena dvosmerna komunikacija. Le-ta zagotavlja tudi neposredno povratno informacijo s strani kupca, kar prispeva k soustvarjanju blagovne znamke. Pomembno spremembo je prinesel tudi razvoj informacijsko-komunikacijskih orodij, zaradi katerih se lahko osredotočimo na ciljno komuniciranje. Sprememba komunikacije je prešla iz monologa v dialog, zato kupci danes komunicirajo tudi s podjetji in mediji (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 118–119).

Zagonska podjetja v svojih začetkih nimajo veliko razpoložljivih sredstev, ki bi jih vlagala v trženjsko komuniciranje, zato je še toliko pomembnejše, da v razvojni fazi oblikujejo odlično blagovno znamko. Zagonska podjetja se zaradi spremembe narave komuniciranja, vedenja porabnikov in značilnosti omenjenih podjetij osredotočajo na šest načinov trženjskega komuniciranja: trženje od ust do ust, interaktivno trženje, odnosi z javnostmi, oglaševanje, osebna prodaja in neposredno trženje (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 120–121). Kotler in Keller (2006, str. 556) omenjenim načinom trženjskega komuniciranja dodajata še dogodke in izkušnjo.

Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015) predlagata sedem točk, o katerih mora razmisliti vsako zagonsko podjetje, in sicer: cilj trženjskega komuniciranja, ključni vplivneži, razpoložljiva sredstva, sporočilo trženjskega komuniciranja, meritev rezultatov, izvajanje trženjskega komuniciranja znotraj tima ali s pomočjo agencije (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 122).

Primarni cilj trženjskega komuniciranja je vzpostaviti zavedanje o blagovni znamki, temu pa sledi grajenje pozitivnih odnosov in spodbujanje strank, da kupijo blagovno znamko (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 124). Lavgide in Steiner (1961) sta razvila model hierarhije učinkov, ki prikazuje šest ciljev komuniciranja, ki se odvijajo na treh stopnjah. Na stopnji spoznanja zasledujemo cilj zavedanja in poznavanja. Na čustveni stopnji zasledujemo cilj všečnosti, naklonjenosti in prepričanja. Na vedenjski stopnji je cilj nakup (Lavgide & Steiner, 1961). Če se na trgu pojavi nova kategorija izdelka ali storitve oziroma je le-ta ciljnemu trgu slabo poznana, je treba najprej vzpostaviti zavedanje o kategoriji izdelkov ali storitev. Temu sledi zavedanje o blagovni znamki, odnos do blagovne znamke, in namera o nakupu (Rossiter & Percy, 1997).

Določiti je treba ključne ljudi in organizacije, ki lahko blagovno znamko predstavijo ciljnemu segmentu. Vplivneže je treba nagovoriti k sodelovanju. Nekateri vplivneži bodo pripravljeni širiti zavedanje o blagovni znamki brezplačno, drugi pa prek plačljivih oblik. Vplivnež je lahko kdor koli, ki ima vpliv na druge ljudi: strokovnjak, analitik, slavna osebnost, novinar, blogger ali kupec (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 124). Blagovne znamke, ki delujejo na medorganizacijskem trgu, se vse bolj zavedajo pomena vplivnežev, čeprav je komunikacija prek vplivnežev pogostejša na trgu končnih kupcev. Raziskave kažejo, da 11 % medorganizacijskih blagovnih znamk uporablja vplivneže, na trgu končnih kupcev pa prek vplivnežev komunicira že 42 % podjetij (Solis, 2020).

Razpoložljiva sredstva za trženjsko komuniciranje so omejena, zato je treba poiskati inovativne načine trženjskega komuniciranja, ki so cenovno učinkoviti (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 124). V začetnih fazah zagonska podjetja uporabljajo metodo razpoložljivih sredstev, v kasnejših fazah pa lahko uporabijo metode deleža od prodaje, metode primerjave s konkurenti ter metode ciljev in nalog (Kotler, 1998, str. 611–612).

Vsebina sporočila je lahko izražena na racionalen, čustven ali moralen način. Sporočilo lahko predstavimo enostransko ali dvostransko, mora pa biti prilagojeno glede na medij, prek katerega je posredovano. Sporočilo lahko posreduje oseba, ki je relevantna in privlačna za ciljni segment (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 125). Pri oblikovanju strategije sporočila je potrebo poiskati teme in ideje, ki sovpadajo s pozicioniranjem blagovne znamke ter dajejo možnost diferenciacije. Pri oblikovanju komunikacijskega sporočila je treba razmisliti o kreativni strategiji in viru sporočila, ki je lahko blagovna znamka, znana oseba, neznana oseba, strokovnjak ali zaposleni (Kotler & Keller, 2006, str. 546).

Po opredelitvi komunikacijskega sporočila je treba razmisliti tudi o orodjih in medijih, ki so najprimernejši za posredovanje sporočila ciljnemu trgu. Za zagonska podjetja je najpomembnejši medij zagotovo internet, ki nudi personalizirano in stroškovno učinkovito komunikacijo z možnostjo dosega ljudi po vsem svetu (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 125).

Za vrednotenje učinkovitosti posameznih orodij in medijev trženjskega komuniciranja je treba meriti rezultate. Neposredna merila uspešnosti so prihodki od prodaje, tržni delež in dobiček. Omejitve omenjenih meril je, da jih je moč zaznati šele po določenem obdobju (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 126). Treba se je osredotočiti na vedenjske spremembe, kot so zavedanje, preizkus blagovne znamke in zadovoljstvo z blagovno znamko (Kotler & Keller, 2006, str. 558). Zagonska podjetja potrebujejo takojšnjo povratno informacijo glede trženjskega komuniciranja in celotne blagovne znamke. V času digitalnega trženja je povratno informacijo od kupcev dobiti lažje kot kadar koli prej (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 126).

Izbira, ali izvajati trženjsko komuniciranje znotraj podjetja ali najeti trženjsko agencijo, je odvisna od več dejavnikov. Pomemben dejavnik je, koliko znanja o trženjskem komuniciranju premore ekipa, saj so spremembe na tem področju zelo hitre in je težko slediti najaktualnejšim trendom (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 127).

Literatura nudi več vrst trženjskega komuniciranja. V nadaljevanju predstavljamo šest vrst trženjskega komuniciranja: trženje od ust do ust, interaktivno trženje, odnosi z javnostmi, oglaševanje, osebna prodaja in neposredno trženje.

Trženje od ust do ust je govorna ali pisna neformalna komunikacija, ki lahko pozitivno ali negativno predstavi blagovno znamko, izdelek, storitev ali organizacijo, komunikacija pa se izvaja z namenom delitve ali pridobivanja informacij (Arndt, 1967). Ima pomembno vlogo pri vplivu na nakupno odločitev. Trženje od ust do ust je v primerjavi s preteklostjo pridobilo moč, saj se širi tudi v pisni obliki prek elektronskih naprav in medijev. Elektronsko trženje od ust do ust ima mnogo pozitivnih učinkov za zagonska podjetja, saj lahko hitreje dvignejo zavedanje o blagovni znamki. Ker je komunikacija v dobi informacijsko-komunikacijske tehnologije dvosmerna, lahko tudi kupci izrazijo svoje

mnenje. Trženje od ust do ust delimo na štiri dele: viralno trženje, buzz trženje, gverilsko trženje in trženje na družbenih medijih (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 128–129).

Opredelitev interaktivnega trženja postaja vse bolj zapleteno, saj imajo vse oblike trženjskega komuniciranja potencial, da postanejo interaktivne (Moe & Ratchford, 2018). Pri interaktivnem trženju gre za interakcijo med blagovno znamko in kupci, prek katere se gradijo poglobljeni odnosi. Vključuje vse oblike digitalnega trženja: spletne strani, e-pošta, spletno oglaševanje, sponzoriranje vsebine, mobilno trženje in vse oblike trženje od ust do ust. Zagonska podjetja veliko mero pozornosti posvečajo spletnim skupnostim (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 134).

Odnosi z javnostmi so povezani s komunikacijskimi dejavnostmi, namenjeni so oblikovanju in ohranjanju podobe blagovne znamke in odnosa blagovne znamke z javnostjo (Mikáčová & Gavlaková, 2014). Vplivajo na oblikovanje zavedanja o blagovni znamki, hkrati pa so stroški te vrste trženjskega komuniciranja dokaj nizki. Informacija o blagovni znamki je zunanjim deležnikom posredovana prek neodvisnega vira (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015), zato se odnosi z javnostmi štejejo za bolj kredibilno obliko trženjskega komuniciranja (Kotler & Keller, 2006, str. 555). Odnosi z javnostmi so z vidika blagovnih znamk pomembni, saj prek pripovedovanja verodostojnih zgodb dajejo pomen stališčem blagovne znamke in osnovnemu pomenu blagovne znamke (Mikáčová & Gavlaková, 2014).

Oglaševanje je oblika plačane neosebne predstavitve blagovne znamke za določen ciljni segment prek različnih medijev. Danes je oglaševanje ciljno naravnano (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 142). Uporabljeno je lahko z namenom oblikovanja dolgoročne podobe blagovne znamke ali sproženja nakupnega vedenja (Kotler & Keller, 2006, str. 555). Oglaševanje pozitivno vpliva na zavedanje blagovne znamke, stališča o blagovni znamki, zvestobo blagovni znamki in finančne rezultate (prodaja, ROI, cena delnice, tržna kapitalizacija) (Buil, de Chernatony & Martínez, 2013; Hanssens, Wang & Zhang, 2016; de Vries, Gensler & Leeflang, 2017). Oglaševanje mora podpirati strategijo blagovne znamke, biti ustrezno prilagojeno mediju oglaševanja in ciljnemu segmentu ter biti stroškovno učinkovito. Posreduje lahko le obljube, ki jih blagovna znamka lahko izpolni in je osnovano na resničnih temeljih. Zaželeno je, da je oglaševanje inovativno, ima pozitiven vpliv na interesne skupine in dovoljuje porabniku, da si ustvari mnenje (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 211).

Pri osebni prodaji je ključnega pomena interakcija v živo z enim ali več potencialnimi kupci z namenom predstavitve blagovne znamke, odgovora na vprašanja ali sklenitev posla (Kotler & Keller, 2006, str. 536). Primarni cilj osebne prodaje je sklenitev posla, ki porabniku prinese najvišjo zaznano vrednost in zadovoljstvo (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 227).

Neposredno trženje vzpostavlja neposredni stik z natančno izbranimi porabniki. Opredeljujemo pet vrst neposrednega trženja: akviziterstvo, trženje po telefonu, po pošti, prek televizije in kataloško trženje (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 231). Vsem oblikam je skupna možnost personalizacije, interaktivnost in hitra prilagodljivost (Kotler & Keller, 2006, str. 556).

2.2.4.3 Tržne poti

Tržna pot predstavlja način, kako bo blagovna znamka dostavljena porabnikom. Potreben je razmislek o kanalih, ki jih preferirajo ciljni porabniki, zato je izjemno pomembno dobro poznavanje ciljnega segmenta. Da dosežemo ciljne porabnike, uporabimo dve tržni poti: neposredno tržno pot in posredno tržno pot, običajno pa se uporablja kombinacija obeh tržnih poti. Pri neposredni tržni poti potuje izdelek od podjetja neposredno do kupca (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 143). Pri nekaterih blagovnih znamkah je neposredna tržna pot edina možna pot, predvsem v storitvenem sektorju (Kotler & Keller, 2006, str. 473). Uporaba neposredne tržne poti omogoča višje marže, neposredno povratno informacijo in interakcijo s kupcem. Pri tej obliki tržne poti podjetje prevzame tudi vso odgovornost in stroške z dostavo blagovne znamke kupcu. Zaradi razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije vse več podjetij uporablja neposredno tržno pot. Posredna tržna pot vključuje enega ali več posrednikov. Posredna tržna pot blagovni znamki omogoča, da se hitreje razširi na trg in uživa koristi, ki jih nudijo posredniki, v zameno pa posredniki prejmejo maržo (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 144). Slabost posredne tržne poti je, da povratna informacija glede blagovne znamke ne prihaja neposredno od kupcev, ampak prek posrednikov, zaradi česar se podaljša proces izboljšave blagovne znamke (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 195). Na tržni poti se izvaja deset ključnih funkcij: informiranje, trženjsko komuniciranje, pogajanje, naročanje, financiranje, prevzem tveganja, fizična posest, plačilo in prenos lastnine (Kotler & Keller, 2006, str. 473).

Danes so na trgu vse pomembnejši digitalni izdelki, ki so ustvarjeni in shranjeni v digitalni obliki (Berkhout & Hertin, 2004) ter kupcem dostavljeni prek digitalnih tržnih poti. Na trgu se je posledično pojavil nov model distribucije digitalnih izdelkov, ki ga navdihujejo načela vitke dobavne verige, imenovan CloudChain, kjer gre za računalništvo v oblaku (Vazquez-Martinez, Gonzalez-Compean, Sosa-Sosa, Morales-Sandoval & Perez, 2018).

2.2.5 Preverjanje in ocenjevanje blagovne znamke

Ko je blagovna znamka predstavljena notranjim deležnikom prek internega brandinga in zunanjim deležnikom prek trženjskega komuniciranja in tržnih poti, je treba pridobiti povratne informacije s trga, ki pripomorejo k nenehni izboljšavi blagovne znamke (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015).

Koncept premoženja blagovne znamke s strani kupcev je bil vpeljan za tiste blagovne znamke, ki so na trgu prisotne že nekaj časa. Ker blagovne znamke v svojih zagonskih fazah potrebujejo nenehno povratno informacijo, je treba koncept prilagoditi in blagovno znamko preverjati v vseh fazah razvoja. Za potrditev začetne ideje se snovalci blagovne znamke obrnejo na člane ciljne skupine. V fazi razvoja blagovne znamke lahko svoje mnenje podajo sooblikovalci blagovne znamke, evangelisti in zvesti kupci. Na aktivnosti blagovne znamke po lansiranju na trg podajo povratno informacijo trenutni kupci in potencialni prihodnji kupci (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 154). Premoženje blagovne znamke dodaja vrednost tako porabnikom kot podjetju. Porabnikom pomaga pri interpretaciji in procesiranju informacij, povečuje porabnikovo samozavest pri nakupnem procesu ter povečuje zadovoljstvo. Podjetju pomaga pri ustvarjanju denarnega toka na načine, da izboljša programe privabljanja novih porabnikov in obujanje odnosa z obstoječimi, povečuje zvestobo blagovni znamki, zvišuje marže, predstavlja platformo za rast prek širitve blagovne znamke, zagotavlja vzvod v distribucijskem kanalu in predstavlja konkurenčno prednost, ki je vstopna ovira za konkurente (Aaker, 1996).

Aaker (1991) in Keller (1993) sta vodilna avtorja na področju premoženja blagovne znamke. Četudi se njuni tipologiji na prvi pogled močno razlikujeta, poglobljena analiza privede do podobnih vsebinskih konceptov, ki jima dodelita različna pojmovanja (Končnik, 2006). Porabnikovo vrednotenje premoženja blagovne znamke lahko ovrednotimo s pomočjo zavedanja o blagovni znamki, asociacije o blagovni znamki, zaznana kakovosti blagovne znamke, zvestobe blagovni znamki in splošnih trženjskih kazalcev (Aaker, 1991; Aaker, 1996). Keller (1993) povezuje premoženje blagovne znamke z zavedanjem o blagovni znamki in podobo o blagovni znamki.

Zavedanje o blagovni znamki je zmožnost, da potencialni kupec prepozna, ali se spomni, da je blagovna znamka članica določene kategorije izdelkov, torej je ključna povezava med razredom izdelkov in blagovno znamko. Zavedanje blagovne znamke vključuje kontinuiteto, ki sega od negotovega občutka, da je znamka prepoznana do prepričanja, da je edina v razredu izdelkov. Kontinuum predstavljajo tri različne stopnje prepoznavnosti blagovne znamke, in sicer: prepoznavanje blagovne znamke, priklic blagovne znamke in »*top of mind*« (Aaker, 1991). Najnižja stopnja zavedanja blagovne znamke je prepoznavanje blagovne znamke in jo povezujemo s povezovanjem blagovne znamke z izdelčno kategorijo (Aaker, 1991) ter zmožnostjo porabnika, da potrdi predhodno izpostavljenost blagovni znamki, torej da je blagovno znamko že videl oziroma slišal zanjo (Keller, 1993). Naslednja stopnja zavedanja blagovne znamke je priklic blagovne znamke. Pri priklicu blagovne znamke gre za imenovanje blagovnih znamk, ki sodijo v določeno izdelčno kategorijo (Aaker, 1991) oziroma zadovoljujejo določeno potrebo (Keller, 1993). Najvišja stopnja zavedanja blagovne znamke je »*top of mind*«. Blagovna znamka, ki je našeta prva pri naštevanju blagovnih znamk določene izdelčne kategorije, se pojmuje kot »*top of mind*« blagovna znamka (Aaker, 1996).

Podoba o blagovni znamki je opredeljena kot dojetje blagovne znamke, ki se odraža kot skupek asociacij blagovne znamke v spominu porabnika (Keller, 1993). Asociacije z blagovno znamko so močnejše, če so ustvarjene na višji frekvenci izkušenj ali izpostavljenosti trženjskega komuniciranja blagovne znamke ter predstavljajo osnovo za nakupno odločitev in zvestobo blagovni znamki (Aaker, 1991). Keller (1993) asociacije z blagovno znamko razvršča v tri kategorije: značilnosti, koristi in stališča. Značilnosti so tiste opisne lastnosti, ki jih posameznik pripisuje izdelku ali storitvi. Značilnosti se lahko navezujejo neposredno na izdelek ali pa na zunanje vidike izdelka ali storitve, ki se nanašajo na nakup ali uporabo. Koristi so vrednost, ki jo potrošniki pripisujejo značilnostim izdelka ali storitve. Koristi lahko nadalje razdelimo v tri kategorije glede na osnovne motivacije, na nekatere se nanašajo: funkcionalne koristi, izkustvene koristi in simbolične koristi (Keller, 1993). Stališča do blagovne znamke so splošno ovrednotenje porabnikov o blagovni znamki (Wilkie, 1986) in so pogosto vodilo pri njihovem vedenju (Keller, 1993).

Zaznana kakovost blagovne znamke je porabnikovo dojetje splošne kakovosti ali superiornosti izdelka ali storitve v primerjavi s konkurenčnimi izdelki ali storitvami. Zaznane kakovosti ni mogoče objektivno določiti, deloma zato, ker gre za zaznavanje in tudi zato, ker gre za subjektivno presojo o tem, kaj je porabniku pomembno (Aaker, 1991). Na zaznano kakovost vplivajo notranji in zunanji namigi. Med notranje namige štejemo dejanske lastnosti oziroma funkcionalnosti izdelka ali storitve. Med zunanje namige štejemo ceno, garancijo in ime blagovne znamke (Zeithman, 1998). Raziskave so pokazale, da tudi izkušnja porabnika vpliva na nekatere vidike zaznane kakovosti (Urban, 2010).

Aaker (1991) opredeljuje zvestobo blagovni znamki kot jedro premoženja blagovne znamke. Zvestoba blagovni znamki je merilo navezanosti porabnika na določeno blagovno znamko. Odraža verjetnost, da bo kupec prešel na konkurenčno blagovno znamko, zlasti kadar bo znamka spremenila ceno ali lastnosti izdelka. Ko se zvestoba blagovni znamki povečuje, se ranljivost kupcev na delovanje konkurenčnih blagovnih znamk zmanjšuje. Zvestoba blagovni znamki neposredno vpliva na finančne vidike podjetja (Aaker, 1991). Aaker (1991) definira štiri ravni zvestobe blagovni znamki: zadovoljni kupec, zadovoljni kupec s stroški menjave, kupec, ki mu je znamka všeč in predani kupec.

Splošni trženjski kazalniki so peti element premoženja blagovne znamke po Aakerju (1996), vendar neposredno ne vključujejo premoženja blagovne znamke v očeh porabnikov (Konečnik, 2006). Med splošne trženjske dejavnike štejemo: tržni delež, ceno in distribucijo. Tržni delež predstavlja položaj blagovne znamke pri kupcih. Če ima blagovna znamka relativno prednost v mislih porabnika, se njen tržni delež praviloma zvišuje. Na tržni delež neposredno vpliva cena, pri čemer je vedno treba upoštevati relativno tržno ceno, po kateri se blagovna znamka prodaja. Distribucijo, ki prav tako močno vpliva na tržni delež, merimo z odstotkom ljudi, ki imajo dostop do izdelka ali storitve (Aaker, 1996).

3 SOUSTVARJANJE BLAGOVNE ZNAMKE

Koncept soustvarjanja blagovne znamke se obravnava kot postopek, v katerem podjetja in porabniki sodelujejo pri ustvarjanju vrednosti blagovne znamke (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Soustvarjanje blagovne znamke je ponavljajoč se in neskončen proces, ki se odvija med managerji in ostalimi deležniki (Essamri, Mckechnie & Winklhofer, 2019), pri čemer so izredno pomembni porabniki, ki vse bolj sodelujejo v procesu razvoja blagovne znamke, pri katerem uporabljajo slike in jezik, ki oblikujejo pomen in vrednote blagovne znamke (Vallaster & Wallpach, 2013). Potencialni kupci so vir idej v vseh fazah razvoja blagovne znamke. Sodelujejo pri ideji blagovne znamke ter v fazi razvoja, kjer lahko izrazijo svoje mnenje glede lastnosti, koristi, vrednot in odnosov (Ruzzier & Ruzzer, 2015). Današnji porabniki radi sodelujejo v procesu oblikovanja blagovnih znamk (Busche, 2019) in predstavljajo dragocen vir povratnih informacij (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015), saj podajo svoje mnenje, oceno ter izkušnjo o blagovni znamki (Siano, Vollero & Palazzo, 2011). So aktivni akterji pri oblikovanju blagovnih znamk (Payne, Storbacka, Frow & Knox, 2009) ter prispevajo k identiteti in ugledu (Siano, Vollero & Palazzo, 2011).

Pri sooblikovanju blagovne znamke so stalno prisotna nestrinjanja med managerji in ostalimi deležniki. Managerji na eni strani opravljajo vlogo skrbnikov blagovne znamke in želijo ohraniti njeno identiteto ter temeljne vrednote, na drugi strani pa ostali deležniki, ki si z interpretacijo in sprejemanjem identitete blagovne znake ustvarjajo sveženj različnih pomenov (Iglesias, Landgraf, Ind, Markovic & Koporcic, 2020). Ker je identiteta blagovne znamke nestabilna (Gioia, Schultz & Corley, 2000), jo morajo skrbniki prilagoditi glede na vplive deležnikov, pri čemer gre za ponavljajoč se proces soustvarjanja blagovne znamke (Törmälä & Gyrd-Jones, 2017).

Vpetost kupcev v sooblikovanje blagovne znamke prinaša mnogo prednosti, med drugimi pomaga krepiti blagovno znamko, kar kupcem doda vrednost (Ruzzier & Ruzzer, 2015). Soustvarjanje blagovne znamke je tudi metoda za spodbujanje aktivnih odnosov med porabniki in blagovno znamko (Füller, Jaweck & Mühlbacher, 2007). Ko blagovne znamke razvijejo skupnostni duh in se porabniki srečujejo ter komunicirajo, se krepí opolnomočenje (Cova & White, 2010). Ozaveščeni porabniki igrajo pomembno vlogo pri grajenju ugleda blagovne znamke, zlasti pri tistih znamkah, kjer je porabnikova interakcija z blagovno znamko višja (Siano, Vollero & Palazzo, 2011). Številni deležniki, med drugimi tudi porabniki, prispevajo k temu, kako je blagovna znamka sprejeta na trgu (Konečnik Ruzzier & de Chernatony, 2013). Z angažiranjem porabnikov kot soustvarjalcev blagovnih znamk bolje razumemo izpostavljene in latentne potrebe ter želje, ki se povezujejo s funkcionalnimi in čustvenimi vrednotami (Ruzzier & Ruzzer, 2015, str. 58).

Skrbniki blagovnih znamk so ključni akterji pri vzpostavitvi dialoga z ostalimi deležniki, ki lahko pripomorejo k sooblikovanju blagovne znamke, kar je izrednega pomena tudi na medorganizacijskem trgu, ki je sestavljen iz profesionalnih partnerjev, ki imajo močne in dolgoročne interese sodelovanja. Raziskava kaže, da štiri deležnikova dejanja soustvarjajo

identiteto medorganizacijske blagovne znamke: komuniciranje, ponotranjenje, tekmovanje in pojasnjevanje (Iglesias, Landgraf, Ind, Markovic & Koporcic, 2020), kar podpirajo že predhodne raziskave na področju medorganizacijskega soustvarjanja blagovnih znamk (Koporcic & Halinen, 2018; Mäläskä, Saraniemi & Tähtinen, 2011; Törmälä & Gyrð-Jones, 2017). Komuniciranje se nanaša na dejavnosti, ki jih izvajajo deležniki za posredovanje identitete blagovne znamke. Ponotranjenje pomeni dejavnosti, ki oživijo identiteto blagovne znamke. Pri dejavnosti tekmovanja gre za primerjalni proces, kjer se upošteva konkurenca in ovrednotenje drugih interesnih skupin. Razjasnitev vključuje vse dejavnosti, ki jih izvajajo zainteresirane strani za uskladitev napetosti, ki jih povzročajo različni predpisi in interpretacije identitete blagovne znamke ter za spodbujanje razvijajočega se skupnega razumevanja identitete blagovne znamke (Iglesias, Landgraf, Ind, Markovic & Koporcic, 2020).

Porabniki niso le soustvarjalci, ampak delujejo tudi kot ocenjevalci blagovne znamke. Povratna informacija s strani kupcev omogoča validacijo uspešnosti blagovne znamke in je izjemnega pomena v njenem razvoju. Prejemanje povratne informacije ne sme biti enkratni dogodek, ampak gre za stalni proces med razvojem blagovne znamke in tudi takrat, ko je blagovna znamka že lansirana na trg. V procesu pridobivanja povratne informacije je pomembno kupcem postavljati prava vprašanja ter poslušati odgovore, da lahko jasno izrazijo svoje mnenje in občutke (Ruzzier & Ruzzer, 2015).

Porabniki se za sodelovanje pri soustvarjanju blagovne znamke odločijo zaradi različnih motivatorjev in psiholoških razlogov, kot so povečan socialni status, družbeno sprejetje, spoštovanje, samoučinkovitost (Nambisan & Baron, 2007), priznanje (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh & Gremler, 2004) ter nagrade, kot so prihodnje ponudbe za delo (Lerner & Tirole, 2003). Porabniki so bolj zainteresirani za soustvarjanje blagovne znamke, če so na blagovno znamko navezani, se z njo poistovetijo in kadar so člani ekipe, ki soustvarja blagovno znamko, med seboj povezani (Hsieh & Chang, 2016). Deležniki, vključeni v procese soustvarjanja identitete blagovne znamke, hkrati sodelujejo pri oblikovanju lastnih identitet (Scott & Lane, 2000), saj blagovne znamke vplivajo na porabnika tako, da prispevajo in odražajo predvidene osebnosti ter identitete (Kastanakis & Balabanis, 2012).

Porabniki lahko k ustvarjanju identitete blagovne znamke prispevajo na dva načina. Svoje mnenje o blagovni znamki, vključno z ocenami in izkušnjami, lahko komunicirajo z drugimi porabniki (Siano, Vollero & Palazzo, 2011), pri čemer je omenjeni način komuniciranja nekontroliran vir informacij, ki oblikuje identiteto blagovne znamke (Black & Veloutsou, 2017). Pri drugem načinu sooblikovanja blagovne znamke so porabniki vključeni v proces njenega razvoja, kjer izražajo mnenja (Antorini, Muñiz & Askildsen, 2012), podajo predloge za izboljšave, ponudijo rešitve za težave in so vključeni v razvoj novih izdelkov ali storitev (Nysveen & Pedersen, 2014). Pri omenjenem načinu gre za nadzorovan vir informacij (Black & Veloutsou, 2017). Smiselno je, da porabnike povabijo kot aktivne člane ekipe ter opazuje njihovo vedenje, da se odkrijejo latentne potrebe. To se

lahko naredi s pomočjo kvalitativnih metod etnografijo, netnografija, metodo opazovanja, posamičnim in skupinskim intervjujem (Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 166).

Družbena omrežja so leta 2020 dosegla 4,14 milijarde aktivnih uporabnikov (Statista, 2020), zato so odlično okolje za soustvarjanje blagovne znamke. Blagovne znamke vse pogosteje uporabljajo družbena omrežja za spodbujanje interaktivnih trženjskih dejavnosti, ki olajšajo interakcije med porabniki in blagovnimi znamkami, prek katerih se spodbuja soustvarjanje vrednosti blagovne znamke (Ind & Coates, 2013). Družbena omrežja so pomemben element soustvarjanja blagovne znamke, saj predstavljajo virtualni prostor za izmenjavo izkušenj, kar je gonilna sila pri ustvarjanju vrednosti blagovne znamke (Luo, Zhang & Liu, 2015). Blagovne znamke danes ustvarjajo zabavne vsebine, ki pritegnejo pozornost porabnikov ter spodbujajo interakcije in namene o deljenju povratne informacije (Liu, Shin & Burns, 2019). Družbena omrežja omogočajo deljenje novic o izdelkih, kjer porabniki delijo svoje pozitivne izkušnje, predlagajo možnosti za izboljšavo in podajo ideje o novih izdelkih (Lin, Yang, Ma & Huang, 2018). Soustvarjanje blagovne znamke prek družbenih omrežij spodbudi sodelovanje porabnikov, krepi stalno iskanje informacij o blagovni znamki in nakupno namero (Cheung, Pires, Rosenberger, Leung & Ting, 2020). Tržniki morajo spodbuditi dejavnosti soustvarjanja blagovne znamke, ki so na voljo prek družbenih omrežij (Algharabat, Rana, Dwivedi, Alalwan & Qasem, 2018).

Porabniki niso prisotni le pri oblikovanju ideje in identitete blagovne znamke, ampak zaradi porasta družbenih omrežij močno sodelujejo tudi pri sooblikovanju trženjskega komuniciranja prek vsebin, ki jih ustvarijo porabniki (angl. user-generated content). Vsebine, ki jih ustvarijo porabniki, so spletne vsebine, ki so ustvarjene zunaj organizacije (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2007). Gre za vsebino, prek katere se porabniki izražajo in komunicirajo z drugimi prek družbenih omrežij (Smith, Fischer & Yongjian, 2012). Vsebine, ki jih ustvarijo porabniki in so povezane z blagovno znamko imajo osrednjo vlogo pri razvoju družbenih interakcij, spletnega trženja od ust do ust ter odnosov med porabniki in blagovno znamko (Moran, Muzellec & Nolan, 2014; Smith, Fischer & Yongjian, 2012). Omenjene vsebine imajo pozitivne učinke tudi na razvoj izdelkov in olajšajo vpeljavo novega izdelka med ciljne kupce (Ho-Dac, 2020).

O soustvarjanju blagovne znamke se pogosto razpravlja tudi v okviru spletne skupnosti blagovne znamke, kjer igrajo člani skupnosti aktivno vlogo pri soustvarjanju, ki rezultira v vrednosti za posameznika, skupnost, blagovno znamko in organizacijo (Pongsakornrungsilp & Schroeder, 2011). Deljenje informacij, ocen, mnenj in priporočil neposredno vpliva na družbeno podporo blagovne znamke, kakovost odnosa med porabniki in blagovno znamko ter pripomore k soustvarjanju blagovne znamke (Tajvidi, Richard, Wang & Hajli, 2020). Essamri, Mckechnie in Winklhofer (2019) predlagajo tri ključne procese, prek katerih lahko managerji skupaj s spletno skupnostjo blagovne znamke sodelujejo pri družbeno dogovorjenem procesu soustvarjanja identitete blagovne znamke: procesi gojenja strasti do blagovne znamke, premostitev in partnerstvo.

4 METODOLOŠKI PRISTOP K RAZVOJU BLAGOVNE ZNAMKE SALESQUEZE IN NJENA PREDSTAVITEV

V nadaljevanju predstavljamo metodološki pristop, ki smo ga uporabili pri razvoju blagovne znamke SaleSqueeze in predstavimo njene identitetne elemente.

4.1 Metodološki pristop k razvoju blagovne znamke SaleSqueeze

Blagovno znamko SaleSqueeze bomo razvijali po metodologiji lijaka blagovne znamke (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015). Blagovno znamko bodo soustvarjali skrbnica blagovne znamke, zaposleni in uporabniki orodja. Izvedli bomo dva skupinska poglobljena intervjuja z enajstimi člani ekipe SaleSqueeze, kar bo služilo kot osnova za razvoj identitete blagovne znamke. Za skupinski poglobljeni intervju smo se odločili, saj udeleženci skupinskega intervjuja drug drugega spodbujajo k ustvarjalnemu razmišljanju (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 83), kar je ključno za nabiranje idej o identitetnih elementih blagovne znamke. Značilnost skupinskih intervjujev je tudi, da so udeleženci homogeni, kar velja za ekipo SaleSqueeze. Sestava skupine se po priporočilih akademikov giblje med 6 in 12 (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 83), skupinski poglobljeni intervju za razvoj blagovne znamke bo obsegal enajst udeležencev in moderatorko. Kot slabost skupinskih poglobljenih intervjujev se lahko pojavi zadržanost ali sramežljivost udeležencev (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 83), česar v primeru skupinskega poglobljenega pogovora s člani ekipe ne pričakujemo, saj se udeleženci med seboj dobro poznajo in imajo odkrit odnos. Skupinski poglobljeni intervju bo nestandizirani intervju, kjer moderator dopušča prosto pot izražanja o določeni tematiki in bolj spominja na običajni pogovor (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 84). Identitetne elemente bomo na podlagi predlogov, prejetih na skupinskem poglobljenem intervjuju, izčistili še znotraj vodstva blagovne znamke. Člani ekipe bodo vse elemente tudi potrjevali. Kupci bodo k oblikovanju blagovne znamke prispevali s potrjevanjem in ocenjevanjem posameznih elementov.

Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015) v metodologiji lijaka blagovne znamke kot prvi element predlagata razvoj vizije blagovne znamke. Oblikovali bomo tudi poslanstvo blagovne znamke. Pri opredelitvi vizije se bomo ozirali na ključne dejavnike, ki bodo vplivali na razvoj blagovne znamke v prihodnosti. Orisali bomo prihodnost na tehnološkem, ekonomskem, družbenem, okoljskem, političnem in kulturnem področju, kjer razvijamo blagovno znamko. Za opredelitev vizije in poslanstva bomo izvedli skupinski poglobljeni intervju z enajstimi člani ekipe SaleSqueeze. Opomnik za vodenje skupinskega poglobljenega intervjuja je v prilogi 1. Intervju bomo začeli tako, da bomo razložili njegov pomen, nato bomo razložili, kaj je vizija ter predstavili vizije znanih in konkurenčnih podjetij, sledila bo diskusija o viziji blagovne znamke SaleSqueeze. Nato bomo predstavili, kaj je poslanstvo ter navedli nekaj poslanstev znanih in konkurenčnih podjetij, sledila bo diskusija o poslanstvu blagovne znamke SaleSqueeze. Na podlagi prejetih predlogov in idej

bomo znotraj vodstva izčistili vizijo in poslanstvo. Oblikovano vizijo in poslanstvo bomo predstavili članom ekipe SaleSqueeze, ki bodo podali povratno informacijo.

Pri razvoju blagovne znamke bomo identitetne elemente (lastnosti, koristi, kultura, vrednote, osebnost, odnosi, slogan) opredelili s pomočjo drugega skupinskega poglobljenega intervjuja vseh članov ekipe SaleSqueeze, kjer bomo idejno zasnovali tudi skupnost. Opomnik za skupinski poglobljeni intervju je v prilogi 2. Za intervju smo pripravili oporna vprašanja za oblikovanje identitetnih elementov, lahko pa moderatorka delavnice poda podvprašanja ali usmeritve, ki udeležencem olajšajo miselni proces. Na podlagi analize intervjuja bomo oblikovali identitetne elemente, ki povzemajo razmišljanje celotne ekipe SaleSqueeze. Na intervjuju bomo za identitetni element slogana skupinsko izbrali šest najboljših sloganov, nato pa bomo prek točkovanja znotraj aplikacije Slack izbrali najboljše tri predlagane slogane. Izbrane slogane bomo prek e-sporočila poslali uporabnikom orodja SaleSqueeze, ki bodo s pomočjo točkovanja izbrali najboljšega. Ko bo identiteta blagovne znamke oblikovana, jo bomo predstavili zaposlenim in kupcem, ki bodo podali povratno informacijo.

Pri razvoju vizualnih elementov se bomo ozirali na identiteto blagovne znamke, ki jo bomo na vizualni način prikazali z logotipom in celostno grafično podobo. Grafična elementa logotipa in celostne grafične podobe bomo pripravili v sodelovanju z grafičnim oblikovalcem, kjer bomo za omenjena elementa pripravili osnutka in ju izboljševali do končnih izdelkov. V procesu oblikovanja logotipa bodo različne verzije ocenjevali in potrjevali tako zaposleni kot kupci. Blagovno znamko bomo prikazali v Knjigi blagovne znamke (angl. Brand Book), kjer bomo predstavili nekaj identitetnih elementov, vizualne elemente in celostno grafično podobo.

4.2 Predstavitev blagovne znamke SaleSqueeze

Predstavitev blagovne znamke se prične z vizijo, sledijo ji predanalize, predstavitev identitete blagovne znamke, zaključí pa se s predstavitvijo uvajanja blagovne znamke na trg.

4.2.1 Vizija

Če želimo predvideti prihodnost blagovne znamke čez približno pet do deset let, moramo imeti futurističen pogled na izzive v prihodnosti, zato smo predvidevali glavne izzive iz tehnološkega, ekonomskega, družbenega, okoljskega, političnega in kulturnega okolja na področju, na katerem razvijamo blagovno znamko. Razvoj blagovne znamke bodo najbolj zaznamovale hitre tehnološke spremembe, ki jih prinaša industrija 4.0. Glavne spremembe bodo množična uporaba umetne inteligence, virtualne resničnosti in strojno učenje. Vse bolj pomembni bodo podatki, ki jih končni porabniki puščajo kot digitalne odtise in se bodo shranjevali v podatkovnih skladiščih. Podjetja bodo stremela k optimizaciji

poslovnih procesov, pri katerih bodo človeška dela prevzemala orodja, ki vsebujejo prej omenjene tehnologije. Eden od ekonomskih izzivov, s katerim se bo srečevala blagovna znamka SaleSqueeze, je izstop Združenega kraljestva iz Evropske unije, saj ne bo več prostega pretoka blaga in kapitala, vendar pričakujemo, da bo v naslednjih desetih letih svetovna trgovina potekala še v večjem obsegu kot sedaj. Eden od družbenih dejavnikov je sprememba vedenja končnih porabnikov, saj bodo le-ti pričakovali nakup kompleksnih in po meri narejenih izdelkov prek spleta, kar omogoča blagovna znamka SaleSqueeze. Zaradi vpliva bolezni COVID-19 se končni porabniki izogibajo trgovinam in raje kupujejo preko spleta, pri spletnih nakupih pa pričakujejo vrhunsko uporabniško izkušnjo ter takojšen odziv prodajnih predstavnikov. Tudi po končani pandemiji bodo porabniki v večji meri stremeli k spletnemu nakupovanju. Iz okoljskega vidika se bo globalni trend osredotočal na varovanje narave, temu se bodo prioritarno posvetile razvite države. Le-te bodo stremele k čim manjšemu onesnaženju okolja, kar bodo omogočale digitalne tehnologije in orodja. Prodaja kompleksnih izdelkov se iz salonov seli na splet, pri čemer prihaja do velikih prihrankov prostora in denarja. Pomemben politični dejavnik, ki vpliva na razvoj orodja SaleSqueeze, je varstvo osebnih podatkov, saj orodje zbira ogromne količine podatkov. V prihodnosti bo varstvo osebnih podatkov vse bolj poostreno in bodo pravila o varstvu strožja, kot jih trenutno zapoveduje evropska uredba o varstvu osebnih podatkov (angl. general data protection regulation). Na tem področju ne bodo zelo strogi ukrepi le v Evropi, ampak tudi v drugih razvitih državah. Globalizacija prispeva k vse bolj podobnim kulturam, pri čemer so vse bolj podobne tudi želje in potrebe. Zaradi globalizacije podjetja nagovarjajo globalni trg, fizično razdaljo pa lahko premostijo prek spletne trgovine.

Poleg futurističnega pogleda na blagovno znamko smo si pri njenem definiranju pomagali s skupinskim intervjujem z vsemi člani ekipe SaleSqueeze. Oblikovanje vizije blagovne znamke SaleSqueeze smo izvedli prek skupinskega intervjuja, kjer so vsi člani ekipe podali svoje mišljenje, želje in videnje blagovne znamke v prihodnosti. Pri oblikovanju vizije smo se opirali tudi na načrt razvoja orodja SaleSqueeze. Po izvedeni delavnici smo skupaj z vodstvom izčistili vizijo.

Vizija blagovne znamke SaleSqueeze je postati največja platforma za avtomatizacijo in rast prodaje z globalnim skladiščem prodajnih podatkov ter storitvijo, podprto z umetno inteligenco, za napovedovanje idealnih prodajnih scenarijev, izidov poslov in vzorcev nakupov, ki jih delijo trgi in segmenti kupcev.

Smisel blagovne znamke smo izluščili na skupinskem intervjuju s celotno ekipo SaleSqueeze. Po izvedenem intervjuju pa smo skupaj z vodstvom izčistili smisel in ga oblikovali v poslanstvo.

Poslanstvo blagovne znamke SaleSqueeze je podjetjem zagotoviti najboljša orodja, znanje in podporo, ki iz delovnega procesa odstranijo ročna in zapletena prodajna ozka grla, oblikujejo nove poslovne modele ter dosežejo trimestno rast.

4.2.2 Predanalize

V okviru predanaliz smo pripravili analizo panoge, analizo porabnikov, analizo konkurentov in lastno analizo.

4.2.2.1 Analiza panoge

SaleSqueeze se uvršča v panogo programske opreme. Prihodki od prodaje na trgu programske opreme so za leto 2021 predvideni za 580.544 milijard ameriških dolarjev. Panoga programske opreme se deli na: programska orodja za povišanje produktivnosti (angl. productivity software), aplikacijsko programsko opremo (angl. application development software), programsko opremo za sistemsko infrastrukturo (angl. system infrastructure software) in programsko opremo za podjetja (angl. enterprise software). Slednje področje, v katerega uvrščamo tudi SaleSqueeze, predstavlja največje področje programske opreme, ki naj bi v letu 2021 doseglo 230.134 milijard ameriških dolarjev. V obdobju od leta 2021 do leta 2025 je predvidena letna stopnja rasti panoge 9,1 % in bo leta 2025 dosegla 326.285 milijard ameriških dolarjev. Najmočnejši igralec v panogi so Združene države Amerike, ki bodo v letu 2021 predvidoma ustvarile 116.355,7 milijard ameriških dolarjev oziroma več kot 50 % vseh prihodkov panoge (Statista, 2021a). Za primerjavo lahko navedemo, da je predviden prihodek od programske opreme za podjetja na Evropskem trgu 55.424 milijard ameriških dolarjev (Statista, 2021b), kar je v primerjavi z Združenimi državami Amerike več kot dvakrat manj. Prihodki na trgu programske opreme v Sloveniji naj bi v letu 2021 dosegli 193 milijonov ameriških dolarjev, kar predstavlja 0,03 % svetovnih prihodkov panoge in 0,14 % evropskih prihodkov panoge. Tako kot po svetu, je tudi v Sloveniji v največjem razcvetu področje programske opreme za podjetja, ki naj bi v letu 2021 dosegla 76,3 milijona ameriških dolarjev prihodkov. Pričakovana letna stopnja rasti v Sloveniji med letoma 2021 in 2025 je 7,3 %, pri čemer leta 2025 pričakujemo prihodke v vrednosti 100,9 milijona ameriških dolarjev (Statista, 2021c).

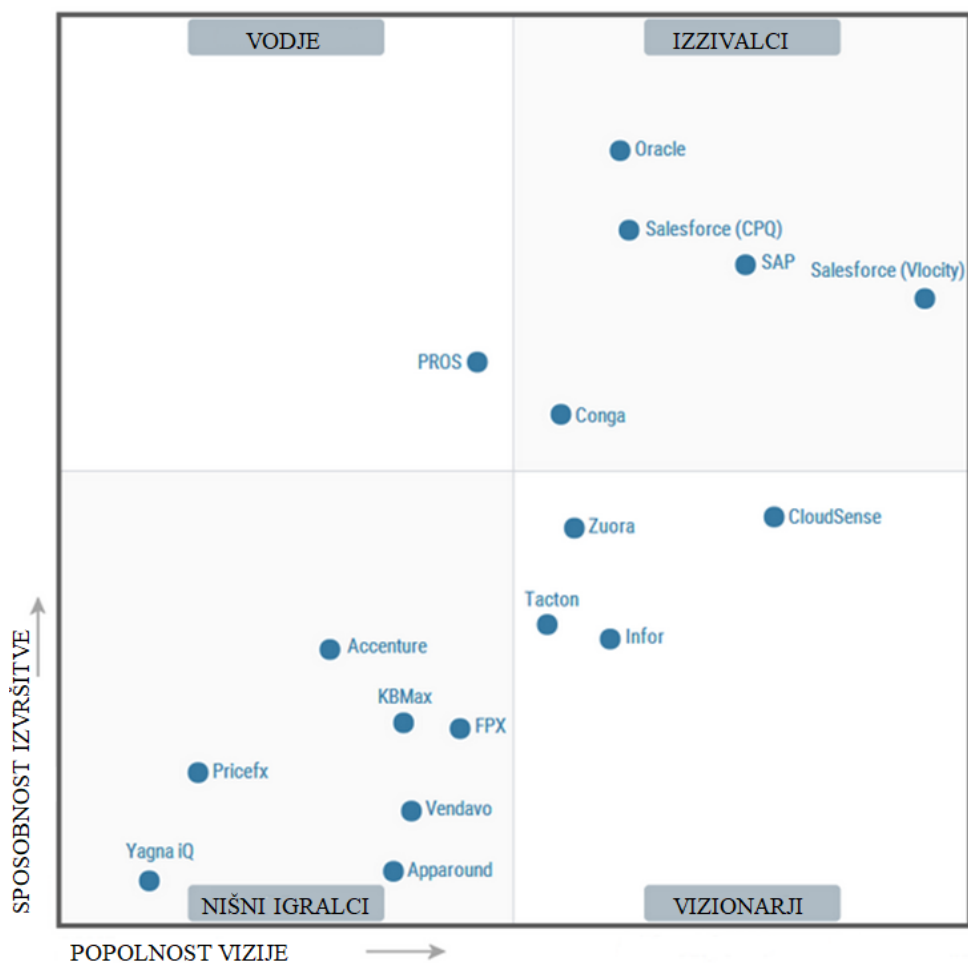
Znotraj področja programske opreme za podjetja se SaleSqueeze uvršča med orodja CPQ in orodja za avtomatizacijo prodaje. Trg orodij CPQ je v letu 2019 zrasel za 15,5 % na ocenjeno 1,42 milijard ameriških dolarjev (Gartner, 2020). Do leta 2025 je predvidena letna rast 19,23 % in gre za enega najhitreje rastočih trgov programske opreme (MarketWatch, 2020). Gre za visoko konkurenčen in zasičen trg, vendar nobeden od ponudnikov orodij CPQ nima več kot 17 % tržnega deleža (Gartner, 2020). Trg orodij se glede na lokacijo umestitve deli na lokalna orodja in orodja v oblaku. Orodja CPQ se delijo tudi glede industrije, kamor so vpeljana: informacijska tehnologija, bančništvo, avtomobilizem, trgovina na drobno, igre, gostoljubnost in drugo (MarketWatch, 2020). Trg orodij za avtomatizacijo prodaje je bil v letu 2020 vreden 7,89 milijarde ameriških dolarjev, pričakovana letna rast med obdobjem 2020 in 2027 je 8,3 %. Leta 2027 bo vrednost trga znašala 13,82 milijarde ameriških dolarjev (Grand View Research, 2020). Trg orodij za avtomatizacijo prodaje se deli na lokalne sisteme za avtomatizacijo prodaje,

programsko opremo kot storitev (angl. software-as-a-service) in sisteme za avtomatizacijo prodaje v oblaku. Glavni uporabniki orodij za avtomatizacijo prodaje so zdravstvo, avtomobilizem, mediji in zabava ter finančni sektor (Market Research Future, brez datuma).

Glavni trend na področju programske opreme CPQ je selitev v oblak, kar nudi dostopnost do orodja kjer koli in kadar koli. Velik trend v prihodnosti bo tudi vizualizacija konfiguriranega izdelka. Raziskave kažejo, da 67 % kupcev raje samih razišče in konfigurira izdelek, zato trend kaže, da se bo konfiguracija izdelkov od prodajnih predstavnikov prestavila na kupce. Vse bolj pomembni bodo analitični podatki, ki jih bo zajelo orodje in oplemenitilo z umetno inteligenco. Trend kaže tudi na vse večjo uporabo umetne inteligence pri cenovni politiki in politiki popustov (Softclouds, 2020). Orodja za avtomatizacijo prodaje se bodo osredotočala na storitev v oblaku, uporabo umetne inteligence in strojnega učenja (Grand View Research, 2020).

Najpomembnejši igralci na globalnem trgu programskih orodij CPQ so PROS, Oracle, Salesforce CPQ, SAP, Conga, Zuora, Tacton, Infor, CloudSense, Accenture, KBMax, FPX, Vendavom Pricefx, Yagna iQ in Apparound. Gartner (2020) omenjene vodilne ponudnike orodij CPQ prikazuje v Čarobnem kvadrantu (angl. Magic Quadrant), kjer jih razporedi v segmente vodij, izzivalcev, nišnih igralcev in vizionarjev. Čarobni kvadrant je prikazan na sliki 1. Podjetja, ki najbolj zaznamujejo globalni trg orodij za avtomatizacijo prodaje, so: Salesforce.com, Microsoft Corporation, SAP SE, Oracle Corporation, Bpm'online, Aptean, Zoho Corporation, INFOR, CRMNEXT in SugarCRM (GVR, 2020). V Sloveniji na trgu orodij CPQ in orodij za avtomatizacijo prodaje nimamo večjih igralcev.

Slika 1: Gartnerjev čarobni kvadrant vodilnih ponudnikov orodij CPQ.



Prirajeno po Gartner (2020).

Pomembna vstopna ovira pri vstopu na trg programske opreme so patenti. Raziskava kaže, da 10 % povečanje števila patentov, relevantnih za industrijo programske opreme, zmanjša stopnjo vstopa med 3 % in 8 %. Patenti imajo večji učinek odvratanja vstopa na trg za podjetja, ki nimajo predhodnih izkušenj iz drugih trgov (Cockburn & Macgarvie, 2011). Industrija programske opreme sodi med kapitalsko manj intenzivne industrije, saj gre za majhne investicije v osnovna sredstva. Najpomembnejši dejavnik pri inovacijah v programski opremi je usposobljen človeški kapital (Lippoldt & Stryszowski, 2009). V letu 2018 je svetovni vložek v raziskave in razvoj na področju programske opreme znašal 69 milijard evrov, pri čemer je Kitajska vložila 53,3 milijarde evrov oziroma 77 % globalnega vložka, Amerika 7,59 milijard evrov oziroma 11 % globalnega vložka in Evropa 5,52 milijard evrov oziroma 8 % globalnega vložka (Hernandez in drugi, 2018), kar nakazuje na to, da bo Kitajska v prihodnosti lahko vodilna država na področju programske opreme.

SaleSqueeze se uvršča v panogo programske opreme, bolj natančno v področje orodij CPQ in orodij za avtomatizacijo prodaje. Celotna panoga ima napovedano 7,4% letno rast, izredno visoko letno rast, skoraj 20 %, napovedujejo orodjem CPQ, kar pozitivno vpliva na

razvoj orodja SaleSqueeze. Četudi Evropa ni vodilna celina na področju razvoja programske opreme, pa to lahko prepoznamo kot priložnost, da trg še ni tako zasičen s ponudniki. Še posebej je tako v Sloveniji, kjer večjih igralcev na področju orodij CPQ in orodij za avtomatizacije ni zaznati, kar lahko pomembno vpliva na razvoj orodja znotraj slovenskih meja. Blagovna znamka SaleSqueeze je prepoznala trende na področju orodij CPQ in orodij za avtomatizacijo prodaje, saj orodje nudi rešitev v oblaku, vizualizacijo izdelka prek tehnologije 2D in 3D, konfiguracijo s strani kupca in analitiko podatkov. Vizija orodja pa se osredotoča tudi na umetno inteligenco.

4.2.2.2 Analiza porabnikov

Ciljni porabniki blagovne znamke SaleSqueeze so podjetja, ki proizvajajo kompleksne izdelke, ki pred nakupom potrebujejo masovno personalizacijo, delujejo na trgu dodatkov za dom, imajo več kot 1 milijon evrov letnih prihodkov in nad deset zaposlenih. Ciljne porabnike lahko makro segmentiramo glede na področja znotraj trga dodatkov za dom: proizvajalci oken in vrat, proizvajalci pergol, senčil in tend, proizvajalci pohištva in opreme za dom, proizvajalci bazenov in masažnih kadi, proizvajalci opreme za vrt, dvorišč in teras ter proizvajalci naprav za vzdrževanje doma. V mikro segmentaciji delimo podjetja glede na poslovni problem, s katerim se soočamo. V prvem segmentu težnje k rasti (angl. Strive for the best) so podjetja, ki vedno stremijo k izboljšavam in najinovativnejšim poslovnim rešitvam na vseh področjih. Podjetja v tem segmentu si želijo rasti na področju prihodkov, dobička itd. Podjetjem v tem segmentu je rast najpomembnejši poslovni cilj. Poslujejo stabilno in dobičkonosno, vendar vedno iščejo načine, kako bi lahko izboljšali poslovne procese z najboljšimi praksami na vseh poslovnih področjih. Vodje podjetij se zavedajo, da so za rast potrebni neprestano učenje in izboljšave. Imajo zelo sposoben vrhni management in so pripravljeni sprejeti tveganje novih investicij. Drugi segment smo poimenovali čas je denar (angl. Time is money). Podjetja, ki so v tem segmentu, imajo specifičen problem, da preveč časa porabijo pri dejavnostih, ki neposredno ne prinašajo dobička. Take aktivnosti so priprava ponudb in njihovo dopolnjevanje, komuniciranje s potencialnimi kupci o izdelku prek telefona ali e-pošte, pogajanje o ceni, vnašanje podatkov v tabele itd. Prodajni predstavniki v tovrstnih podjetjih večino svojega delavnika opravljajo administrativne naloge, namesto da bi se posvečali zaključevanju poslov. Velik del komunikacije s potencialnimi kupci je brez pomena, saj do nakupa ne pride. Ne glede na to, da je konverzija med povpraševanji in naročili nizka, morajo prodajni predstavniki pripraviti določeno število ponudb, da dosežejo predhodno zastavljeno prodajno kvoto. Tretji segment je komunikacijska zmeda (angl. Communication confusion). Podjetja v tem segmentu se soočajo s problemom, da v komunikaciji med prodajnimi predstavniki in kupci prihaja do velike komunikacijske zmede, ki je običajno posledica velikega asortimaja izdelkov, ki imajo vsi po več lastnosti, kot so na primer barva, material, oblika, višina, tekstura, tehnične lastnosti itd. Cena se ne postavlja glede na posamezno lastnost, ampak v kombinaciji več lastnosti, ki jih pojmujejo kot sveženj. Prvi problem, ki se pojavlja pri tovrstnih podjetjih, je, da njihovi končni kupci ne poznajo vseh lastnosti

izdelka. Drugi problem pa je, da mora prodajni predstavnik za vsako spremembo lastnosti izdelka pripraviti novo ponudbo, saj cena ni vezana le na eno lastnost izdelka.

Blagovna znamka SaleSqueeze se osredotoča na trg dodatkov za dom. Cilj blagovne znamke SaleSqueeze je globalna prisotnost, ki jo bo osvojila tako, da bo poskušala prodreti na vsak trg posebej. Ker je blagovna znamka SaleSqueeze slovenskega izvora, je primarni trg Slovenija. Drugi trg, ki ga je blagovna znamka želi penetrirati, je Združeno kraljestvo, temu sledijo Združene države Amerike in Nemčija. Omenjene trge si je blagovna znamka izbrala zato, ker je najlažje premostiti jezikovno oviro, hkrati pa gre za velike trge, kjer je ogromno število podjetij na ciljnem trgu. Sekundarna ciljna trga sta Kanada, zaradi lahke premostitve jezikovne ovire in Italija, ki je Sloveniji geografsko blizu. Glede na ciljne trge smo izračunali celoten razpoložljiv trg (v nadaljevanju TAM), trg, ki ga lahko podjetje oskrbi (v nadaljevanju SAM) in trg, ki ga lahko podjetje oskrbi in hkrati doseže (v nadaljevanju SOM) (Pulidindi & Pandey, 2019):

- TAM – 10 milijonov podjetij, vrednost trga 1.000 milijard ameriških dolarjev,
- SAM – 100.000 podjetij v ciljnih državah Združeno kraljestvo, Združene države Amerike, Kanada, Nemčija, Italija, vrednost trga 10 milijard ameriških dolarjev,
- SOM – 3.000 podjetij v državah Združeno Kraljestvo, Združene države Amerike in Nemčija, vrednost trga 300 milijonov ameriških dolarjev.

Pri prodaji na medorganizacijskem trgu se srečujemo z nakupnim središčem, ki ga sestavljajo posamezniki ali skupine ljudi z različnimi vlogami: uporabniki, vplivneži, odločevalci, potrjevalci, nakupovalci in vratarji. Na našem ciljnem trgu so uporabniki orodja prodajni predstavniki, nekatere funkcionalnosti orodja, kot je na primer analitika in napoved prodaje pa uporabljajo tudi direktorji. Vplivneži v nakupnem procesu so direktorji prodaje, ki izrazijo želje glede funkcionalnosti orodja in informatiki, ki ocenijo orodje glede tehnološkega vidika in enostavnosti integracije z ostalimi poslovnimi orodji, kot sta orodje za upravljanje odnosov s strankami (angl. customer relationship management) in celovita programska rešitev (angl. enterprise resource planning). Določevalec v manjšem podjetjih je direktor, v večjih podjetjih pa je to običajno direktor prodaje. Potrjevalec je oseba, ki potrdi odločitev. Običajno gre za direktorja ob podpori finančnega direktorja. Nakupovalec je oseba, ki se pogaja o pogodbenih pogojih. V manjših podjetjih je to direktor, v večjih podjetjih pa direktor prodaje. Pri bolj tehničnih pogojih pogodbe del vloge nakupovalca prevzame tudi informatik. Vrtar vpliva na tok informacij glede nakupne odločitve, običajno gre za tajnika.

Prodajni oddelki podjetij se srečujejo z mnogimi izzivi, ki zmanjšujejo produktivnost in učinkovitost ter vodijo v neizpolnjene prodajne kvote in nezadovoljstvo zaposlenih. Prodajni predstavniki namenijo dejanski prodaji le tretjino svojega delovnika (Frost, 2021). Izvajati morajo vrsto zapletenih in ponavljajočih se prodajnih dejavnosti, kot so ustvarjanje predlogov ponudb, komuniciranje prek e-pošte, interni sestanki, vnašanje podatkov itd. (Hafner, 2021). Zaradi preobremenjenosti z administrativnimi nalogami je v letu 2020

prodajne kvote doseglo le 24,3 % prodajnih predstavnikov (Frost, 2021). Podjetja zaradi naštetih prodajnih izzivov vse bolj uporabljajo prodajna orodja. Večina podjetij uporablja znatno več orodij kot pred dvema letoma. Število vrst orodij, ki se dosledno uporabljajo v prodajnem procesu, se je povečalo za 300 %, uporaba orodij, ki neposredno vpliva na prodajni rezultat, pa se je povečala za 567 % (Smart Selling Tools, brez datuma).

Ko analiziramo porabnike, ne smemo pozabiti tudi na končne kupce, ki del orodja SaleSqueeze – spletni konfigurator uporabljajo pri spletnem nakupu. Kot smo ugotovili že v teoretičnem delu, kupce lahko v celoti zadovoljimo le, če izdelke ponudimo prek spleta (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 56). Digitalizacija drastično spreminja nakupni proces, saj se nakupno vedenje premika k samostojnim pridobivanjem informacij o izdelku ali storitvi (Mero, Tarkiainen & Tobon, 2020; Syam & Sharma, 2018). Podjetja sledijo temu trendu tako, da razvijejo prodajne procese in orodja v smer, da kupci sami raziščejo ponudbo, namesto da se zanašajo na prodajnega predstavnika. Raziskava kaže, da trenutne trende na trgu lahko zadovoljujejo konfiguratorji. Le-ti so uporabljeni s strani končnih porabnikov, kar na eni strani izboljša osredotočenost na kupca (angl. customer-centricity), na drugi pa zmanjša operativne stroške, ki jih povzroči porabnik. Potrebno je biti previden pri postopku sprejemanja tehnologije strank, zato je treba podrobno analizirati vedenje porabnikov (Mahlamäki, Storbacka, Pylkkönen & Ojala, 2020).

Prodaja kompleksnih in po meri narejenih izdelkov se je preselila na splet kot odgovor na pričakovanja končnih porabnikov, ki so se dodobra spremenila zaradi pojava nalezljive bolezni COVID-19. Oktobra 2020 je bilo število aktivnih uporabnikov interneta 4,66 milijarde, od tega jih je do spleta prek mobilne naprave aktivno dostopalo 4,28 milijard (Statista, 2021d). V letu 2019 smo beležili 3,97 milijarde aktivnih porabnikov (Statista, 2021e), kar pomeni, da se je število aktivnih uporabnikov interneta od leta 2019 do leta 2020 povišalo za 17,38 %. Raziskava *COVID-19 and E-commerce* je pokazala, da je 50 % ljudi opravilo več spletnih nakupov po razglasitvi pandemije, kot pred njo. Spletno nakupovanje dodatkov za dom se je povečalo za 10 % (United Nations Conference on Trade and Development & NetComm Suisse eCommerce Association, 2020). Po navedbah Epsilona 80 % porabnikov preferira poslovanje s podjetjem, ki ponuja izdelke po meri (Elipson, 2018). Vedno večjega pomena je nakupna uporabniška izkušnja, saj je 86 % porabnikov pripravljeno plačati več za odlično uporabniško izkušnjo (Kulbyte, 2021). Porabniki na izdelke niso pripravljene čakati dlje časa (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 56), kar kaže na pomen hitrega odziva ponudnikov (Xu & Duan, 2020). Podjetja, ki prodajajo kompleksne in po meri narejene izdelke, lahko svoje kupce z informativno ponudbo pustijo čakati tudi do 14 dni, vendar z vsakim dnem, ko potencialni kupec čaka na informativno ponudbo, je manjša verjetnost, da bo prišlo do nakupa (Hafner, 2020).

4.2.2.3 Analiza konkurentov

Orodje SaleSqueeze ima funkcionalnosti tako orodij CPQ kot orodij za avtomatizacijo prodaje, vendar bi bilo zmotno trditi, da so vsa podjetja, ki delujejo na omenjenih področjih, konkurenti. Znotraj področja orodij CPQ in orodij za avtomatizacijo prodaje obstajajo izredno različna orodja, ki s svojimi funkcionalnostmi rešujejo različne poslovne probleme in ciljajo na različne panoge. Identificirali in analizirali bomo konkurente, ki imajo podobne funkcionalnosti orodja, kot jih ima orodje SaleSqueeze, saj le-ta rešujejo podobne težave, ki jih imajo ciljni porabniki in delujejo na trgu dodatkov za dom. Analiza se osredotoča na globalno raven, saj je tako usmerjana tudi vizija blagovne znamke. Identificirali smo devet konkurentov: Sofon Guided Solutions, KBMax, DealHub, ConfigureOne, Qmaze, Salesforce CPQ, Quoter, ScopeStack in Oracle CPQ.

Analizo konkurentov smo razdelili v pet sklopov. V prvem sklopu smo analizirali splošne podatke, kot so leto ustanovitve, država sedeža podjetja, prihodki od prodaje v letu 2019 in število zaposlenih. V drugem sklopu smo analizirali lastnosti, ki jih imajo orodja konkurenčnih blagovnih znamk, in sicer: filtriranje poslov, avtomatizacija poslov, točkovanje potencialnih kupcev, izdelava ponudb, CPQ, vnos naročila, konfigurator izdelkov, avtomatizacija prodaje, napovedovanje prodaje, upravljanje ponudb in pogodb ter izobraževanje in podpora. V tretjem delu smo se osredotočili na ceno orodja, ki se deli na začetno investicijo in mesečni najem. V četrtem delu smo pregledali nekatere identitetne elemente, kot so vrednote, logotip in slogan. Zadnji sklop smo namenili analizi prisotnosti na spletni stran in družbenim omrežjem Facebook, LinkedIn in Twitter. Podrobna analiza konkurenčnih blagovnih znamk je v prilogi 3.

Večina konkurentov blagovne znamke SaleSqueeze je bila ustanovljena v zadnjih 20 letih, z izjemo Sofon Guided Solution. Oracle CPQ deluje v okviru podjetja Oracle, ki ima v svoji ponudbi več rešitev, zato točnega delovanja Oracle CPQ ni mogoče določiti. Več kot polovica konkurentov prihaja iz Združenih držav Amerike, dva konkurenta imata sedež podjetja na Nizozemskem, en konkurent prihaja iz Kanade in eden iz Izraela. Analiza konkurentov se ujema z analizo panoge, ki prikaže Združene države Amerike kot največjega igralca na področju programske opreme za podjetja. Po prihodkih konkurentov izstopata dve blagovni znamki – Oracle CPQ z 39,5 milijard ameriških dolarjev in Salesforce CPQ s 3,36 milijard ameriških dolarji. Omenjeni blagovni znamki imata v svojem asortimanu veliko programskih rešitev in so prihodki podani na ravni celotnega podjetja, zato niso najprimernejši za primerjavo. Pomembno pa je razumevanje, da gre za podjetji z milijardnimi prihodki in veliko sredstvi, ki jih lahko namenita za razvoj orodja, blagovne znamke, kadrov itd. Ostali konkurenti dosega prihodke od 1 milijona do 11 milijonov ameriških dolarjev. Za nizozemski blagovni znamki Sofon Guided Solution in Qmate podatki o prihodkih v letu 2019 niso bili na voljo. Prav tako nismo dobili podatkov o številu zaposlenih za omenjeni blagovni znamki. Pri številu zaposlenih izrazito izstopata Salesforce CPQ in Oracle CPQ, saj gre za podatke na ravni celotnega podjetja. Ostale

blagovne znamke zaposlujejo od 10 do 82 zaposlenih, za primerjavo lahko navedemo, da ekipo SaleSqueeze trenutno sestavlja 12 članov.

Vrednote konkurenčnih blagovnih znamk so zelo različne. Le dve vrednoti sta se med petimi blagovnimi znamkami, ki javno komunicirajo vrednote, ponovili dvakrat – inovativnost in kakovost. Sofon Guided Solution, KBMax in Salesforce CPQ v središče postavljajo kupca, vendar vrednote poimenujejo različno – usmerjenost v kupca, empatija do kupca in uspeh kupca. Prek vrednot Sofon Guided Solution in Oracle CPQ lahko opazimo, da omenjeni blagovni znamki cenita svoje zaposlene. DealHub svoje vrednote usmerja v učinkovito delovanje orodja. Oracle CPQ komunicira izjemno tradicionalne vrednote, kar lahko pripišemo temu, da je na trgu skoraj pol stoletja. Blagovne znamke ConfigureOne, Salesforce CPQ in Oracle CPQ imajo oblikovane skupnosti. Zanimivo je, da so prav te blagovne znamke tudi največje po številu tako zaposlenih kot prihodkov. Vse skupnosti so ustvarjene in vodene s strani blagovne znamke. Pri vizualnem elementu logotip lahko opazimo dve značilnosti, ki se pojavljata pri konkurenčnih blagovnih znamkah. Prva značilnost je, da večina konkurenčnih blagovnih znamk svoj logotipa sestavlja iz znaka in napisa, ki predstavlja ime blagovne znamke. Izjemi sta le blagovni znamki Sofon Guided Solution in KBMax, kjer logotip predstavlja napis. Druga značilnost je, da veliko analiziranih blagovnih znamk v svojem logotipu uporablja modro barvo. Blagovni znamki Sofon Guided Solution in KBMax modro barvo kombinirata še z oranžno. DealHub in Oracle CPQ v logotipu uporabljata rdečo barvo. Qmaze je edina blagovna znamka, ki uporablja v logotipu vijolično barvo. Slogani blagovnih znamk se med seboj zelo razlikujejo. DealHub in Quoter skozi slogan komunicirata koristi, ki jih pripelje uporaba orodja: hitrejše zaključevanje poslov in višja prodaja. Sofon Guided Solution, Qmaze in ScopeStack skozi slogan razlagajo pomen orodja. Blagovni znamki ConfigureOne in Oracle CPQ se prek slogana osredotočata na splošno razlago orodij CPQ – konfiguracija, ponudba, cena.

Vse analizirane blagovne znamke imajo svojo spletno stran. Na družbenem omrežju LinkedIn so prisotne vse blagovne znamke z izjemo Oracle CPQ, ki pa se na omenjenem družbenem omrežju predstavlja s korporativno blagovno znamko Oracle. Na družbenem omrežju Facebook je prisotnih manj kot polovica konkurentov, na Twitterju pa več kot polovica konkurentov.

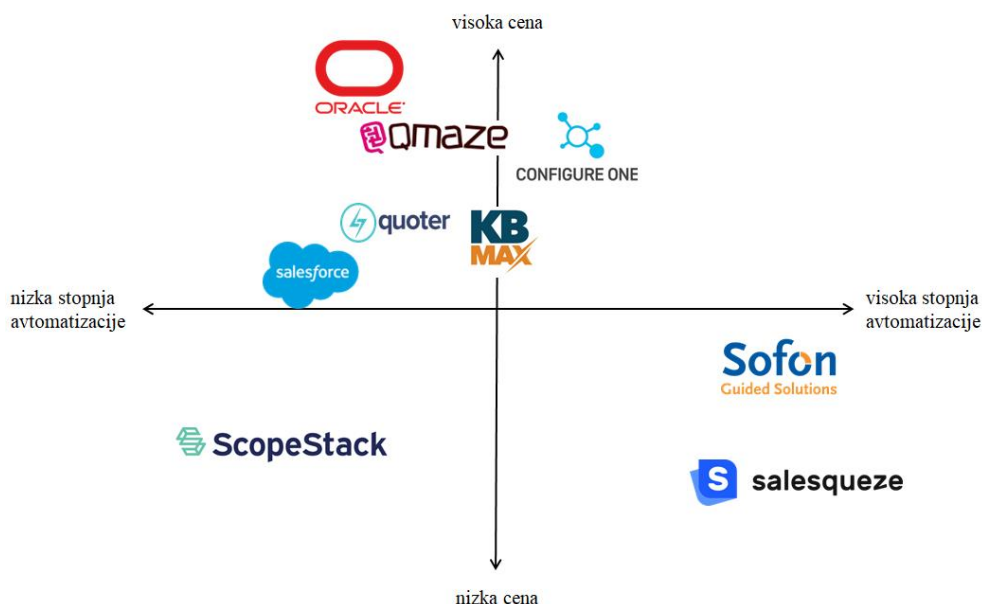
Ugotovitve analize lastnosti orodja konkurentov in primerjave z orodjem SaleSqueeze so pokazale, da se vse blagovne znamke uvrščajo na trg orodij CPQ, ki spada med segment programske opreme za podjetja. Z izjemo blagovne znamke ScopeStack vsa orodja nudijo konfiguracijo izdelkov. Vse blagovne znamke nudijo možnost izdelave ponudbe, avtomatizacijo prodaje ter izobraževanje in podporo strankam. Avtomatizacijo poslov, torej avtomatsko premikanje poslovnih priložnosti po prodajnih fazah v nadzorni plošči, poleg orodja SaleSqueeze nudita še orodji Sofon Guided Solution in DealHub. Točkovanje potencialnih kupcev ima več kot polovica konkurentov. Vnos naročil ima poleg orodja SaleSqueeze le še orodje Sofon Guided Solution. Podobno je z lastnostjo napovedi prodaje,

ki jo poleg orodja SaleSqueeze vsebujeta le orodji Sofon Guided Solution in DealHub. Upravljanje ponudb in pogodb je ena izmed dveh lastnosti, ki je ne vsebuje največji konkurent Sofon Guided Solution, je pa prisotna pri konkurenčnih orodjih ConfigureOne in Salesforce CPQ. Analiza konkurentov in primerjava z orodjem SaleSqueeze je pokazala, da nobeno izmed konkurenčnih blagovnih znamk nima lastnosti filtriranja poslov, ki razlikuje potencialne kupce z večjo verjetnostjo od potencialnih kupcev z majhno verjetnostjo nakupa. Pri orodju SaleSqueeze to opravlja funkcija Filtrato, ki glede spletnega vedenja prioritizira poslovne priložnosti.

Pri analizi cene smo prišli do ugotovitve, da se cenovne strategije med blagovnimi znamkami precej razlikujejo. Zaznali smo štiri različne cenovne politike. Večina blagovnih znamk uporablja variabilni mesečni najem, ki variira glede na število uporabnikov, torej zaposlenih, ki orodje uporabljajo. Mesečni najem orodja pri blagovni znamki Salesforce se začne pri 62 evrih na uporabnika, pri Quoter 81 evrov na uporabnika, pri ConfigureOne 123 evrov na uporabnika, pri Qmaze 164 evrov na uporabnika, pri Oracle CPQ pa je začetna cena 197 evrov na uporabnika. Pri omenjenih orodjih cena na uporabnika narašča z naraščanjem stopnje avtomatizacije. Orodje KBMax nudi orodje po mesečni ceni 82 evrov na uporabnika, kjer velja minimalna količina uporabnikov 25, torej je minimalna mesečna cena najema orodja 2050 evrov na mesec. ScopeStack nudi fiksno mesečno najemnino orodja, ki se giblje od 411 evrov do 3289 evrov, cena pa narašča glede na število zakupljenih funkcionalnosti. Sofon Guided Solution je edino orodje, kjer se plača enkratni znesek, ki znaša najmanj 24.665 evrov. SaleSqueeze je v primerjavi s cenovno politiko konkurentov edina blagovna znamka, ki zaračuna začetno investicijo, ki se giblje od 5.000 do 30.000 evrov in mesečni najem, ki se začne pri 150 evrih. Cena začetne investicije in najema je odvisna od kompleksnosti prodajnega procesa in izdelka.

Različne blagovne znamke uporabljajo različno cenovno politiko, zato cene orodja ni mogoče neposredno primerjati. Da bi ceno orodij lahko primerjali s stopnjo avtomatizacije, smo za vsa orodja izračunali skupno ceno začetne investicije in pet let najema orodja za 25 uporabnikov. Pri začetni investiciji in ceni mesečnega najema smo upoštevali najnižjo možno ceno. Za pet let smo se odločili, ker so investicije v tovrstna orodja vsaj srednjeročna naložba. Upoštevali smo število 25 uporabnikov, ker blagovna znamka KBMax zahteva minimalno število 25 uporabnikov. Iz analize smo izključili blagovno znamko DealHub, ker cena orodja ni javno objavljena. Tabela, kjer je izračun petletnega stroška uporabe orodja za 25 uporabnikov, je v prilogi 4. Glede na podane pogoje je SaleSqueeze najcenejše orodje s stroškom 14.000 € za pet let in 25 uporabnikov. Najdražje orodje je Oracle CPQ, kjer je strošek 295.500 €. Na sliki 2 je perceptijski zemljevid, ki prikazuje stopnjo avtomatizacije orodja v primerjavi z njegovo ceno za blagovno znamko SaleSqueeze in konkurenčne blagovne znamke. Stopnjo avtomatizacije orodja smo identificirali prek analize lastnosti orodja. Ceno orodja smo identificirali glede na petletni strošek uporabe orodja za 25 uporabnikov.

Slika 2: Perceptijski zemljevid blagovne znamke SaleSqueeze in konkurentov



Vir: lastno delo.

4.2.2.4 Lastna analiza

Ekipa SaleSqueeze je do leta 2020 pridobila 30 aktivnih uporabnikov orodja, s čimer smo idejo o orodju potrdili na testnem trgu v Sloveniji. V letu 2020 smo dosegli 600.000 €. Presežek sredstev bomo v letu 2021 namenili nadaljnemu razvoju orodja, prodoru na trg Združenega kraljestva in Združenih držav Amerike ter razvoju blagovne znamke. Vzporedno s prihodki se v podjetju ustvarjajo tudi visoki stroški, zato so finančna sredstva v omejenem obsegu. Ker v podjetju zasledujemo strategijo blagovne znamke, kot to počnejo dobra slovenska zagonska podjetja (Rus, Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2018), se sredstva prioritarno usmerjajo tudi v razvoj blagovne znamke.

Ekipo SaleSqueeze sestavlja 12 članov in lahko rečemo, da gre za heterogeno ekipo, saj imamo znanja in ekspertize iz različnih področij. Člani ekipe se nadaljnjo delijo v 6 oddelkov – vodenje, razvoj, prodaja, trženje, oblikovanje, izvedba in podpora strankam. Največji je oddelek prodaje, ki šteje 3 člane, oddelek razvoja, oblikovanja in izvedbe po dva člana, oddelek podpore strankam in trženja imata enega člana, celotna ekipa pa je vodena s strani soustanovitelja podjetja. Ekipa SaleSqueeze je izredno mlada ekipa, v času pisanja magistrskega dela je povprečna starost znašala 26,7 let. Prednost relativno mlade ekipe je ta, da smo polni novih idej, drzni, zagnani, bolj dovtetni za spremembe in vedno na tekočem s trendi. Izredno pozitivno je tudi to, da smo vsi člani ekipe v podobni življenjski fazi, zato drug drugega bolje razumemo in smo zelo povezani. Kot slabost relativno mlade ekipe pa bi lahko izpostavili malo delovnih izkušenj. Ekipa SaleSqueeze ima tudi dva zunanja svetovalca – soustanovitelja in mentorico zagonskim podjetjem, ki

ima že deset letne izkušnje na področju poslovanja ter investiranja. Ker imamo znotraj ekipe določena znanja tudi s področja razvoja in trženja blagovne znamke, bomo v začetnih fazah blagovno znamko razvijali sami, brez pomoči zunanjih strokovnjakov. Če bomo v prihodnosti zaznali, da bi lahko blagovno znamko nadgradili in ugotovili, da nimamo ustreznih ekspertiz, bomo vključili tudi svetovalce na področju razvoja blagovne znamke.

Na trgu ni slovenskega ponudnika, ki bi nudil podobno orodje, kot je SaleSqueeze, zato je to izjemna priložnost, da SaleSqueeze izkoristi prednosti prvega ter pridobi veliko strank in ugoden tržni položaj. Tako bo SaleSqueeze imel veliko prednosti pred konkurentom, saj bo blagovna znamka že bolj poznana in ji bodo potencialni porabniki bolj zaupali. Slabost ne obstoja konkurentov je ta, da moramo na slovenskem trgu najprej vzbuditi zavedanje o kategoriji orodij CPQ. Drugače je na ostalih trgih, katere ima cilj osvojiti SaleSqueeze, saj bo tam vstopal kot tuji ponudnik z manjšo stopnjo zavedanja in zaupanja, hkrati pa je na trgu prisotnih že več ponudnikov orodij CPQ in orodij za avtomatizacijo prodaje. Pojavile se bodo določene jezikovne ovire in ovire na področju zakonodaje. Ker je Združeno kraljestvo nedavno izstopilo iz Evropske unije in ne poteka več prost pretok kapitala, blaga storitev in ljudi, se bo treba prilagoditi njihovi zakonodaji, enako velja za Združene države Amerike in vse ostale države, ki niso članice Evropske unije.

4.2.3 Razvoj blagovne znamke

Identitetne elemente lastnosti, koristi, vrednote, kulturo, osebnost, odnose, skupnost in slogan smo soustvarjali člani ekipe SaleSqueeze v sklopu delavnice. Ideje, ki smo jih pridobili na delavnici, je skrbnica blagovne znamke analizirala in jih izčistila skupaj z vodstvom. Oblikovane identitetne elemente smo potrjevali člani ekipe in uporabniki orodja SaleSqueeze.

4.2.3.1 Lastnosti

SaleSqueeze je programsko orodje v oblaku, ki je kombinacija orodij CPQ in orodij za avtomatizacijo prodaje. Namenjeno je podjetjem, ki prodajajo kompleksne in po meri narejene izdelke, da avtomatizirajo prodajni proces. Ima lastnosti tradicionalnih orodij CPQ, kot so: konfiguracija izdelka ali storitve, vizualizacija izdelka s pomočjo 2D ali 3D tehnologij, baza podatkov o potencialnih kupcih, prilagodljiva nadzorna plošča, podpora distribucijski mreži, integracija e-pošte, koledarja in trženjskih kampanj. Orodje SaleSqueeze nudi natančen analitični pregled nad prodajnim procesom in napoved prodaje po izdelkih, segmentih in obdobjih. Največja konkurenčna prednost orodja SaleSqueeze in hkrati inovacija znotraj panoge orodij CPQ je funkcija Filtrato, ki analizira in točkuje spletno vedenje končnih porabnikov znotraj orodja SaleSqueeze. Predstavlja ogromno dodano vrednost za prodajno ekipo, saj imajo na enem mestu informacije o vseh dejavnostih, ki jih je končni porabnik opravil v zvezi s konfiguracijo, ponudbo, e-pošto,

obiski strani itd. Filtrato na podlagi spletnega vedenja analizira, kateri potencialni kupci imajo večjo verjetnost nakupa.

4.2.3.2 Koristi

Največjo korist od blagovne znamke SaleSqueeze in njenega orodja imajo prodajni predstavniki, saj orodje odpravi mukotrpno ročno pripravo ponudb, prodajni predstavniki pa imajo tako več časa, da se posvetijo osebnemu stiku s končnimi porabniki in zaključevanju poslov. Orodje SaleSqueeze poenoti cenovno politiko in politiko popustov ter odpravi človeške napake. Prodajni predstavniki imajo popoln pregled nad prodajnim procesom, njegovimi fazami in priložnostmi, ki so v prodajnem procesu. Direktorji pridobijo analitičen pogled nad celotnimi prodajnimi aktivnostmi, kar jim pomaga pri prodajnih odločitvah, hkrati pa jim orodje omogoča napovedovanje prodaje, kar pomembno vpliva na management zalog, kadrov in financ.

Koristi od orodja SaleSqueeze nimajo le prodajni predstavniki, temveč tudi končni porabniki. SaleSqueeze konfigurator jim nudi, da preko spleta raziskujejo ponudbo podjetij in si oblikujejo izdelek po meri, ki vključuje vse njihove želje glede dimenzij, oblike, barv, materialov in ostalih lastnosti. Po zaključku konfiguracije izdelka ponudbo takoj prejmejo na svoj e-poštni naslov, nekateri konfiguratorji pa nudijo možnost, da znotraj sistema opravijo tudi plačilo. Končni porabniki lahko naročijo kompleksne in po meri narejene izdelke iz udobja svojega doma, s tem pa se izognejo obisku razstavnih salonov in usklajevanju glede lastnosti izdelka s prodajnim predstavnikom po telefonu ali e-pošti.

4.2.3.3 Vrednote

V okviru delavnice so člani ekipe predlagali 15 vrednot, za katerimi stoji blagovna znamka SaleSqueeze, in sicer: pozitivizem, rast, učenje, odnosi s strankami, integriteta, inovativnosti, transparentnost, timsko delo, ciljna usmerjenost, zaupanje, razmišljanje zunaj okvirjev, vedoželjnost, poštenost, empatičnost in kakovost. De Chernatony (2002) priporoča največ pet bistvenih vrednot, zato smo v sklopu skupinskega intervjuja prek točkovanja izbrali vrednote, ki najbolje opišejo blagovno znamko SaleSqueeze. V sklopu intervjuja smo ugotovili tudi, da so nekatere izbrane vrednote blagovne znamke SaleSqueeze hkrati tudi osebne vrednote članov ekipe, kar pomeni, da vrednote izhajajo iz ekipe v blagovno znamko.

Vrednote blagovne znamke SaleSqueeze so rast, timsko delo, inovativnost in kakovost. Najpomembnejša vrednota ekipe SaleSqueeze je rast. Vrednota rasti ekipi SaleSqueeze ne predstavlja le rasti prihodkov od prodaje, ampak tudi rast strank. Pomeni izboljšave na področju trženja, prodaje, projektov, razvoja produkta, poprodajnih storitev, podpore strankam in vodstva. Ne nazadnje pomeni tudi karierno in osebno rast celotne ekipe SaleSqueeze. Pomembna vrednota, s katero se poistoveti ekipa SaleSqueeze, je timsko delo, saj vlada miselnost, da lahko le s sodelovanjem dosežemo najboljše rezultate. Za timsko delo ni pomembno le odlično sodelovanje ekipe SaleSqueeze, ampak tudi sodelovanje s

strankami in partnerji. Ker gre za blagovno znamko z izjemno inovativno poslovno rešitvijo, je pomembna vrednota tudi inovativnost, ki je gonilna sila za nadaljnji razvoj orodja SaleSqueeze ter domiselnih poslovnih, trženjskih in prodajnih strategij. Cenjena ni le kakovost orodja SaleSqueeze, ampak tudi kakovostno delo na vseh poslovnih področjih.

4.2.3.4 Kultura

Ekipo SaleSqueeze sestavljamo mladi posamezniki, kar se odraža v razigranem, dinamičnem in mladostnem duhu blagovne znamke SaleSqueeze. Med člani ekipe se ustvarjajo prijateljski odnosi, ki temeljijo na spoštovanju. Vsak član ekipe SaleSqueeze čuti pripadnost ekipi.

4.2.3.5 Osebnost

Če bi blagovno znamko SaleSqueeze antropomorfizirali, bi jo predstavili kot osebo moškega spola. SaleSqueeze ima močno integriteto, kar pomeni, da deluje konsistentno, v dobro drugih, odgovorno in zaupanja vredno. Sodelavci, partnerji in stranke se na SaleSqueeze vedno zanesejo. SaleSqueeze je zelo inovativen, kreativen, vedno stremi k spremembam na bolje in odkriva nove načine urejanja procesov znotraj podjetja. Ena njegovih najpomembnejših lastnosti je ta, da je izredno prilagodljiv in se vedno prilagodi potrebam svojih sodelavcev, partnerjev in strank. SaleSqueeze je zelo priljubljen član podjetja, zlasti v prodajnem oddelku, saj prodajnim predstavnikom pomaga, da optimizirajo svoje delovne naloge in so tako učinkovitejši in uspešnejši pri prodaji. Ima odlične analitične sposobnosti in je transparenten.

4.2.3.6 Odnosi

Blagovna znamka SaleSqueeze gradi poglobljene in dolgoročne odnose s svojimi strankami. Že sama prilagoditev orodja in implementacija v prodajni proces zahteva komunikacijo, ki je najučinkovitejša strategija grajenja odnosa na medorganizacijskem trgu (Palmatier, Gopalakrishna & Houston, 2006; Palmatier, Dant, Grewal & Evans, 2006). Ekipo SaleSqueeze svetuje na področju prodaje, stranke ji zaupajo svoje prodajne težave in ovire, ki jih ekipa skuša rešiti z najoptimalnejši tehnološkimi rešitvami. Tudi po implementaciji orodja v prodajni proces se ohranjajo odnosi med ekipo in strankami, saj je treba orodje prilagajati na aktualne verzije, pri čemer je potrebna neprekinjena komunikacija. Po teoriji življenjskega cikla odnosov na medorganizacijskem trgu (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Jap & Anderson, 2007), so odnosi med blagovno znamko in porabniki v fazi raziskovanja, saj je odnosov malo in se še razvijajo.

4.2.3.7 Skupnost

Na skupinskem intervjuju smo izbirali ideje o skupnosti blagovne znamke SaleSqueeze. Ker želimo se širši publiki predstaviti kot strokovnjaki na področju prodaje kompleksnih in po meri narejenih izdelkov, smo razmišljali o ustanovitvi spletne skupnosti na družbenem

omrežju LinkedIn, kjer bi delili svoje izkušnje o prodajnih izzivih in omogočali članom skupnosti, da podajo svoja vprašanja ter izzive s katerimi se soočajo. Spletna skupnost bi bila oblikovana na družbenem omrežju LinkedIn, saj je na tem omrežju prisotnih veliko posameznikov ciljnega segmenta. Idejo o skupnosti blagovne znamke SaleSqueeze bomo pri porabnikih preverili z intervjuji.

4.2.3.8 Ime

Ime SaleSqueeze se je v mislih direktorja pojavilo že ob sami ideji o razvoju orodja za avtomatizacijo prodaje. Ker se ime uporablja že od začetka razvoja orodja in je na trgu deležno že določene stopnje zavedanja ter poznavanja ter je vsebinsko smiselno, smo se odločili, da ime iz orodja prenesemo tudi na blagovno znamko. Ime blagovne znamke SaleSqueeze je sestavljanka dveh besed, in sicer »sales« in »squeeze«. Sestavljanka obeh besed pojasnjuje primarni namen orodja SaleSqueza. Beseda »sales«, oziroma v slovenščini prodaja, se navezuje na funkcijo podjetja, ki ji je orodje SaleSqueeze primarno namenjeno. Beseda »squeeze«, oziroma v slovenščini stisniti, v prenesenem pomenu predstavlja rast, saj se z orodjem SaleSqueeze podjetja približajo svojemu prodajnem potencialu, kar posledično pripelje do rasti prodaje in rasti podjetja. Besedo »squeeze«, oziroma v slovenščini stisniti, si lahko razlagamo tudi tako, da iz prodajnega kanala pridobimo kvalitetne stranke. Ime blagovne znamke SaleSqueeze je v angleškem jeziku, saj je vizija blagovne znamke delovanje na globalnem trgu. Če bi ime blagovne znamke poslovenili, bi se imenovala Stiskalnica prodaje, izgovarjava te besedne zveze pa bi na globalnem trgu povzročila veliko težav in hkrati ime ne bi bilo relevantno na tujih trgih.

4.2.3.9 Simbol

Blagovna znamka SaleSqueeze za simbol uporablja logotip. Simbol smo oblikovali znotraj ekipe SaleSqueeze, kjer smo ga razvijali od osnutka do končnega izdelka. Proces oblikovanja logotipa je predstavljen v prilogi 5.

Logotip je sestavljen iz znaka in napisa. Znak vsebuje belo črko S in dva lika v temno modri in svetlo modri barvi. Črka S simbolizira začetnico imena SaleSqueeze in hkrati obe besedi, iz katerih je sestavljeno ime – »sale« in »squeeze«. Porabniki modro barvo z vidika psihologije zaznavajo kot zanesljivo in odgovorno ter kaže na notranjo varnost in zaupanje. Pozitivne lastnosti modre barve so zvestoba, zaupanje, neoporečnost, obzirnost, zanesljivost, odgovornost, vztrajnost in predanost. Modra barva simbolizira mirnost, stabilnost, enotnost, harmonijo, zaupanje, resnico, varnost, čistost, red in lojalnost. Ker je modra barva povezana z obilico pozitivnih lastnosti in je hkrati prevladujoča tudi pri konkurentih, smo v logotip vključili kombinacijo temno modre (hex številka - #1d5BFB) in svetlo modre (hex številka - #5792FB). Gre za moderni barvi, ki odražata inovativnost izdelka in razigran ter mladosten duh ekipe SaleSqueeze. Na sliki 3 je prikazan logotip blagovne znamke SaleSqueeze.

Slika 3: Logotip blagovne znamke SaleSqueeze



Vir: SaleSqueeze (2021).

4.2.3.10 Slogan

V proces oblikovanje slogana je bila vključena ekipa SaleSqueeze in uporabniki orodja, proces pa je predstavljen v prilogi 6. Slogan blagovne znamke SaleSqueeze se glasi: »Create a stellar sales process for your customizable high-ticket products«, kar lahko v slovenščino prevedemo: »Ustvarite izjemni prodajni proces svojih visokocenovnih in personaliziranih izdelkov«. Slogan se sklada z vizijo in poslanstvom blagovne znamke SaleSqueeze, saj želimo pomagati podjetjem, da izboljšajo svojo prodajo. Slogan poudarja, katerim podjetjem je namenjeno orodje, torej tistim, ki tržijo visokocenovne in personalizirane izdelke.

4.2.3.11 Domena

Blagovna znamka SaleSqueeze je prisotna na domeni *salesqueeze.com*, kjer ima postavljeno svojo spletno stran v slovenskem in angleškem jeziku. Namen spletne strani je podrobna predstavitev orodja. Na strani so tudi blog, gradiva, video materiali in posnetki webinarjev. Blagovna znamka je prisotna na družbenih omrežjih Facebook in LinkedIn. Omenjeni omrežji uporablja za dvigovanje zavedanja o blagovni znamki in orodju SaleSqueeze na ciljnem trgu, pridobivanje potencialnih kupcev in deljenje prodajnih nasvetov.

4.2.3.12 Knjiga blagovne znamke SaleSqueeze

Blagovno znamko SaleSqueeze smo predstavili v digitalni Knjigi blagovne znamke. V Knjigi blagovne znamke smo predstavili vizijo, poslanstvo in vrednote. Predstavili smo izvor imena, slogan in logotip. Podali smo smernice za uporabo logotipa. Definirali smo barvno shemo, pri čemer blagovna znamka uporablja štiri primarne barve in pet sekundarnih barv. Predstavljena je tudi uporaba tipografije, pri čemer blagovna znamka kot primarno tipografijo uporablja IBM Plex Sans, kot sekundarno pa Arial. Oblikovali smo nekaj igrivih ilustracij, ki jih uporabljamo na spletni strani in ostalih trženjsko-komunikacijskih materialih. Podane so smernice za uporabo vizualne podobe blagovne znamke, kot so podpis v e-pošti, dokumentih, na kuvertah in vizitkah. Knjiga blagovne znamke je v angleškem jeziku in je javno objavljena na spletni strani. Knjiga blagovne znamke SaleSqueeze je v prilogi 7.

Blagovna znamka v času pisanja magistrskega dela še ni bila registrirana, v prihodnosti pa se načrtuje registracija na Uradu evropske unije za intelektualno lastnino (anlg. European Union Intellectual Property Office), kjer bomo zaščitili ime in logotip blagovne znamke.

4.2.4 Uvajanje blagovne znamke

V sklopu uvajanja blagovne znamke so predstavili notranji branding, trženjsko komuniciranje in tržne poti blagovne znamke SaleSqueeze.

4.2.4.1 Notranji branding

V proces razvoja blagovne znamke so bili vključeni vsi člani ekipe, zato blagovna znamka odraža osebnost, kulturo in vrednote vseh članov ekipe. Člani ekipe so že med samim razvojem blagovne znamke potrjevali posamezne identitetne elemente in se z njimi poistovetili. Soustvarjanje blagovne znamke skupaj z ekipo je omogočilo razumevanje in poznavanje blagovne znamke, kar bo pripeljalo do lažje uresničitve obljub blagovne znamke SaleSqueeze.

Z izzivom notranjega brandinga se bomo soočali, ko bomo zaposlovali nove ljudi, kjer bomo izredno pozorni že v fazi zaposlovanja. Pri novih članih ekipe tako ne bodo pomembni samo znanje in izkušnje, ampak bomo v procesu zaposlovanja preverili tudi to, ali potencialni član ekipe ustreza kulturi ter če se njegove vrednote ujemajo z vrednotami blagovne znamke SaleSqueeze. Tako bomo v ekipo pripeljali ljudi, ki se bodo lažje poistovetili z blagovno znamko SaleSqueeze in se dobro ujeli z ostalimi člani ekipe. Ob prihodu novega zaposlenega bomo izvajali formalno izobraževanje o blagovni znamki, ki bo potekalo s skrbnico blagovne znamke. Izobraževanje bo potekalo individualno, kjer bo skrbnica blagovne znamke predstavila Knjigo blagovne znamke SaleSqueeze. V sklopu izobraževanja bomo predstavili identitetne elemente in razložili, kako vsakodnevno uporabljati vizualne elemente. Izredno pozorni bomo pri uvajanju prodajnih predstavnikov, saj imajo le-ti neposredni stik s potencialnimi kupci in so eden od pomembnih dejavnikov, kako je blagovna znamka sprejeta na medorganizacijskem trgu. Pri uvajanju prodajnih predstavnikov bo direktor prodaje izvedel formalno izobraževanje o načinu komuniciranja s potencialnimi strankami, da zagotovimo enotno izkušnjo blagovne znamke ne glede na prodajnega predstavnika v začetnih fazah prodajnega procesa. Klici s potencialnimi porabniki potekajo po skripti, ki vnaprej predvideva scenarije, za e-poštna sporočila pa se uporabljajo že vnaprej pripravljene predlogi. Ne glede na vnaprej pripravljene scenarije in e-poštna sporočila morajo prodajni predstavniki razumeti način komunikacije, saj v kasnejših fazah prodajnega procesa razvijejo globok odnos s kupci. Da se bodo zaposleni čim bolj poistovetili z blagovno znamko in bodo njeni ponosni ambasadorji, bomo za zaposlene pripravili promocijski material, kot so puloverji, majice, steklenice, kemiki, zvezki itd.

V kasnejše faze razvoja blagovne znamke bodo vključeni vsi zaposleni in ne zgolj člani začetne ekipe, zato se bo blagovna znamka razvijala z rastjo ekipe. Tako bomo zagotovili notranjo zavezanost in vključenost, ki sta po besedah Baumgarth in Schmitd (2010) glavna dejavnika pri notranjem premoženju blagovne znamke.

4.2.4.2 Trženjsko komuniciranje

Cilj trženjskega komuniciranja je do konca leta 2021 doseči 30% stopnjo zavedanja med ciljnimi porabniki na slovenskem trgu in obuditi 50% zavedanje o novi kategoriji izdelkov na slovenskem trgu – orodij CPQ. V letu 2021 želimo doseči 120 novih uporabnikov orodja SaleSqueeze in pridobiti prve stranke iz Združenih držav Amerike. Predhodno so opisani splošni cilji, ki jih želimo doseči prek trženjskega komuniciranja. Za vsako kampanjo, ki jo bomo izvedli, si bomo zastavili cilje ter jih na podlagi rezultatov kampanje optimizirali in izboljševali.

Sredstva, namenjena trženjskemu komuniciranju, so omejena, zato se bomo sprva uporabljali metodo razpoložljivih sredstev, znotraj katerih bomo definirali trženjske aktivnosti, ki bodo pripeljale do predhodno zastavljenih ciljev. Kasneje se bomo preusmerili na metodo ciljev in nalog.

Iz lastnih izkušenj vemo, da se naše potencialne stranke ne zavedajo svojih prodajnih težav oziroma ne vedo, da za njihove težave obstaja rešitev, zato moramo najprej vzpostaviti željo po kategoriji izdelkov. Posledično se uporabljamo vsebinsko trženje, prek katerega želimo dvigniti zavedanje o prodajnih težavah in prikazati rešitve, ki jih prinaša orodje SaleSqueeze. Trženjske vsebine so razdeljene v tri ključne dele glede na položaj porabnika v trženjskem lijaku: vsebine za začetek trženjskega lijaka (angl. top of the funnel), vsebine za sredino trženjskega lijaka (angl. middle of the funnel) in vsebine za konec trženjskega lijaka (angl. bottom of the funnel). Z vsebinami za začetek trženjskega lijaka želimo prebuditi zavedanje o prodajnih težavah, s katerimi se soočajo porabniki in ustvariti zavedanje, da za njihove prodajne težave obstaja rešitev. V ta namen pripravljamo izobraževalne članke in enostavna orodja. Ko porabniki prepoznajo težavo, jih z vsebinami za sredino trženjskega lijaka želimo izobraziti o orodju SaleSqueeze. V ta namen predstavimo lastnosti orodja in pripravimo študije primera. Ko je potencialni porabnik v fazi odločanja, ga z vsebinami za konec trženjskega lijaka, kot so predstavitev orodja in testimoniali naših strank, želimo pripeljati do tega, da rezervira sestanke s prodajnim svetovalcem, ki nato prek osebnega stika zaključi posel.

Komunikacijska orodja, ki jih uporabljamo v namene trženjskega komuniciranja so Wordpress, kjer imamo postavljeno spletno stran, Mailerlite, ki nam služi kot orodje za avtomatizacijo trženja in Lemlist, ki nam omogoča neposredno trženje prek e-pošte. Za trženjsko komuniciranje bomo uporabili kombinacijo interaktivnega trženja, trženja od ust do ust, odnosov z javnostmi, oglaševanja, osebne prodaje, neposrednega trženja in dogodkov. Večino komunikacije, ki jo bomo izvajali, lahko označimo kot interaktivno

trženje, saj se prek te vrste trženja gradijo poglobljeni odnosi (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015), ki so ključni na medorganizacijskem trgu. V sklopu interaktivnega trženja imamo spletno stran, e-poštno trženje, v okvir katerega sodijo mesečne SaleSqueeze novice in sekvence e-poštne sporočil (angl. nurture campaign), oglasi na družbenih omrežjih in Googlu ter sponzorirane vsebine. Trženje od ust do ust je na medorganizacijskem trgu izredno pomembno, zato bomo za to vrsto komuniciranja spodbudili naše stranke in partnerje, ki bodo priporočali svoje orodje ostalim podjetjem. Podobo blagovne znamke bomo krepili prek odnosov z javnostmi. Sklenjeno imamo sodelovanje s častnikom Finance, ki bo mesečno objavljaj prispevke o orodju. Oglaševanje bomo uporabljali zgolj za dvigovanje zavedanja. Prek oglaševanja bomo distribuirali vsebine, ki jih bomo pripravili za začetek trženjskega kanala. Oglaševali bomo oglasov na družbenih omrežjih Facebook in LinkedIn ter na Googlu. Osebo prodajo bomo uporabili, ko bo kupec že prešel vse faze trženjskega lijaka in bo dobro seznanjen z blagovno znamko SaleSqueeze. Prodajni predstavnik bo prek osebne prodaje natančneje razložil funkcionalnosti orodja in poskušal zaključiti posel. Neposredno trženje bomo uporabili, ko bomo vstopali na nov trg in skušali pridobiti prve stranke. Uporabili bomo trženje po telefonu in e-pošti. Vsako leto bomo priredili dogodek SaleSqueeze poslovni zajtrk, v okviru katerega bomo predstavili orodje SaleSqueeze, vključili pa bomo tudi izobraževalna predavanja na temo prodaje. Dogodek bomo pripravili tudi v sodelovanju s partnerji. Namen dogodkov bo vzpostaviti poglobljen odnos s porabniki.

Uspešnost trženjskega komuniciranja bomo vrednotili na dveh nivojih. Na prvem nivoju bomo ovrednotili rezultate posamezne kampanje in preverili, ali smo dosegli cilje. Če bomo cilje dosegli, bomo analizirali dobre stvari kampanje, v nasprotnem primeru pa bomo analizirali, kje so možnosti za izboljšavo. Na drugem nivoju bomo preverili, ali smo dosegli letne cilje. Stopnjo zavedanja bomo preverili z analizo premoženja blagovne znamke. Število novih strank bomo analizirali na podlagi števila podpisanih pogodb.

Za trženjsko komuniciranje na slovenskem trgu bomo poskrbeli znotraj ekipe SaleSqueeze. Za pomoč pri trženjskem komuniciranju v Združenem Kraljestvu in Združenih državah Amerike se bomo povezali s tujo agencijo, ki nam bo pomagala pri pisanju kakovostne vsebine in distribuciji le-te prek plačanih oglasov na Googlu in družbenem omrežju ter pri optimizaciji spletne strani.

4.2.4.3 Tržne poti

Blagovna znamka SaleSqueeze trži programsko orodje, ki pred vpeljavo v poslovni proces kupca potrebuje prilagoditev glede na prodajni proces in izdelek podjetja. Že pred podpisom pogodbe prodajni predstavnik s kupcem opravi vsaj dva sestanka, kjer skupaj s ključnimi zaposlenimi podjetja pregledajo prodajni proces in poslovno logiko izdelka. Na podlagi tega prodajni predstavnik pripravi ponudbo, ki je narejena po meri. Po podpisu pogodbe aktivnosti s stranko prevzame projektni vodja, ki mu prodajni predstavnik preda vse potrebne informacije za uspešen zaključek projekta. Stranke so tudi po podpisu

pogodbe vključene v razvoj orodja, saj morajo priskrbeti vse potrebne materiale, kot so slikovno gradivo, poslovna logika izdelka, politika cen in popustov itd. Glede na izredno kompleksen izdelek, ki ga nudi blagovna znamka, trenutno kot edino možno tržno pot vidimo neposredno tržno pot. Ker se med prodajnim predstavnikom in kupcem zaradi obilice komunikacije zgradi poglobljen odnos, si le-tega želimo ohranjati in razvijati znotraj podjetja. Poglobljen odnos olajša delo tudi pri poprodajnih aktivnostih. Neposredna tržna pot nam omogoča tudi, da imamo popolno kontrolo nad komuniciranjem blagovne znamke, ker nam omogoči, da ohranjamo enotno uporabniško izkušnjo.

5 PREMOŽENJE BLAGOVNE ZNAMKE SALESQUEZE

Premoženje blagovne znamke je zadnji gradnik razvoja blagovne znamke, ki ga predlagata Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015). V nadaljevanju predstavljamo metodološki pristop k raziskavi premoženja blagovne znamke in rezultate raziskave.

5.1 Metodološki pristop k raziskavi premoženja blagovne znamke

Premoženje blagovne znamke bo raziskano na podlagi kombinacije Aakerjevega (1991) in Kellerjevega (1993) modela. Raziskovali ga bomo z elementi zavedanja blagovne znamke, podobe, zaznane kakovostjo in zvestobo. Premoženje blagovne znamke bomo preverili s pomočjo kvalitativne metode - individualni strukturiran intervju, pri katerem bo pogovor izpeljan na podlagi vnaprej pripravljenega vprašalnika oziroma opomnika (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 82); dopuščamo pa možnost podvprašanj, da usmerimo tok razmišljanja intervjuvanca. Opomnik, ki bo služil kot pomoč pri intervjujih, je v prilogi 9. Intervju štejemo tudi kot standardiziran intervju, pri katerem se spraševanec drži navodil za izvedbo intervjuja, intervjuvanci pa so izpostavljeni enakim zaporedjem vprašanj, navodilom in pojasnilom (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 83).

Intervjuvali bomo pet trenutnih uporabnikov orodja SaleSqueeze, ki v svojem poslovnem procesu uporabljajo orodje. Vzorčni okvir za izbor intervjuvancev je predstavljal seznam vseh podjetij, ki imajo sklenjeno pogodbo z blagovno znamko SaleSqueeze. Izbran vzorec intervjuvancev je namenski, saj smo za intervju izbrali predstavnike podjetij, ki v svojem poslovnem procesu najdlje uporabljajo orodje SaleSqueeze. Pet izbranih intervjuvancev smo prek e-poštnega sporočila prosili, da sodelujejo v raziskavi, če je kdo od izbranih intervjuvancev zavrnil intervju, smo iz vzorčnega okvirja izbrali naslednjega predstavnika podjetja, ki najdlje uporablja orodje SaleSqueeze. Ker razmere v času bolezni COVID-19 ne dopuščajo intervjujev v živo, bodo le-ti potekali prek video klica v terminu, ki bo najbolj ustrežal intervjuvancu. Od intervjuvancev bomo predhodno poskusili pridobiti ustno soglasje za snemanje intervjuja prek pametne naprave. Dobra stran snemanja intervjuja je, da se spraševalec lahko povsem osredotoči na pogovor in mu ni treba zapisovati odgovorov, intervju je mogoče ponovno poslušati, narediti transkript, ki je nato na voljo tudi drugim. Kot slabost snemanja intervjuja lahko navedemo, da intervjuvanec noče

razkriti vseh informacij, hkrati pa obstaja tudi možnost tehničnih napak (v Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 83). Če intervjuvanci ne bodo podali soglasja za snemanje intervjuja, bomo ključne poudarke zapisali. Za lažjo analizo bomo izdelali transkripte intervjujev. Za zagotovitev anonimnosti intervjuvancev njihovih imen ne bomo uporabljali, pač pa jih bomo poimenovali Porabnik 1, Porabnik 2 itd.

Kvalitativna analiza bo podala vpogled v premoženje blagovne znamke ter omogočila identificirati razmik med identiteto in premoženjem blagovne znamke. Te ugotovitve nas bodo usmerile k nadaljnjemu razvoju in nam omogočile, da skupaj s porabniki soustvarimo blagovno znamko.

5.2 Rezultati raziskave premoženja blagovne znamke

Premoženje blagovne znamke smo ocenjevali v okviru štirih elementov: zavedanje, podoba, zaznana kakovost in zvestoba blagovni znamki. Premoženje smo raziskali s pomočjo individualnih intervjujev z uporabniki orodja SaleSqueeze, transkripti so v prilogi 10.

V okviru elementa zavedanja smo najprej raziskovali priklic konkurenčnih blagovnih znamk, kjer gre za imenovanje blagovnih znamk, ki sodijo v določeno izdelčno kategorijo (Aaker, 1991). Preverjali smo priklic blagovnih znamk, ki spadajo med orodja CPQ in orodja za avtomatizacijo prodaje. Izmed vseh konkurenčnih orodij, ki smo jih identificirali in analizirali v sklopu analize konkurentov, sta dva intervjuvanca omenila blagovno znamko Salesforce. Poleg tega so intervjuvanci omenili še slovenski blagovni znamki MMstudio in Vizualis ter nizozemsko blagovno znamko Virtual Sales Lab. Slovenski blagovni znamki in nizozemska blagovna znamka nudijo le prodajne konfiguratorje in ne zajemajo vseh karakteristik orodij CPQ, zato jih ne uvrščamo med omenjena orodja. Dva od intervjuvancev nista priklicala nobene blagovne znamke, čeprav sta izrazila zavedanje, da na trgu obstaja več podobnih rešitev. Splošno poznavanje konkurenčnih orodij je med porabniki nizko.

Zavedanja imena blagovne znamke nismo preverjali neposredno, ker gre za obstoječe uporabnike orodja SaleSqueeze, ki imajo popolno zavedanje o imenu. Prek intervjuja s porabniki pa smo odkrili, da razumejo izvor imena. Porabnik 5 je v pogovoru povedal, da beseda »squeeze« predstavlja pomen, pospešiti oziroma stisniti prodajo. Porabnik 1 je na vprašanje, na kaj pomisli, ko sliši besedo SaleSqueeze, odgovoril: »Točno to, kar delate, stiskate prodajo.« To kaže na dobro povezovanje obeh besed, ki jih sestavlja ime blagovne znamke.

Analizirali smo, ali se porabniki zavedajo logotipa blagovne znamke SaleSqueeze. Štirje intervjuvanci so samozavestno odgovorili, da bi prepoznali logotip, izmed teh je Porabnik 3 odgovoril: »Definitivno, saj ga velikokrat vidim v orodju.« Eden od intervjuvancev v prepoznavo logotipa ni bil prepričan, saj bi bila prepoznavna odvisna od konteksta, v

katerem se bi logotip pojavil. Med porabniki je dokaj dober priklic logotipa blagovne znamke. Vsi izmed intervjuvancev so v spomin priklicali vsaj enega izmed elementov logotipa (barva, oblika, ikona ali napis). Vsi intervjuvanci so povedali, da je logotip modre barve, štirje so logotip povezali tudi z belo barvo. Porabnik 1 je povedal, da je v logotipu tudi ime SaleSqueeze. Porabnik 3 je imel natančno poznavanje ikone logotipa: »Bel S v modrem okvirčku, dva robova sta ostra in dva zaobljena.« Porabnik 4 je izrazil izreden priklic logotipa, saj je vedel, da blagovna znamka uporablja ikono z napisom in ikono posamezno, tako v barvni kombinaciji kot v črno-beli barvi, ki se uporablja kot negativ logotipa. Ikono je opisal kot: «zgleda kot deltoid, oziroma pravokotnik, ki ima zamaknjene stranice«. Izredno poznavanje je izkazal tako, da je povedal, da je črka Z malo stisnjena, kar po njegovih besedah: »predstavlja drugi del imena blagovne znamke, torej stisniti«. Porabnik 4 je izkazal razumevanje logotipa v širšem kontekstu.

Za razliko od visokega priklica logotipa so intervjuvanci izkazali ničelno zavedanje slogana blagovne znamke. Nobenemu od intervjuvancev ni uspelo priklicati slogana.

V sklopu podobe smo analizirali, katera je prva asociacija, ko slišijo besedo SaleSqueeze. Zaznali smo močno asociacijo s konfiguratorjem, saj je to besedo omenila več kot polovica intervjuvancev. Porabnik 1 je odgovoril: »Točno to, kar delate, stiskate prodajo.« Podobno asociacijo dobi tudi Porabnik 5, ki je odgovoril, da asociacija izhaja iz besede »squeeze«, torej stisniti prodajo.

Analiza podobe se je nadaljevala s prošnjo, naj blagovno znamko opišejo s tremi besedami. Odgovori intervjuvancev se med seboj močno razlikujejo in jih le stežka povežemo v vsebinske kategorije. Dve asociaciji se nanašata na dobro delovanje ekipe: močna prodajna ekipa in dobro trženje. Dve asociaciji se nanašata na uporabnika: uporabniška izkušnja in uporabnik. Z videzom povežemo asociaciji grafično prijetno in atraktivno. Dva porabnika sta poudarila učinkovitost. Med omenjenimi besedami ali besednimi zvezami intervjuvanci blagovno znamko SaleSqueeze označujejo kot intuitivno, pregledno, kot konfigurator, tehnologija, olajšanje, prednosti in nadgradnja prodaje.

Eden od elementov podobe so tudi koristi, ki so vrednote, pripisane atributom izdelka (Aaker, 1991). Porabniki so kot koristi največkrat omenili, da so z vpeljavo orodja pridobili več povpraševanj za izdelke, ki jih tržijo. Porabnik 4 je omenil: »Začutili smo, da smo dobili več povpraševanj na dan kot pred vpeljavo orodja ... Posledično imamo več poslovnih priložnosti.« Trije intervjuvanci so kot glavno korist navedli, da na račun orodja prihranijo čas, saj jim ni več treba ročno pripravljati ponudbe in lažje kvalificirajo potencialne stranke. Porabnik 5 je poudaril, da dobijo ogromno povpraševanj za svoje izdelke, konverzija iz povpraševanja v nakup pa znaša le 2 %, torej se 98 % prejemnikov ponudb za nakup ni odločilo. Porabnik 4 je izpostavil, da so z orodjem izboljšali odzivnost prodajne ekipe, kar se kaže s takojšno ponudbo na e-pošto. Porabnik 4 dodaja: »To je všeč tudi našim strankam, ki so nam povedale, da so izjemno vesele, da tako hitro dobijo ponudbo.« Porabnik 2 je izpostavil boljšo sledljivost potencialnim kupcem. Porabnik 3 in

Porabnik 4 sta poudarila, da je prek spletnega konfiguratorja lažje predstaviti izdelek, kar zagotavlja boljšo informiranost in poznavanje izdelka končnim kupcem. Porabnik 2 je dejal: «Prednost je v tem, da kupci bolj spoznajo naš izdelek, ker je običajno skozi besede in e-poštna sporočila težje komunicirati kot, če se nekdo malo poigra prek konfiguratorja.» Intervjuvanci so kot koristi omenili še višjo učinkovitost, avtomatizacijo prodajnih nalog in višjo dodano vrednost za končne kupce.

Več kot polovica intervjuvancev je izrazila mnenje, da je ena od vrednot inovativnost. Dva intervjuvanca sta blagovni znamki pripisala vrednoto rasti. Porabnik 4 je rekel: «Imam občutek, da je vaša glavna vrednota rast, torej da želite pomagati stranki, da rastejo oziroma rastemo skupaj, taka 'win-win' situacija.» Porabnik je s tem izrazil, da skozi vrednoto rasti ne dojema le rasti blagovne znamke SaleSqueeze, ampak rast vseh uporabnikov orodja. Porabnik 2 je dejal: »rast, ker zelo poudarjate SaleSqueeze efekt« (blagovna znamka z besedno zvezo SaleSqueeze efekt poimenuje eksponentno rast uporabnika orodja). Intervjuvanci, kot vrednoto SaleSqueeze, vidijo tudi pomoč strankam in zadovoljstvo strank. Porabnik 3 je omenil še kakovost, timsko delo in učinkovitost, Porabnik 5 pa natančnost ter hitro odzivnost.

Mnenja glede kulture blagovne znamke so med porabniki različna, največ pa jih je poudarilo, da je ekipa SaleSqueeze mlada in zagnana. Porabniki so prepoznali pomen timskega dela in komunikacije. Porabnik 3 kulturo blagovne znamke dojema kot zelo dinamično, saj pravi: «Ste dinamična ekipa, kjer je ogromno sprememb, vedno novi zaposleni, nove lastnosti orodja, nove stranke.» Skupni cilj celotne ekipe je pomagati strankam. Po mnenju Porabnika 4 ima ekipa SaleSqueeze visoka pričakovanja glede dela in cilja. Porabnik 3 pravi: »Odnosi igrajo ključno vlogo.« Temeljijo na prijateljski ravni. Porabniki nas prepoznajo kot povezano ekipo, Porabnik 4 pa je to podkrepil s spominom iz dogodka SaleSqueeze poslovni zajtrk: »Zdelo se mi je fino, ko ste si po zaključku dogodka dali petko. To mi je ostalo v spominu, da vam je Leon tako čestital za super opravljen dogodek.« Porabniki so prepoznali tako kulturo kot vrednote blagovne znamke, kar lahko po besedah Konečnik Ruzzier in Ruzzier (2015) vodi do edinstvenega pozicioniranja v očeh porabnikov.

Pri raziskovanju osebnosti blagovne znamke so intervjuvanci podali najbolj različne odgovore in se niti ena od antropomorfiziranih lastnosti blagovne znamke ni podvojila. Skupen opis osebnosti blagovne znamke, ki povzema odgovore vseh intervjuvancev, je naslednji: SaleSqueeze je moškega spola, zaposlen je v prodaji in po besedah Porabnika 4 predstavlja tipičnega prodajalca. Gre za najuspešnejšega člana prodajne ekipe, ki po mnenju Porabnika 5 procesira največ ponudb in zaključi največ poslov. SaleSqueeze ima izredno analitičen pristop in je hkrati zelo sistematski in transparenten. V ospredje postavlja končnega kupca, za katerega mu je mar in upošteva njegove želje. Informacije mu predaja na enostaven način. Porabnik 1 ga opiše kot »multitasker«, ki združuje znanja petih zaposlenih. Upošteva kulturo, vrednote, pravila in posluša navodila. SaleSqueeze je marljiva, zagnana in prodorna oseba.

Porabniki dojemajo odnos z blagovno znamko kot pozitiven, Porabnik 1 pa je to podkrepil s trditvijo: »Imamo zelo dober odnos, 'fajn' odnos.« Porabnik 3 pravi: »Odnosi igrajo ključno vlogo.« Trije od sogovornikov so zatrdili, da gre za dolgoročen odnos. Med strankami se sprva oblikuje formalen odnos, ki s časom preide v prijateljski odnos. Porabnik 4 odnos z blagovno znamko opiše na primeru krivulje: »Na začetku je na šlo gor, potem v fazi podpisa pogodbe malo dol in potem spet gor.« Porabnik 5 odnose opiše, kot formalne, profesionalne, korektne in poštene.

V sklopu elementa zaznane kakovosti smo najprej preverili zadovoljstvo porabnikov z orodjem. Porabnik 4 je potrdil zadovoljstvo svoje komercialistične ekipe in kot pravi: »Eden od komercialistov je rekel, da ni pričakoval, da bo orodje tako dobro, je preseglo njegova pričakovanja.« Porabnik 5 pravi, da dela vse tako, kot mora. Porabnik 3 je izrazil zadovoljstvo, vendar še vidi priložnost za izboljšave, ki jih je pridobil s testiranjem orodja na trgu končnih kupcev. Sogovorniki so povedali, da orodje služi namenu, je jasno in intuitivno. Med porabniki vlada zadovoljstvo z blagovno znamko SaleSqueze.

V intervjujih smo povprašali tudi o pomanjkljivostih orodja, s katerimi bi pridobili ideje za izboljšave in vključili porabnike v soustvarjanje blagovne znamke. Porabnik 5 in Porabnik 2 v orodju ne prepoznata pomanjkljivosti. Porabnik 3 je poudaril, da je očitno, da je orodje šele v začetnih fazah razvoja. Največjo težavo opazi pri odzivnosti različnih formatov pametnih naprav in dodaja: »Na računalniku vse deluje super, ampak večina prometa na konfiguratorju je preko telefona, kjer je ogromno različnih dimenzij, tukaj pa se kdaj kaj zalomi.« Na splošno pa Porabnik 3 ne pogrša nobenih lastnosti, saj kot pravi, se v nasprotnem primeru ne bi odločil za nakup orodja. Porabnik 4 je kot nadgradnjo orodja predlagal pogovorni robot (angl. chat bot), svojo idejo pa argumentiral: »Torej, ko nekdo dobi ponudbo, bi se lahko na ponudbi vključil pogovorni robot, ki bi že odgovoril na najpogostejša vprašanja in bi ga vodil skozi lijak ... Na ta način bi se prodaja še bolj avtomatizirala.«

V okviru elementa zaznane kakovosti smo preverjali tudi razmerje med kakovostjo in ceno. Porabnik 1, ki je imel pred implementacijo orodja SaleSqueze tudi negativne izkušnje z ostalimi ponudniki, je omenil: »Za podjetje kot je naše, je razmerje med ceno in kvaliteto pravo, saj z vašim orodjem lahko dosežemo veliko rast.« Kot je poudaril, je velika vrednost tudi ta, da se ekipa SaleSqueze spozna na poslovne procese in nudi svetovanje ter v prodajni proces vključi dobre prakse drugih podjetij. Porabnik 2 in Porabnik 3 se strinjata, da je cena orodja visoka, vendar funkcionalnosti upravičijo svojo ceno. Porabnik 3 pravi: »Na prvi pogled se stvar zdi draga, ampak jaz gledam tako, da če prinese več, kot vzame, se stvar splača, ne glede na to, koliko stane.« Porabnik 4 o razmerju med kakovostjo in ceno ni želel podati odgovora, ker orodja še ne uporabljajo tako dolgo in odgovor ne bi bil relevanten, vendar je poudaril, da imajo znotraj podjetja ogromen prihranek na času.

Pri zvestobi blagovne znamke smo najprej preverjali, ali bi se porabniki še enkrat odločili za vpeljavo orodja SaleSqueeze v poslovni proces. Vsi intervjuvanci so potrdili, da bi se za vpeljavo orodja odločili še enkrat.

Preverili smo tudi, če bi intervjuvani porabniki orodja SaleSqueeze priporočili orodje ostalim podjetjem, ki se soočajo s podobnimi težavami v prodaji. Štirje porabniki bodo orodje zagotovo priporočali, pri čemer je Porabnik 1 rekel: »Če bo vse še naprej delovalo tako kot sedaj, sem prepričan, da boste na moj račun pridobili kar nekaj strank, konec koncev smo vodilno podjetje na področju cateringa oziroma v industriji, ki se ukvarja z dogodki.« Porabnik 3 je povedal, da je orodje že priporočal svojim poslovnim partnerjem. Porabnik 4 v trenutni fazi orodja še ne bi priporočal, saj ga uporablja zelo malo časa, kasneje, ko bo dosegel oprijemljive rezultate, pa ga bo zagotovo priporočal.

6 DISKUSIJA

Eden od ciljev magistrskega dela je bil razviti blagovno znamko SaleSqueeze, ki bo prepoznavna na visoko konkurenčnem trgu orodij CPQ in orodij za avtomatizacijo prodaje ter v oblikovanje vključiti zunanje deležnike. Blagovno znamko SaleSqueeze smo skupaj soustvarjali člani ekipe v okviru dveh skupinskih poglobljenih intervjujev, posamezne elemente pa so potrjevali tudi uporabniki orodja SaleSqueeze.

Vizija blagovne znamke SaleSqueeze je postati največja platforma za avtomatizacijo in rast prodaje z globalnim skladiščem prodajnih podatkov ter storitvijo, podprto z umetno inteligenco, za napovedovanje idealnih prodajnih scenarijev, izidov poslov in vzorcev nakupov, ki jih delijo trgi ter segmenti kupcev. Poslanstvo blagovne znamke SaleSqueeze je, podjetjem zagotoviti najboljša orodja, znanje in podporo, ki jim iz delovnega procesa odstranijo ročna in zapletena prodajna ozka grla, oblikujejo nove poslovne modele ter dosežejo trimestno rast. Najpomembnejša lastnost orodja je rešitev v oblaku, ki je namenjena podjetjem, ki tržijo kompleksne in po meri narejene izdelke. Omogoča konfiguracijo izdelka, ki je podprt z izračunom cene v realnem času in vizualizacijo izdelka. Orodje vsebuje bazo podatkov o potencialnih kupcih, prilagodljivo nadzorno ploščo, podporo distribucijski mreži, integracijo e-pošte, koledarja in trženjskih kampanj. Nudi natančen analitični pregled nad prodajnim procesom in napoved prodaje po izdelkih, segmentih in obdobjih. Največja konkurenčna prednost orodja SaleSqueeze in hkrati inovacija znotraj orodij CPQ je funkcija Filtrato, ki analizira in točkuje spletno vedenje končnih porabnikov znotraj orodja SaleSqueeze. Največja korist orodja za podjetja je ta, da prodajni predstavniki ne izgubljajo več časa s pisanjem ponudb, ampak se osredotočijo na osebni stik s strankami in zaključevanje poslov. Poenoti cenovno politiko in politiko popustov v primeru več prodajnih predstavnikov ter omogoči analitičen pogled nad prodajnim procesom in filtriranje poslovnih priložnosti, ki imajo večjo verjetnost nakupa. Korist za končne kupce je, da iz udobja svojega doma raziskujejo ponudbo in si sami prek konfiguratorja sestavijo izdelek, ki ga prilagodijo željam in potrebam. Glavne vrednote

blagovne znamke SaleSqueeze so rast, timsko delo, inovativnost in kakovost. Kulturo blagovne znamke bi opisali kot mladostno, razigrano in dinamično, kjer se ustvarjajo prijateljski odnosi ter se čuti pripadnost ekipi. SaleSqueeze je kot oseba zanesljiva, zaupanja vredna, inovativna, analitična, prilagodljiva in transparentna. Člani ekipe tvorijo poglobljene in dolgoročne odnose s svojimi strankami, odnosi v ekipi pa so prijateljski ter temeljijo na spoštovanju. Zasnovali smo tudi idejo za skupnost blagovne znamke, ki bi temeljila na družbenem omrežju LinkedIn. Ime blagovne znamke smo prevzeli po imenu orodja – SaleSqueeze. Logotip blagovne znamke sestavljata znak in napis. Znak je sestavljen iz dveh modrih likov, ki vsebujeta belo črko S. Napis vsebuje ime SaleSqueeze. Slogan blagovne znamke se glasi: »*Create a stellar sales process for your customizable high-ticket products*«. Blagovna znamke se predstavlja na domeni *salesqueeze.com*, prisotna je na družbenih omrežjih LinkedIn in Facebook pod imenom Salesqueeze.

Drugi cilj magistrskega dela je ovrednotiti premoženje blagovne znamke med porabniki orodja SaleSqueeze. V okviru raziskave premoženja blagovne znamke smo analizirali elemente zavedanja, podobe, zaznane kakovosti in zvestobe blagovni znamki prek intervjujev s petimi porabniki. Obstaja popolno zavedanje o obstoju blagovne znamke, saj so intervjuvanci v vsakodnevnem stiku z njo. Porabniki se popolnoma zavedajo tudi imena blagovne znamke, nekateri razumejo tudi izvor imena. Med porabniki obstaja dobro zavedanje o logotipu blagovne znamke, pri čemer skoraj vi intervjuvanci prepoznajo logotip, vsi porabniki pa si priključijo vsaj en element logotipa. Zavedanje slogana blagovne znamke je nično. Ocenjujemo, da je zavedanje premoženja blagovne znamke srednje dobro.

V sklopu podobe blagovne znamke smo analizirali asociacije, lastnosti in koristi. Najpogostejša asociacija na besedo SaleSqueeze je konfigurator, kar lahko pripišemo temu, da je konfigurator ena najpomembnejših lastnosti orodja SaleSqueeze. Porabniki so, kot korist orodja SaleSqueeze, izpostavili povečan priliv povpraševanj, boljšo kvalifikacijo potencialnih kupcev, prihranek časa, hitro odzivnost na prejeto povpraševanje, lažjo predstavitev kompleksnega in po meri narejenega izdelka prek spletnega konfiguratorja, višjo učinkovitost, avtomatizacijo prodajnih nalog in višjo dodano vrednost za končne kupce.

V okviru zaznane kakovosti smo preverjali zadovoljstvo ter notranje in zunanje namige. Med porabniki vlada splošno zadovoljstvo z blagovno znamko SaleSqueeze. Pri analizi notranjih namigov smo preverjali, kaj porabniki pogrešajo pri orodju SaleSqueeze. Na ta način smo preverili, katere lastnosti manjkajo orodju in dali možnost porabnikom, da skupaj soustvarjajo blagovno znamko. Odkrili smo dve pomanjkljivosti orodja, ki ju bomo v prihodnosti izboljšali oziroma dodali orodju. V okviru zunanjih namigov smo analizirali ceno orodja v razmerju s kakovostjo. Analiza je pokazala, da porabniki ceno sprva ocenjujejo kot visoko, ko pa prikažemo koristi, ki jih prinaša orodje, porabniki razmerje med ceno in kakovostjo ovrednotijo kot pošteno in pravo. Splošno zaznana kakovost ovrednotimo kot srednje visoko.

Zvestoba, ki jo Aaker (1991) opredeljuje kot jedro premoženja blagovne znamke, je med porabniki zelo visoka. Porabnike blagovne znamke SaleSqueeze označujemo kot predane, saj bi se vsi še enkrat odločili za vpeljavo orodja, hkrati pa bi jih večina orodje priporočala drugim. Porabnike označujemo kot predane kupce.

6.1 Razmik med identiteto in premoženjem blagovne znamke

Razmik med identiteto in premoženjem blagovne znamke SaleSqueeze smo ocenjevali po posameznih identitetnih elementih: koristi, vrednote, kultura, osebnost in odnosi. Pri elementu koristi opazimo delno ujemanje med identiteto in premoženjem, saj oba konteksta poudarjata prihranek časa, kar je tudi najpomembnejša korist za porabnike orodja. Porabniki kot eno pomembnejših koristi poudarjajo pridobitev večjega števila povpraševanj. Identiteta poudarja še koristi, kot so: odprava človeških napak, pregled nad prodajnim procesom, analitika in napoved prodaje. Koristi orodja SaleSqueeze občutijo tudi končni porabniki. Intervjuvanci so kot korist za končne porabnike poudarili boljše predstavitev in razumevanje izdelka ter takojšno pridobitev ponudbe na e-pošto, kar se ujema z identiteto.

Razmik vrednot med identiteto in premoženjem blagovne znamke SaleSqueeze je majhen, saj so porabniki skupaj prepoznali vse vrednote. Porabniki v največji meri izluščijo vrednoti inovativnosti in rasti, prepoznani sta tudi vrednoti timskega dela ter kakovosti. Premoženje blagovne znamke prepoznava še vrednote: pomoč strankam, zadovoljstvo strank, učinkovitost, natančnost, hitra odzivnost. Naštete vrednote sicer niso opredeljene v identiteti blagovne znamke, nikakor pa niso kontradiktorne, saj se želi blagovna znamka približati vsem omenjenim vrednotam.

Kultura blagovne znamke SaleSqueeze s strani porabnikov je opisana kot mladostna, zagnana in dinamična s prijateljskimi odnosi, kar kaže na ujemanje med identiteto ter premoženjem. Identiteta dodaja prijateljske odnose, spoštovanje in pripadnost ekipi. Premoženje dotičnega elementa pa zajema še povezanost ekipe, velik pomen timskega dela in komunikacije.

Pri elementu osebnosti opazimo delni razmik med identiteto in premoženjem. Eno od ujemanj je dejstvo, da je SaleSqueeze zaposlen v prodaji in se vedno prilagodi željam končnega kupca. Ujemanje med konstruktoma najdemo pri antropomorfiziranih lastnostih: analitik, transparenten, učinkovit in uspešen pri prodaji. Porabniki opisujejo SaleSqueeze kot sistematskega »multitasker«, marljivega, prodornega in zagnanega. Identiteta opisuje SaleSqueeze še kot konsistentnega, zaupanja vrednega, inovativnega, kreativnega in prilagodljivega. Priljubljen je v prodajni ekipi, ki stremi k optimizaciji in spremembam na bolje.

Tako identiteta kot premoženje blagovne znamke odnose opredelita z dolgoročnimi in poglobljenimi odnosi, kaj je ključno pri medorganizacijskih blagovnih znamkah. Porabniki

dodajajo še, da gre v nekaterih primerih za prijateljske odnose, v drugih primerih pa za formalne. Odnosi so profesionalni, korektni in pošteni. Identiteta zagovarja še velik pomen komunikacije.

6.2 Omejitev raziskave premoženja blagovne znamke

Raziskava o premoženju blagovne znamke ima omejitve. Ena od omejitev raziskave je, da so nekateri elementi blagovne znamke bili v proces uvajanja blagovne znamke dodani šele pred dvema mesecema, zato velja nizko zavedanje dotičnih elementov, kot je na primer slogan, hkrati pa ni bilo smiselno raziskovati petega elementa premoženja blagovne znamke, ki ga predlaga Aaker (1991), in sicer trženjskih kazalnikov.

Velika omejitev raziskave o premoženju blagovne znamke je, da smo uspeli pridobiti le pet porabnikov orodja SaleSqueeze. Razlog za malo število intervjuvancev je ta, da je SaleSqueeze zagonsko podjetje na medorganizacijskem trgu in v času pisanja magistrskega dela ni imelo velikega števila strank, ki bi orodje že imele vpeljano v prodajni proces. V vzorec intervjuvanih smo načrtno izbrali predstavnike podjetij, ki so bili za intervju najprimernejši, torej so v svojem prodajnem procesu najdlje časa uporabljali orodje SaleSqueeze, saj smo na ta način najboljše preverili premoženje blagovne znamke. Ker so bili vsi intervjuvanci uporabniki orodja SaleSqueeze, je bilo zavedanje o obstoju blagovne znamke popolno, dobro poznani so jim bili tudi ostali elementi. Če bi v vzorec vzeli naključne potencialne uporabnike orodja SaleSqueeze, bi bilo zavedanje o blagovni znamki zagotovo nižje, vendar v tem primeru ne bi mogli preveriti zaznane kakovosti blagovne znamke, saj kakovost lahko vrednotijo le uporabniki orodja.

6.3 Možnost nadaljnjega razvoja blagovne znamke

Blagovno znamko je treba obravnavati kot živo entiteto, ki se neprestano spreminja, posledično pa je treba vedno vlagati v njen nadaljnji razvoj in izboljšave. Četudi je blagovna znamka razvita, bomo še naprej spremljali dogajanje v panogi, predvsem trende, ki jih narekuje. Velik poudarek bomo namenili analizi porabnikov oziroma podjetij, da bomo čim boljše razumeli njihove prodajne izzive. Čas bomo namenili tudi analizi končnih porabnikov in jih povabili v fokusno skupino, kjer bomo analizirali uporabnost spletnih konfiguratorjev. To nam bo pomagalo pri izboljšanju uporabniške izkušnje spletnih konfiguratorjev, ki bodo našim strankam prinesli še boljše poslovne rezultate. Neprestano bomo spremljali aktivnosti konkurentov na področju razvoja blagovne znamke, izdelka, trženja, prodaje itd. Obstoječi analizi devetih konkurentov bomo dodali še druge konkurenčne blagovne znamke, hkrati pa bomo poskusili identificirati prihodnje konkurente. Z lastno analizo bomo spremljali prednosti in slabosti ekipe, veliko napora pa bomo vložili v pridobivanje investicije tveganega kapitala ter čim več partnerjev, da bomo lahko uresničili globalno vizijo blagovne znamke.

V okviru raziskave premoženja blagovne znamke smo pri elementu vrednote prišli do ugotovitve, da naši porabniki kot vrednoto blagovne znamke vidijo pomoč in zadovoljstvo strankam. Večji razmik med identiteto in premoženjem blagovne znamke smo opazili tudi pri elementu osebnosti. S tem razlogom bomo z ekipo SaleSqueeze naredili skupinski intervju, kjer se bomo še enkrat pogovorili o vrednotah in osebnosti blagovne znamke, pri čemer bomo vključili mnenje porabnikov in jih tako vključili kot soustvarjalce blagovne znamke. Analiza premoženja je pokazala, da je med končnimi porabniki ničelno zavedanje o sloganu blagovne znamke, kar nam bo uspelo izboljšati s pomočjo trženjskega komuniciranja. Slogan je treba vidno pozicionirati na trženjsko-komunikacijsko materialih, spletni strani, v podpisu e-pošte in dodati v opise na družbenih omrežjih.

Blagovna znamka SaleSqueeze si želi ustvariti svojo skupnost, ki bo namenjena izmenjavi znanj na področju prodaje. Idejo, ki jo je skupaj oblikovala ekipa SaleSqueeze, smo preverili v okviru intervjujev s petimi porabniki orodja SaleSqueeze. Porabnikom smo predstavili idejo o skupnosti na družbenem omrežju LinkedIn, kjer bi lahko vsakdo delil svoje prodajne izkušnje, zanimive vsebine in postavljaj vprašanja v zvezi s prodajo, na katera bi mu odgovoril skrbnik skupnosti oziroma člani skupnosti. Vsi intervjuvanci so se strinjali, da bi se skupnosti pridružili. Eden od porabnikov je dodal: »Fino bi bilo prebrati prodajne izkušnje drugih podjetij, teh vsebin ne zasledim veliko.« Porabnik 4 je povedal, da so skupnosti odlična priložnost za učenje, hkrati pa poudaril: »Je pa konec koncev vprašanje, koliko vrednosti bi mi prinesla skupnost, da bi dnevno ali tedensko prebiral vsebine.« Skupnost bo vodena s strani ekipe SaleSqueeze in jo bomo ustanovili, ko se bo oddelku trženja priključil dodatni član, saj trenutno ni dovolj kadra na omenjenem oddelku, da bi kakovostno vodili skupnost in jo zalagali z vsebinami, ki prinašajo vrednost. S priključitvijo dodatnega člana bomo vzpostavili strategijo, kako bomo vzpostavili skupnosti, pridobivali člane in vzdrževali skupnost.

Z notranjim brandingom bomo poskrbeli, da ohranimo kulturo in vrednote znotraj ekipe. Pri zaposlovanju novega kadra bomo izredno pozorni, da imajo potencialni zaposleni podobne vrednote, kot jih ima blagovna znamka SaleSqueeze, preverili pa bomo tudi, ali se potencialni zaposleni ujemajo s kulturo ekipe. V ta namen bomo pred zaposlitvijo s potencialnim zaposlenim izvedli delavnico, kjer bo oseba polovico delovnega dne preživela z ekipo SaleSqueeze z namenom, da se spoznamo, hkrati pa bomo potencialnemu zaposlenemu postavili določeno nalogo, da preverimo znanje. Na ta način bodo zaposleni odločali o tem, ali je oseba primerna za ekipo, direktor pa bo podal dokončno odločitev, ki bo vključevala tudi pregled kompetenc in znanja. Ko bo ekipa pridobila novega člana, ga bo skrbnica blagovne znamke v sklopu delavnice seznanila z blagovno znamko. Prodajno osebje, ki je največ v stiku s strankami, bo imelo dodatna izobraževanja o načinu komunikacije.

Na področju trženjskega komuniciranja bo prva naloga prilagoditi spletno stran glede na razvito blagovno znamko, s širjenjem na trg Nemčije pa bo treba slovenskemu in angleškemu jeziku dodati še nemški jezik, saj bomo s tem zagotovili lokalizacijo ter se bolj

približali porabnikom. Prioritetno se bomo posvečali SEO in strategiji vsebine, ki bo temeljila na analizi ključnih besed.

Velik poudarek bomo dali razvoju orodja SaleSqueeze, ki ga bomo soustvarjali s porabniki orodja. V analizi premoženja smo odkrili, da je ena od pomanjkljivosti orodja odzivnost na različne formate pametnih naprav. Omenjeno pomanjkljivost bomo obravnavali prioriteten, saj lahko le z odpravo te pomanjkljivosti zagotovimo vrhunsko uporabniško izkušnjo in upravičimo vrednoto kakovost. Med ostalimi porabniki orodja SaleSqueeze bomo preverili idejo o pogovornih robotih, ki nam jo je v intervjuju zaupal porabnik. Če bo zanimanje za pogovorne robote prisotno tudi med ostalimi strankami, ga bomo dodali kot funkcionalnost orodju. Ideje za nadaljnje lastnosti bomo črpali iz potreb porabnikov orodja SaleSqueeze, zato bomo vsake pol leta naredili poglobljene intervjuje ali fokusne skupine s porabniki, da bomo pridobili čim več idej. V času pisanja magistrskega dela je v implementaciji že prenova zalednega dela orodja, ki je v skladu z vizualno podobo, ki smo jo oblikovali v okviru razvoja blagovne znamke.

SKLEP

Strategija blagovne znamke je najpomembnejša strategija slovenskih zagonskih podjetij (Rus, Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2018), hkrati pa so vse pomembnejše tudi medorganizacijske blagovne znamke (Kotler & Pfoertsch, 2006), zato je bil cilj magistrskega dela razviti blagovno znamko SaleSqueeze, ki bo prepoznavna na visoko konkurenčnem trgu orodij CPQ in orodij za avtomatizacijo prodaje ter v oblikovanje blagovne znamke vključiti tudi zunanje deležnike. Cilj magistrskega dela je bil analizirati premoženje blagovne znamke s strani kupcev ter odkriti razmik med razvito in dojeto blagovno znamko.

Teoretični del magistrskega dela smo začeli z opredelitvijo blagovne znamke, kjer smo poseben del posvetili medorganizacijski blagovni znamki. Orisali smo tudi uravnotežen pogled na blagovno znamko, ki ga sestavljata notranji pogled oziroma identiteta blagovne znamke in zunanji pogled oziroma premoženje blagovne znamke. V drugem teoretičnem poglavju smo prikazali različne modele razvoja blagovne znamke. Najobsežnejši del drugega poglavja predstavlja predstavitev lijaka blagovne znamke (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015), kjer smo podrobno predstavili vse gradnike blagovne znamke. Da smo pridobili široko razumevanje gradnikov, smo vključili dognanja mnogih avtorjev. Teoretični del smo zaokrožili s poglavjem o soustvarjanju blagovne znamke.

V empiričnem delu smo se najprej osredotočili na razvoj blagovne znamke SaleSqueeze po lijaku blagovne znamke (Konečnik Ruzzier & Ruzzier, 2015). Za opredelitev vizije in poslanstva, kot prvega gradnika lijaka blagovne znamke, smo izvedli delavnico z vsemi člani ekipe SaleSqueeze, kjer smo zbirali ideje, zasnovali vizijo in poslanstvo ter ju nato izčistili skupaj z vodstvom. Sledile so strateške analize panoge, na kateri deluje blagovna

znamka, porabnikov, ki jih blagovna znamka cilja, konkurentov, ki rešujejo podobne težave podjetji ter lastna analiza, kjer smo odkrili prednosti in slabosti blagovne znamke. Strateške analize so nam podale poglobljeno razumevanje okolja, v katerem deluje blagovna znamka in nam pomagale pri razvoju blagovne znamke. Sledila je druga delavnica s člani ekipe SaleSqueeze, kjer smo zbirali ideje za identitetne elemente: lastnosti, koristi, vrednote, kultura, osebnost, odnosi in skupnost, ki smo jih nadgradili z vizualnimi elementi: slogan, logotip in domena. Blagovno znamko smo predstavili v Knjigi blagovne znamke. Sledilo je uvajanje blagovne znamke na trg, kjer smo opredelili dejavnosti notranjega brandinga, trženjskega komuniciranja in tržnih poti. Drugi del empiričnega dela smo posvetili ovrednotenju premoženja blagovne znamke med porabniki. Premoženje blagovne znamke smo preverjali prek kombinacije Aakerjeih (1996) in Kellerjevih (1993) elementov: zavedanje, poznavanje, zaznana kakovost in zvestoba blagovni znamki. V ta namen smo izvedli intervjuje z uporabniki orodja SaleSqueeze.

Po analizi rezultatov ocenjujemo, da je premoženje blagovne znamke dobro. Element zavedanja ocenjujemo kot srednje dober, pri čemer izstopata odličen priklic logotipa in nično zavedanje slogana. Pri analizi elementa podobe smo zaznali, da je najvidnejša asociacija z blagovno znamko SaleSqueeze konfigurator. Zaznana kakovost orodja je visoka, pri čemer smo odkrili dve možnosti za izboljšavo: pogovorne robote in boljšo odzivnost glede na format pametne naprave. Porabnike orodja SaleSqueeze bi označili za predane kupce, kar je najvišja stopnja zvestobe po Aakerju (1991).

Ujemanje med identiteto in premoženjem blagovne znamke ocenjujemo kot dobro, pri čemer največje odstopanje opazimo pri elementu osebnost in vrednot. V okviru ekipe SaleSqueeze bo bilo treba še enkrat premisliti o vrednotah, saj obstoječim vrednotam: rast, timsko delo, inovativnost in kakovost porabniki v veliki meri pripisujejo še zadovoljstvo strank. Odlično ujemanje med identiteto in premoženjem prepoznamo pri kulturi in odnosih. Magistrsko delo smo zaključili z omejitvami raziskave in podali smernice za nadaljnji razvoj blagovne znamke SaleSqueeze.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
2. Aaker, D.A. (1996). Measuring Brand Equity across Products and *Markets*. *California Management Review*, 38, 102-120.
3. Aaker, D. A. (2010). *Building strong brands*. United Kingdom: Pocket Simon & Schuster.
4. Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2011). *Brand leadership*. New York: Free Press.
5. Aggarwal, P. (2004). The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 87-101.

6. Algharabat, R., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., Alalwan, A. A. & Qasem, Z. (2018). The effect of telepresence, social presence and involvement on consumer brand engagement: An empirical study of non-profit organizations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 139-149.
7. Antorini, Y. M., Muñiz, A. M., Jr. & Askildsen, T. (2012). Collaborating with customer communities: Lessons from the Lego Group. *Sloan Management Review*, 53(3), 73–79.
8. Arndt, J. (1967). Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product. *Journal of Marketing Research*, 4(3), 291-295.
9. Arnold, D. (1992). *The handbook of brand management*. London: Century Business.
10. Baumgarth, C. & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of ‘internal brand equity’ in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260.
11. Bendixen, M., Bukasa, K. A. & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 371-380.
12. Berkhout, F. & Hertin, J. (2004). De-materialising and re-materialising: Digital technologies and the environment? *Futures*, 36(8), 903–920.
13. Beverland, M., Napoli, J. & Lindgreen, A. (2007). Industrial global brand leadership: A capabilities view. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1082-
14. Black, I. & Veloutsou, C. (2017). Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity. *Journal of Business Research*, 70, 416-429.
15. Bregar, L., Ograjenek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomskite: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Briggs, E. & Janakiraman, N. (2017). Slogan recall effects on marketplace behaviors: The roles of external search and brand assessment. *Journal of Business Research*, 80, 98–105.
17. Brown, S. (2010). Where the wild brands are: Some thoughts on anthropomorphic marketing. *The Marketing Review*, 10(3), 209-224.
18. Brown, B. P., Bellenger, D. N. & Johnston, W. J. (2007). The Implications of Business-to-Business and Consumer Market Differences for B2B Branding Strategy. *Journal of Business Market Management*, 1(3), 209-230.
19. Brown, B. P., Zablah, A. R., Bellenger, D. N. & Donthu, N. (2012). What factors influence buying center brand sensitivity? *Industrial Marketing Management*, 41(3), 508-520.
20. Buil, I., de Chernatony, L. D. & Martínez, E. (2013). Examining the role of advertising and sales promotions in brand equity creation. *Journal of Business Research*, 66(1), 115-122.
21. Busche, L. (2019). *Lean branding: Creating dynamic brands to generate conversion*. Sebastopol: O'Reilly.
22. Candi, M. & Kahn, K. B. (2016). Functional, emotional, and social benefits of new B2B services. *Industrial Marketing Management*, 57, 177-184.

23. Cantor, M. A. (2020). *A brief history of branding* [objava na blogu]. Pridobljeno 24. oktobra 2020 iz <https://99designs.com/blog/design-history-movements/history-of-branding>
24. Carlson, J., Wyllie, J., Rahman, M. M. & Voola, R. (2019). Enhancing brand relationship performance through customer participation and value creation in social media brand communities. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 333-341.
25. Casidy, R., Nyadzayo, M. W., Mohan, M. & Brown, B. (2018). The relative influence of functional versus imagery beliefs on brand sensitivity in B2B professional services. *Industrial Marketing Management*, 72, 26-36.
26. de Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
27. de Chernatony, L. & Dall'Olmo Riley, F. (1998). Defining a "Brand": Beyond the Literature With Experts' Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(4/5), 417-443.
28. Cheung, M. L., Pires, G. D., Rosenberger, P. J., Leung, W. K. & Ting, H. (2020). Investigating the role of social media marketing on value co-creation and engagement: An empirical study in China and Hong Kong. *Australasian Marketing Journal*.
29. Chiu, C. M., Hsu, M. H. & Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Supporting System*, 42(3), 1872-1888.
30. Cockburn, L. M. & MacGarvie, M. J. (2011). Entry and Patenting in the Software Industry. *Management science*, 57(5), iv-987.
31. Crainer, S. (1995). *The Real Power of Brands: Making Brands Work for Competitive Advantage*. England: Pitman Publishing.
32. Cretu, A. E. & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: a customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36, 230–240.
33. Cova, B. & White, T. (2010). Counter-brand and alter-brand communities: The impact of Web 2.0 on tribal marketing approaches. *Journal of Marketing Management*, 26(3-4), 256-270.
34. Dass, M., Kohli, C., Kumar, P. & Thomas, S. (2014). A study of the antecedents of slogan liking. *Journal of Business Research*, 67, 2504–2511.
35. Dessart, L. & Pitardi, V. (2019). How stories generate consumer engagement: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 104, 183-195.
36. Dholakia, U. & Vianello, S. (2011). Effective brand community management: Lessons from customer enthusiasts. *The IUP Journal of Brand Management*, 8(1), 7–21.
37. Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11.
38. Elipson. (2018, 9. januar). *The power of me: The impact of personalization on marketing performance*. Pridobljeno 14. januarja 2021 iz

- <https://www.slideshare.net/EpsilonMktg/the-power-of-me-the-impact-of-personalization-on-marketing-performance/1>
39. Epley, N., Waytz, A. & Cacioppo, J. T. (2007). On seeing human: A three-factor theory of anthropomorphism. *Psychological Review*, 114(4), 864-886.
 40. Essamri, A., Mckechnie, S. & Winklhofer, H. (2019). Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 96, 366-375.
 41. Frost, A. (2021, 8. januar). *60 Key Sales Statistics That'll Help You Sell Smarter in 2021* [objava na blogu]. Pridobljeno 14. januarja 2021
<https://blog.hubspot.com/sales/sales-statistics>
 42. Füller, J., Jawecki, G. & Mühlbacher, H. (2007). Innovation creation by online basketball communities. *Journal of Business Research*, 60(1), 60-71.
 43. Füller, J., Matzler, K. & Hoppe, M. (2008). Brand Community Members as a Source of Innovation. *The journal of product innovation management*, 25(6), 608-619.
 44. Gardner, J. & B. Cooper. (2014). *Entrepreneur's Guide to the Lean Brand: How Brand Innovation Builds Passion, Transforms Organizations and Creates Value*. San Diego: Market by Numbers.
 45. Gartner. (2020, 28. september). *Magic Quadrant for Configure, Price and Quote Application Suites*. Pridobljeno 14. januarja 2021 iz
<https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-24AQLK7K&ct=201002&st=sb&>
 46. Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63.
 47. Grand View Research. (2020, junij). *Sales Force Automation Software Market Size, Share & Trends Analysis Report By Deployment, By Enterprise Size, By Application (Lead Management, Sales Forecasting), By End Use, By Region, And Segment Forecasts, 2020 – 2027*. Pridobljeno 7. januarja 2021 iz
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/sales-force-automation-software-market>
 48. Grewal, D., Krishnan, R., Baker, J. & Borin, N. (1998). The Effect of Store Name, Brand Name and Price Discounts on Consumers' Evaluations and Purchase Intentions. *Journal of Retailing*, 74(3), 331-352.
 49. Hafner, A. (2020, 17. september). *Poslovite se od ročne priprave ponudb z orodjem CPQ* [objava na blogu]. Pridobljeno 16. januarja 2020 iz
<https://salesqueze.com/poslovite-se-od-rocne-priprave-ponudb-z-orodjem-cpq/>
 50. Hafner, A. (2021, 5. januar). *Kako povečati prodajo z orodjem CPQ?* [objava na blogu]. Pridobljeno 14. januarja 2021 iz <https://salesqueze.com/kako-povecati-prodajo-z-orodjem-cpq/>
 51. Hamelin, N., Thaichon, P., Abraham, C., Driver, N., Lipscombe, J. & Pillai, J. (2020). Storytelling, the scale of persuasion and retention: A neuromarketing approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102099.

52. Hanssens, D. M., Wang, F. & Zhang, X. (2016). Performance growth and opportunistic marketing spending. *International Journal of Research in Marketing*, 33(4), 711-724.
53. He, J., Huang, H. & Wu, W. (2018). Influence of interfirm brand values congruence on relationship qualities in B2B contexts. *Industrial Marketing Management*, 72, 161-173.
54. Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G. & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52.
55. Herbst, U. & Merz, M. A. (2011). The industrial brand personality scale: Building strong business-to-business brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1072-1081.
56. Hernandez, G. H., Grassano, N., Tuebke, A., Potters, L., Gkotsis, P. & Vezzani, A. (2018). *The 2018 EU Industrial R&D Investment Scoreboard*. Publications Office of the European Union.
57. Ho-Dac, N. N. (2020). The value of online user generated content in product development. *Journal of Business Research*, 112, 136-146.
58. Hsieh, S. H. & Chang, A. (2016). The Psychological Mechanism of Brand Co-creation Engagement. *Journal of Interactive Marketing*, 33, 13-26.
59. Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S. & Kaporcic, N. (2020). Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts. *Industrial Marketing Management*, 85, 32-43.
60. Ind, N. & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86-95.
61. InterBrand. (2019). *Best Global Brands*. Pridobljeno 24. oktobra 2020 iz <https://interbrand.com/best-global-brands/?filter-brand-sector7>
62. Jap, S. D. & Anderson, E. (2007). Testing a Life-Cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: Movement Across Stages and Performance. *Management Science*, 53(2), 260-275.
63. Japutra, A. & Molinillo, S. (2019). Responsible and active brand personality: On the relationships with brand experience and key relationship constructs. *Journal of Business Research*, 99, 464-471.
64. Jeong, S. W., Ha, S. & Lee K. H. (2020). How to measure social capital in an online brand community? A comparison of three social capital scales. *Journal of Business Research*. Article in press.
65. Kapferer, J. N. (1998). Why are we seduced by luxury brands? *Journal of Brand Management*, 6(1).
66. Kapferer, J. N. (2008). *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
67. Kastanakis, M. N. & Balabanis, G. (2012). Between the mass and the class: Antecedents of the "bandwagon" luxury consumption behavior. *Journal of Business Research*, 65(10), 1399-1407.

68. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
69. Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management*. London: Pearson Education.
70. Keränen, J., Piirainen, K. A. & Salminen, R. T. (2012). Systematic review on B2B branding: Research issues and avenues for future research. *The Journal of Product and Brand Management*, 21(6), 404–417.
71. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76-84.
72. Kohli, C., Leuthesser, L. & Suri, R. (2007). Got slogan? Guidelines for creating effective slogans. *Business Horizons*, 50, 415–422.
73. Konečnik, M. (2006). Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoveženega pogleda nanjo. *Organizacija*, 93(4), 264-272.
74. Konečnik Ruzzier, M. (2011). Temelji trženja – Pristop k trženjskemu načini razmišljanja v 21. stoletju. Ljubljana: Meritum.
75. Konečnik Ruzzier, M. (2018). *Temelji trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. Konečnik Ruzzier, M. & de Chernatony, L. (2013). Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia. *Journal of Business Research*, 66(1), 45-52.
77. Konečnik Ruzzier, M. & Ruzzier, M. (2015). *Startup branding funnel: Find your perfect brand-market fit to hack your growth*. Ljubljana: Meritum.
78. Koporcic, N. & Halinen, A. (2018). Interactive Network Branding. *IMP Journal*, 12(2), 392-408.
79. Kotler, P. (1998). *Marketing management – Trženjsko upravljanje; Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
80. Kotler, P., Armstrong, G. M., Saunders, J. A. & Wong, V. (1996). *Principles of marketing*. London: Prentice Hall.
81. Kotler, P. & Armstrong, G. (2004). *Principles of marketing*. Harlow: Pearson.
82. Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Marketing management*. Harlow: Pearson.
83. Kotler, P. & Pfoertsch, W. A. (2006). *B2B brand management*. Berlin: Springer.
84. Kuhn, K. L., Alpert, F. & Pope, N. K. (2008). An application of Keller's brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(1), 40-58.
85. Kumar, J. & Kumar, V. (2020). Drivers of brand community engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 101949.
86. Kulbyte, T. (2021, 4. januar). 37 customer experience statistic you need to know for 2021 [objava na blogu]. Pridobljeno 16. januarja 2020 iz <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-statistics/>
87. Labrecque, I. L. & Milne, R. G. (2012). Exciting red and competent blue: the importance of color in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 711-727.
88. Laer, T. V., Feiereisen, S. & Visconti, L. M. (2019). Storytelling in the digital era: A meta-analysis of relevant moderators of the narrative transportation effect. *Journal of Business Research*, 96, 135-146.

89. Lavgide R. J. & Steiner, G. A. (1961). A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness. *Journal of Marketing*, 25(6).
90. Leek, S. & Christodoulides, G. (2012). A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 106-114.
91. Lerner, J. & Tirole, J. (2003). Some Simple Economics of Open Source. *The Journal of Industrial Economics*, 50(2), 197-234.
92. Lightfoot C. & Gerstman R. (1998). *Brand Packaging. Brands*. London: Palgrave Macmillan.
93. Lilien, G. L. (2016). The B2B Knowledge Gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543-556.
94. Lin, K. Y. & Lu, H. P. (2011). Why people use social networking sites: An empirical study integrating network externalities and motivation theory. *Computers in Human Behavior*, 27(3), 1152-1161.
95. Lin, S., Yang, S., Ma, M. & Huang, J. (2018). Value co-creation on social media. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(4), 2153-2174.
96. Lipton, M. (1996). Demystifying the Development of an Organization Vision. *Sloan Management Review*, 37(4), 82-92.
97. Lippoldt, D. & Strykowski, P. (2009). *Innovation in the Software Sector*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development
98. Liu, X., Shin, H. & Burns, A. C. (2019). Examining the impact of luxury brand's social media marketing on customer engagement: Using big data analytics and natural language processing. *Journal of Business Research*, 125, 815-826.
99. Lohse, L.G. & Rosen, L. D. (2013). Signaling Quality and Credibility in Yellow Pages Advertising: The Influence of Color and Graphics on Choice. *Journal of Advertising*, 30(2), 73-83.
100. Low, J. & Blois, K. (2002). The evolution of generic brands in industrial markets: The challenges to owners of brand equity. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 385-392.
101. Lundqvist, A., Liljander, V., Gummerus, J. & Riel, A. V. (2012). The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story. *Journal of Brand Management*, 20(4), 283-297.
102. Luo, N., Zhang, M. & Liu, W. (2015). The effects of value co-creation practices on building harmonious brand community and achieving brand loyalty on social media in China. *Computers in Human Behavior*, 48, 492-499.
103. Madden, T. J., Fehle, F. & Fournier, S. (2006). Brands Matter: an empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 224-235.
104. Mahlamäki, T., Storbacka, K., Pylkkönen, S. & Ojala, M. (2020). Adoption of digital sales force automation tools in supply chain: Customers' acceptance of sales configurators. *Industrial Marketing Management*, 91, 162-173.
105. MarketWatch. (2020, 26. oktober). *US Configure-Price-Quote (CPQ) Market 2020 Size, Share, Trends, Comprehensive Research Study, Development*

- Status, Opportunities, Competitive Landscape And Growth By Forecast 2025*. Pridobljeno 7. januarja 2021 iz <https://www.marketwatch.com/Press-release/us-configure-price-quote-cpq-market-2020-size-share-trends-comprehensive-research-study-development-status-opportunities-competitive-landscape-and-growth-by-forecast-2025-2020-10-26>
106. Market Research Future. (brez datuma). *Global Sales Force Automation Market, By Software (The Software On-Premise Salesforce Automation System, Software-As-A-Service (SaaS) Salesforce Automation System, Cloud-Based Salesforce Automation System), By Organization Type (Small-Medium Scale Size Enterprise, Large Scale Enterprises), By End-Users- Forecast 2020*. Pridobljeno 7. januarja 2021 iz <https://www.marketresearchfuture.com/reports/sales-force-automation-market-4091>
 107. Mero, J., Tarkiainen, A. & Tobon, J. (2020). Effectual and causal reasoning in the adoption of marketing automation. *Industrial Marketing Management*, 86, 212-222.
 108. Merz, M. A., He, Y. & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328-344.
 109. Mikáčová, L. & Gavlaková, P. (2014). The Role of Public Relations in Branding. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 832-840.
 110. Mitchell, C. & Imrie, B. C. (2011). Consumer tribes: Membership, consumption and building loyalty. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(1), 39-56.
 111. Moe, W. W. & Ratchford, B. T. (2018). How the Explosion of Customer Data Has Redefined Interactive Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 42.
 112. Mourey, J. A., Olson, J. G. & Yoon, C. (2017). Products as pals: Engaging with anthropomorphic products mitigates the effects of social exclusion. *Journal of Consumer Research*, 44(2), 414-431.
 113. Moran, G., Muzellec, L. & Nolan, E. (2014). Consumer Moments of Truth In the Digital Context. *Journal of Advertising Research*, 54(2), 200-204.
 114. Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F. & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200-218.
 115. Mortanges, C. P. & Riel, A. V. (2003). Brand Equity and Shareholder Value. *European Management Journal*, 21(4), 521-527.
 116. Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
 117. Muñiz, A. M. & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
 118. Murphy, M. & Sashi, C. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68, 1-12.
 119. Mäläskä, M., Saraniemi, S. & Tähtinen, J. (2011). Network actors' participation in B2B SME branding. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1144-1152.

120. Müller, B., Kocher, B. & Crettaz, A. (2013). The effects of visual rejuvenation through brand logos. *Journal of Business Research*, 66(1), 82-88.
121. Nambisan, S. & Baron, R. A. (2007). Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 42-62.
122. Nysveen, H. & Pedersen, P. E. (2014). Influences of Cocreation on Brand Experience. *International Journal of Market Research*, 56(6), 807-832.
123. Obal, M. & Gao, T. (. (2020). Managing business relationships during a pandemic: Conducting a relationship audit and developing a path forward. *Industrial Marketing Management*, 88, 247-254.
124. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2007). *Participative web and user-created content: Web 2.0, wikis, and social networking*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
125. Ohnemus, L. (2009). B2B branding: a financial burden for shareholders? *Business Horizons*, 52, 159–166.
126. Padgett, D., Hopkins, C. D. & Williams, Z. (2020). Buyer dependence in B2B relationships: The role of supplier investments, commitment form, and trust. *Journal of Business Research*, 119, 13-24.
127. Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
128. Palmatier, R. W., Gopalakrishna, S. & Houston, M. B. (2006). Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits. *Marketing Science*, 25(5), 477-493.
129. Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3), 379–389.
130. Pedeliento, G., Andreini, D. & Veloutsou, C. (2020) . Brand community integration, participation and commitment: A comparison between consumer-run and company-managed communities. *Journal of Business Research*, 119, 481-494.
131. Petek, N. & Konečnik Ruzzier, M. (2013). Brand identity development and the role of marketing communications: brand experts' view. *Managing Global Transitions*, 11(1), 61-78.
132. Phillips, B., McQuarrie F. E. & Griffin, W. G. (2014). How Visual Brand Identity Shapes Consumer Response. *Psychology and Marketing*, 31(3), 225–236.
133. Pongsakornrunsilp, S. & Schroeder, J. E. (2011). Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*, 11(3), 303-324.
134. Portal, S., Abratt, R. & Bendixen, M. (2018). Building a human brand: Brand anthropomorphism unravelled. *Business Horizons*, 61(3), 367-374.
135. Porter, M. E. (1991). *How competitive forces shape strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
136. Prahalad, C. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.

137. Pulidindi, K. & Pandey, H. (2019, april). *Home Improvement Market Size By Project (DIY, DIFM), By End-Use (Kitchen Improvement & Additions, Bath Improvement & Additions, System Upgrades, Exterior Replacements, Interior Replacements, Property Improvements, Disaster Repairs, Other Room Additions & Alterations), Industry Analysis Report, Regional Outlook, Growth Potential, Price Trend, Competitive Market Share & Forecast, 2019 – 2025. Global Market Insights*. Pridobljeno 7. januarja 2021 iz <https://www.gminsights.com/industry-analysis/home-improvement-market>
138. Pulizzi, J. (2012). The Rise of Storytelling as the New Marketing. *Publishing Research Quarterly*, 28(2), 116-123.
139. Raj, R. V. (2017). A General Study on Can Everything be Branded? *International Journal of Engineering and Management Research*, 7(4), 8-11.
140. Repovš, J. (1995). *Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij*. Ljubljana; Studio Marketing.
141. Restuccia, M. & Legoux, R. (2019). B2B relationships on the fast track: An empirical investigation into the outcomes of solution provision. *Industrial Marketing Management*, 76, 203-213.
142. Rossiter, J. R. & Percy, L. (1997). *Advertising communications & promotion management*. Boston: IRWIN/Hill.
143. Rus, M., Konečnik Ruzzier, M. & Ruzzier, M. (2018). Startup branding: empirical evidence among slovenian startups. *Managing Global Transitions*, 16(1), 79-94.
144. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
145. Scott, S. G. & Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 43.
146. Seimiene, E. & Kamarauskaite, E. (2014). Effect of Brand Elements on Brand Personality Perception. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 429-434.
147. Siano, A., Vollero, A. & Palazzo, M. (2011). Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: Research questions and hypotheses. *Journal of Brand Management*, 19(1), 57-71.
148. Smart Selling tools. (2020). *2019 salestech benchmark survey*. Pridobljeno 16. januarja 2020 iz <https://smartsellingtools.wishpond.com/2019-salestech-benchmark-survey/>
149. Smith, A. N., Fischer, E. & Yongjian, C. (2012). How Does Brand-related User-generated Content Differ across YouTube, Facebook, and Twitter? *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 102-113.
150. SoftClouds. (2020, 21. april). *CPQ Insights — Five Trends for 2020*. Pridobljeno 7. januarja 2021 iz <https://softclouds.medium.com/cpq-insights-five-trends-for-2020-821d17e1464a>

151. Solis, B. (2020). *Influence 2.0: The Future of Influence Marketing*. Alimeter Group. Pridobljeno 26. novembra 2020 iz <https://www.traackr.com/resources/influence-2>
152. Statista. (2020, 18. maj). *Social media - Statistics & Facts*. Pridobljeno 28. decembra 2020 iz <https://www.statista.com/topics/1164/social-networks/>
153. Statista. (2021a). *Software worldwide*. Pridobljeno 7. januarja 2021 iz <https://www.statista.com/outlook/14000/100/software/worldwide>
154. Statista. (2021b). *Software Europe*. Pridobljeno 7. januarja 2021 iz <https://www.statista.com/outlook/14000/102/software/europe>
155. Statista. (2021c). *Software Slovenia*. Pridobljeno 7. januarja 2021 iz <https://www.statista.com/outlook/14200/152/enterprise-software/slovenia>
156. Statista. (2021d). *Global digital population as of October 2020*. Pridobljeno 16. januarja 2021 iz <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>
157. Statista. (2021e). *Number of internet users worldwide from 2005 to 2019*. Pridobljeno 16. januarja 2021 iz <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>
158. Syam, N. & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial REVOLUTION: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 69, 135-146.
159. Šerić, M., Ozretić-Došen, Đ. & Škare, V. (2020). How can perceived consistency in marketing communications influence customer–brand relationship outcomes? *European Management Journal*, 38(2), 335-343.
160. Tajvidi, M., Richard, M., Wang, Y. & Hajli, N. (2020). Brand co-creation through social commerce information sharing: The role of social media. *Journal of Business Research*, 121, 476-486.
161. Taiwo, A. A., Lawal, F. A. & Aqwu, M. E. (2016). Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device? *The International Journal Of Business & Management*, 4(3), 127-134.
162. Terglav, K., Konečnik Ruzzier, M. & Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11.
163. Törmälä, M. & Gyrð-Jones, R. I. (2017). Development of new B2B venture corporate brand identity: A narrative performance approach. *Industrial Marketing Management*, 65, 76-85.
164. Tuškej, U., Golob, U. & Podnar, K. (2013). The role of consumer–brand identification in building brand relationships. *Journal of Business Research*, 66(1), 53-59.
165. United Nations Conference on Trade and Development & Netcone Suisse ecommerce association. (2020, oktober). *COVID-19 and E-commerce – Findings from a survey of online consumers in 9 countries*. Pridobljeno 27. decembra 2020 iz https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstictinf2020d1_en.pdf

166. Urban, W. (2010). Customers' experiences as a factor affecting perceived service quality. *Economic and Management*, 15, 820-826.
167. Vallaster, C. & Chernatony, L. D. (2006). Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761-784.
168. Vallaster, C. & Wallpach, S. V. (2013). An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1505-1515.
169. Vazquez-Martinez, G. A., Gonzalez-Compean, J., Sosa-Sosa, V. J., Morales-Sandoval, M. & Perez, J. C. (2018). CloudChain: A novel distribution model for digital products based on supply chain principles. *International Journal of Information Management*, 39, 90-103.
170. Veloutsou, C. & Moutinho, L. (2009). Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, 62(3), 314–322.
171. Voss, K. & Mohan, M. (2016). Good times, bad times: The stock market performance of firms that own high value brands. *European Journal of Marketing*, 50(5/6), 670-694.
172. Vries, L., Gensler, S. & LeeFlang, P. S. (2017). Effects of traditional advertising and social messages on brand-building metrics and customer acquisition. *Journal of Marketing*, 81(5), 1–15.
173. Webster, F. E. & Keller, K. L. (2004). A roadmap for branding in industrial markets. *Journal of Brand Management*, 11(5), 388-402.
174. Webster, F. E. & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12.
175. Wider, S., Wallpach, S. & Mühlbacher, H. (2018). Brand management: Unveiling the delusion of control. *European Management Journal*, 36, 301-305.
176. Wilkie, W. (1986). *Consumer Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
177. Xu, J. & Duan, Y. (2020). Pricing, ordering, and quick response for online sellers in the presence of consumer disappointment aversion. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 137, 101925.
178. Zablah, A. R., Brown, B. P. & Donthu, N. (2010). The relative importance of brands in modified rebuy purchase situations. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 248-260.
179. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perception of price, quality and value: A means-end model and syntheses of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

PRILOGE

Priloga 1: Opomnik pri vodenju prvega skupinskega intervjuja

Opomnik skupinskega intervjuja za oblikovanje vizije in poslanstva blagovne znamke SaleSqueeze:

1. Predstavitev namena skupinskega intervjuja.
2. Predstavitev pomena vizije, predstavitev vizije znanih in konkurenčnih podjetij ter zbiranje predlogov za vizijo blagovne znamke SaleSqueeze.
3. Predstavitev pomena poslanstva, predstavitev poslanstev znanih in konkurenčnih podjetij ter zbiranje predlogov za poslanstvo blagovne znamke SaleSqueeze.

Pomoč pri vodenju intervjuja:

Namen intervjuja

Namen intervjuja, ki vključuje vse člane ekipe SaleSqueeze, je razmisliti o identitetnih elementih blagovne znamke, kjer je vsak član ekipe vabljen, da poda svoje mnenje. Za soustvarjanje identitetnih elementov smo se odločili zato, ker želimo, da vsi člani podajo svoje mnenje in se na ta način povežejo z blagovno znamko.

Vizija

Kaj je vizija? Vizija je posplošen opis predvidene prihodnosti blagovne znamke. Predstavlja želje, kam naj bi se blagovna znamka usmerila v prihodnosti, kakšna naj bi bila in kaj naj bi počela. Vizija običajno opisuje blagovno znamko, kakršna naj bi postala, ko bo učinkovito dosegla svoje predvidene cilje.

Vizije znanih podjetij

- Google – Organize the world's information and make it universally accessible and useful.
- Amazon – Our vision is to be earth's most customer-centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online.
- Apple – To make the best products on earth, and to leave the world better than we found it.
- Tesla – Create the most compelling car company of the 21st century by driving the world's transition to electric vehicles.

Vizije konkurentov

- DealHub – To deliver a complete end-to-end Deal Acceleration Platform – managing every sales engagement touchpoint. Resulting in an intuitive buyer experience that differentiates and improves every sales team.

- ConfigureOne – We aim to be the most innovative and ethical technology company providing best-in-class solutions to organizations with complex business needs. We believe in creating a culture that values deep collaboration and cultivates the passion of our people. Through partnership, guidance, and expertise, we strive to exceed every expectation of our customers.

1. Poslanstvo

Kaj je poslanstvo? Poslanstvo opredeljuje namen oziroma smisel obstoja blagovne znamke. Je dobesedno jedro, srce organizacije, njenih ravnanj in ravnanj zaposlenih.

Poslanstvo znanih podjetij

- Google - Provide an important service to the world-instantly delivering relevant information on virtually any topic.
- Amazon – Our mission is to continually raise the bar of the customer experience by using the internet and technology to help consumers find, discover and buy anything, and empower businesses and content creators to maximise their success.
- Apple – To bring the best personal computing products and support to students, educators, designers, scientists, engineers, businesspersons and consumers in over 140 countries around the world.
- Tesla – To accelerate the advent of sustainable transport by bringing compelling mass market electric cars to market as soon as possible.
- Facebook – To give people the power to build community and bring the world closer together.

Poslanstvo konkurentov

- Sofon Guided Solution – To offer organizations and companies a helping hand. That is what Sofon aims for. As a supplier of sales support software, we think in terms of solutions rather than problems. Ultimately, our goal is to contribute to higher sales productivity, increased sales win rate and cost savings for our customers. Our customers' success is our success!
- ConfigureOne – Creating web-based CPQ software that is simple to use, yet powerful enough to offer flexibility in today's complex sales and manufacturing environments.

Priloga 2: Opomnik pri vodenju drugega skupinskega intervjuja

Agenda intervjuja za potrjevanje vizije in poslanstva ter oblikovanje identitetnih elementov blagovne znamke SaleSqueeze.

1. Predstavitev namena skupinskega intervjuja.
2. Predstavitev vizije in poslanstva.
3. Potrjevanje vizije in poslanstva s strani članov ekipe SaleSqueeze.
4. Pogovor o lastnostih blagovne znamke SaleSqueeze.
5. Pogovor o koristih blagovne znamke SaleSqueeze.
6. Naštevjanje vrednot, za katerimi stoji blagovna znamka SaleSqueeze.
7. Opisovanje kulture blagovne znamke SaleSqueeze.
8. Pogovor o odnosih med blagovno znamko in porabniki.
9. Zbiranje idej za skupnost blagovne znamke.
10. Predstavitev pomena slogana, predstavitev sloganov znanih in konkurenčnih podjetij, zbiranje predlogov za slogan blagovne znamke SaleSqueeze.

Namen intervjuja

Namen intervjuja je potrditi vizijo in poslanstvo s strani članov ekipe SaleSqueeze in razmisliti o identitetnih elementih blagovne znamke, kjer je vsak član ekipe vabljen, da poda svoje mnenje. Za soustvarjanje identitetnih elementov smo se odločili zato, ker želimo, da vsi člani podajo svoje mnenje in se na ta način povežejo z blagovno znamko.

1. Lastnosti

Kaj so glavne lastnosti blagovne znamke SaleSqueeze?

Katere lastnosti blagovne znamke SaleSqueeze so edinstvene v primerjavi s konkurenčnimi blagovnimi znamkami?

2. Koristi

Katere so ključne koristi blagovne znamke SaleSqueeze, ki pomembno vplivajo na ciljno skupino?

Katera korist je najbolj unikatna v primerjavi s koristmi konkurentov?

3. Vrednote

Katere vrednote predstavlja blagovna znamka SaleSqueeze?

Katera od naštetih vrednot se vam zdi najpomembnejša in zakaj?

Je katera od prej naštetih vrednot tudi vaša osebna vrednota?

4. Kultura

V treh stavkih opišite kulturo, ki vlada v ekipi SaleSqueeze.

Katere so tri besede, ki najbolje opišejo kulturo blagovne znamke SaleSqueeze?

5. Osebnost

Katere človeške lastnosti najbolje opišejo blagovno znamko SaleSqueeze?

6. Odnosi

Kakšni so po vašem mnenju odnosi med člani ekipe SaleSqueeze?

Kakšne odnose tvorite z uporabniki orodja SaleSqueeze? (Podvprašanje: Gre za formalne ali neformalne odnose, kakšen je ton komunikacije, število mesečnih interakcij?)

Kakšne odnose do blagovne znamke razvijajo uporabniki?

7. Skupnost

Bi bilo po vašem mnenju smiselno ustvariti SaleSqueeze skupnost?

Kako si predstavljate delovanje take skupnosti?

8. Slogan

Kaj je slogan? Kratek, jedrnat, eno-povedni opis bistva blagovne znamke.










Slogani znanih podjetij

- Apple – Think different.
- Amazon – Work hard. Have fun. Make history.
- Facebook – It is free and anyone can join.

Slogani konkurenčnih podjetij

- DealHub – Empowering Sales Teams to Close Deals Faster.

Priloga 3: Poglobljena analiza konkurentov

SPLOŠNI PODATKI	SaleSqueeze	Sofon Guided Solution	KBMax	DealHub	ConfigureOne	Qmaze	Salesforce CPQ	Quoter	ScopeStack	Oracle CPQ
Leto ustanovitve	2019	1998	2009	2013	2000		2006	2007	2018	1977
Sedež podjetja	Slovenija	Nizozemska	ZDA	Izrael	ZDA	Nizozemska	ZDA	Kanada	ZDA	ZDA
Prihodki v 2019	/		\$4,8 Million	7,3 mio dolar	\$11 Million		3,36 mrd	1.6	1 mio	39,5 mrd
Število zaposlenih	12		35	50	82		49.000	11	10	135.000
BLAGOVNA ZNAMKA										
Vrednote	V fazi razvoja	Usmerjenost v kupca, zanesljivost, kakovost, osebni uspeh	Empatija do kupca, stalna rast, vztrajna izjemnost, neprekinjeno lastništvo	Izboljšati prodajno učinkovitost in produktivnost	/	/	Zaupanje, uspeh kupca, inovacije, enakost	/	/	Komunikacija, etika, skladnost, poštenost, inovativnost, integriteta, spoštovanje, kvaliteta, timsko delo
Skupnost	x	x	x	x	ConfigureOne community form	x	Salesforce Partner Community	x	x	Cloud Customer Connect
Logotip	V fazi razvoja									
Slogan	V fazi razvoja	Software for quick and easy Proposal generation, Product Configuration,	Power up your CPQ.	Close Deals Faster	Configure. Price. Quote	Web Sales and Product Configurator	/	Quote more. Sell more.	The new standard in services CPQ	Oracle Configure, Price, Quote

		Pricing, Quotation and Order creation								
DOMENE										
Spletna stran	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Facebook	✓	✓	✓	☐	✓	x	✓	x	x	x
LinkedIn	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Twitter	x	x	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	✓
LASTNOSTI										
Filtriranje poslov	✓	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Avtomatizacija poslov	✓	✓	x	✓	x	x	x	x	x	x
Točkovanje potencialnih kupcev	✓	✓	x	✓	✓	x	✓	✓	x	✓
Izdelava ponudb	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CPQ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vnos naročila	✓	✓	x	x	x	x	x	x	x	x
Konfigurator izdelkov	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	✓
Avtomatizacija prodaje	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Napovedovanje prodaje	✓	✓	x	✓	x	x	x	x	x	x
Proposal management	✓	x	x	x	✓	x	✓	x	x	x
Izobraževanje in podpora	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

CENA										
Začetna investicija	5.000 € – 30.000 €	30.000 €	/		/	/	/	/	/	/
Mesečni najem	150 € +	/	82 € na uporabnika (min 25 uporabnikov)		123 € + na uporabnika	164 + € na uporabnika	62 + € na uporabnika	81 + € na uporabnika	411 € - 3289 €	197 € na uporabnika

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Pet-letni strošek uporabe orodij za 25 uporabnikov

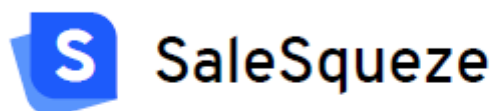
Blagovna znamka	Začetna investicija	Minimalni mesečni najem	Pet letni strošek za 25 uporabnikov
SaleSqueeze	5.000 € - 30.000 €	150 €	14.000 €
Sofon Guided Solution	30.000 €	/	30.000 €
KBMax	/	82 € na uporabnika	123.000 €
DealHub	/		
ConfigureOne	/	123 € na uporabnika	184.500 €
Qmaze	/	164 € na uporabnika	246.000 €
Salesforce CPQ	/	62 € na uporabnika	93.000
Quoter	/	81 € na uporabnika	121.500
ScopeStack	/	411€	26.460
Oracle CPQ	/	197 € na uporabnika	295.500 €
DealHub	Ni podatka	Ni podatka	

Vir: lastno delo.

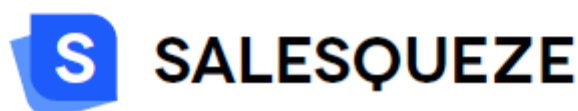
Priloga 5: Proces razvoja logotipa blagovne znamke SaleSqueeze

V prvi fazi procesa razvoja logotipa sta skrbnica blagovne znamke in grafični oblikovalec idejno zasnovala, kako naj bi bil logotip videti. Oblikovala sta logotip, ki je sestavljen iz znaka in napisa SaleSqueeze. V drugi fazi sta oblikovala štiri različne verzije napisa in znaka. V drugi fazi smo se poigrali predvsem z različnimi tipografijami, saj vsaka odraža druge karakteristike.

 salesqueeze

 SaleSqueeze

 SaleSqueeze

 SALESQUEZE

Vir: SaleSqueeze (2021).

Po tehtnem premisleku je ekipa SaleSqueeze izbrala prvo verzijo logotipa. Prvo verzijo smo izbrali zato, ker tipografija izraža mladost in modernost, kar predstavlja kulturo blagovne znamke. Tipografija je zelo igriva, vendar še vedno primerna za uporabo pri tehnoloških blagovnih znamkah. V drugi fazi smo izbirali barve znaka logotipa. Že predhodno smo določili, da bo logotip v modrih odtenkih, saj je z vidika psihologije modra barva zelo pozitivno obravnavana in hkrati prevladujoča barva pri tehnoloških podjetjih ter naših konkurentih. Izdelali smo tri barvne različice logotipa. Končni izbor logotipa smo

prepustili članom ekipe SaleSqueeze in uporabnikom orodja, ki so izbrali tri verzijo logotipa. Gre za izredno moderne odtenke modre barve, kar ponovno odraža ekipo SaleSqueeze.



Vir: SaleSqueeze (2021).

Priloga 6: Proces izbire slogana blagovne znamke SaleSqueeze

Ideje za logotip blagovne znamke smo zbirali v sklopu druge delavnice. Ideje za slogan smo iskali v angleškem jeziku, ker ima blagovna znamka globalno vizijo in primarno vsa komunikacija poteka v angleščini. Po skupnem iskanju idej smo zasnovali šest sloganov:

1. Bring your showroom to your customer's living room.
2. Create a stellar sales process for your customizable high-ticket products.
3. Configure. Price. Quote.
4. Automate you sales process.
5. Amazing buying experience for your products.
6. Become easier to buy from.

Izmed šestih sloganov smo z glasovanjem znotraj ekipe izbrali tri najboljše slogane. Glasovanje je potekalo tako, da je vsak član podal eno točko sloganu, glasovanje pa je potekalo prek aplikacije Slack. Največ točk so prejeli naslednji slogani:

1. Create a stellar sales process for your customizable high-ticket products.
2. Configure. Price. Quote.
3. Amazing buying experience for your products.

Izbrane slogane smo prek e-poštnega sporočila poslali desetim uporabnikom orodja SaleSqueeze in prosili, da izberejo najboljši slogan. Na ta način smo jih vključili v oblikovanje blagovne znamke in končno izbiro glede slogana prepustili porabnikom. Največ porabnikov je izbralo slogan:

Create a stellar sales process for your customizable high-ticket products.

Priloga 7: Knjiga blagovne znamke SaleSqueeze

Za boljšo uporabniško izkušnjo si lahko Knjigo blagovne znamke SaleSqueeze ogledate na povezavi:

<https://salesqueeze.com/wp-content/uploads/2021/01/BrandBook.pdf>



Table of Contents

Vision, mission and values	3	16	Colour
Brand name	7	18	Typography
Slogan	9	20	Illustrations & Icons
Logo	11	24	Application

Vision, mission and values

Vision



Our vision is to become the largest platform for automating and growing sales with a global sales data warehouse and an AI-backed service to predict ideal sales scenarios, deal outcomes, and buying patterns shared among markets and customer segments.

Mission



Our mission is to provide companies the best tools, knowledge, and support that allows them to remove manual and complicated sales and marketing bottlenecks from their sales process, discover new business models, and reach 3-figure growth.

Values

Growth, team work, quality and innovation.



Our most important value is growth. It is not only the growth of SaleSqueeze but also the growth of our customers. It means improvements in all company's functions. Growth also refers to the career and personal growth of the entire SaleSqueeze team.

An important value that the SaleSqueeze team identifies with is teamwork, as the mentality prevails that only through collaboration we can achieve the best results. Not only the excellent cooperation within the SaleSqueeze team is important, but also the cooperation with customers and partners.

Being a brand with an extremely innovative business solution, innovation is also an important value. It is the driving force for the further development of the SaleSqueeze tool and the processes within the organization. We strive to approach innovative methods in everything we do.

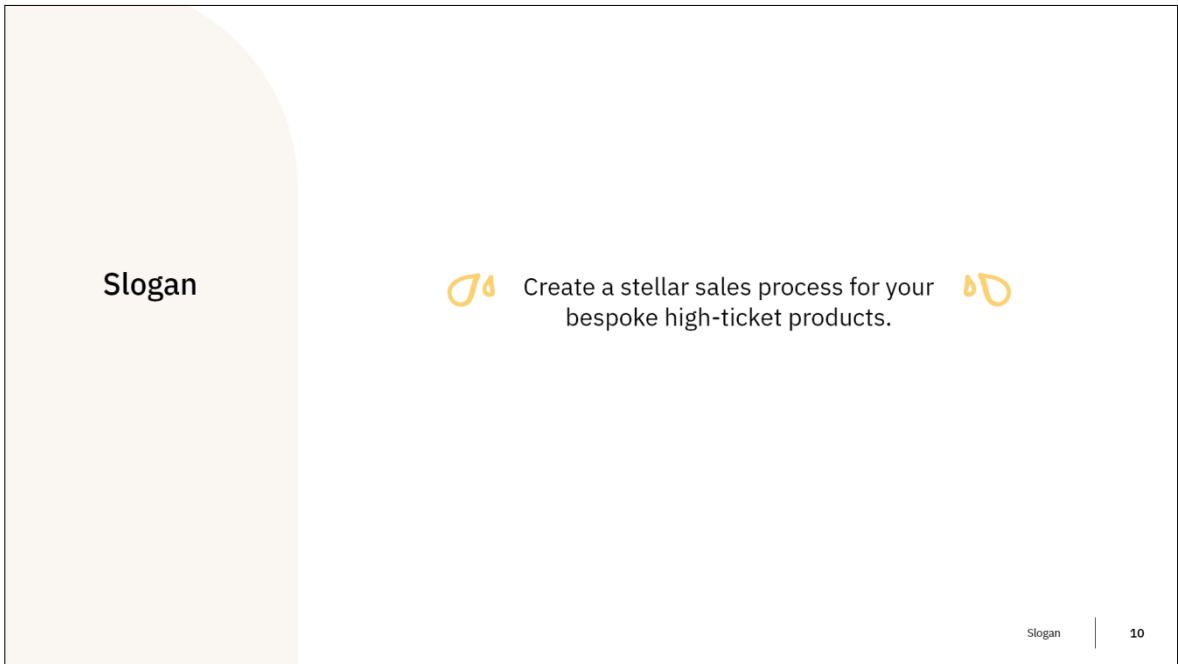
Quality is highly appreciated. But not only the quality of the SaleSqueeze tool, but how it enriches the work of sales departments and brings more quality results. This value must be pursued in all business processes and relationships.

Brand name



Brand name

The brand name is a fusion of words "sale" and "squeeze". The puzzle of both words explains the primary purpose of the SaleSqueeze tool. The word "sales" refers to the function of the company for which the SaleSqueeze tool is primarily intended. The word "squeeze" metaphorically represents growth, as the SaleSqueeze tool brings companies closer to their sales potential. In brand name, we dropped the letter E from the word squeeze to make the name more playful and more aligned with our brand personality.



Logo

Logo



The logo consists of a logomark and inscription salesqueeze. The logomark contains a white letter S and two figures in dark blue (#1D5BFB) and light blue (#5994FC). The letter S symbolizes the initial of the name Salesqueeze and at the same time both words that make up the name - "sales" and "squeeze". The inscription salesqueeze is in typography IBM Plex Sans.

Negative



The negative logo contains a white letter S and two figures in black (#141516) and white (FFFFFF). The inscription salesqueeze is in typography IBM Plex Sans.

Mark



The logomark contains a white letter S and two figures in dark blue (#2461F7) and light blue (#5994FC).

Negative



The negative logomark contains a white letter S and two figures in black (#141516) and white (#FFFFFF).

Minimum size & safe space





The minimum allowed height of all logo and mark versions is 10 mm.
Maximum size is not limited.



There should always be safe space free of any graphics or text surrounding the logo.
The ideal safe space is found by taking half of the height of the letters and applying the same distance from the outer edges of the logo or mark.

Do's & Dont's






Logo

15


Colour

Primary



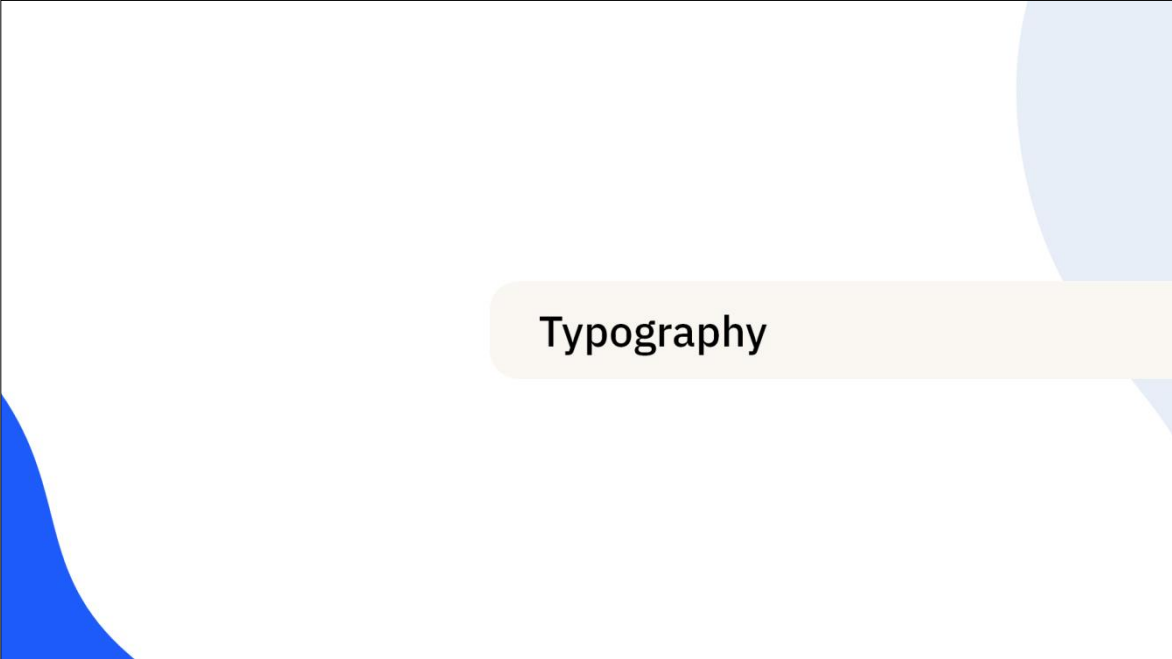
# 1D5BFB RGB 29 91 251 CMYK 82 65 0 0	# 5994FC RGB 89 148 252 CMYK 61 39 0 0	# FFFFFF RGB 255 255 255 CMYK 0 0 0 0	# 141516 RGB 20 21 22 CMYK 74 67 65 80
---	--	---	--

Secondary



# F5F5F5 RGB 245 245 245 CMYK 3 2 2 0	# E7EDF7 RGB 231 237 247 CMYK 8 4 0 0	# D2E3FF RGB 210 227 255 CMYK 15 6 0 0	# F86160 RGB 248 97 96 CMYK 0 77 57 0	# FCD274 RGB 252 210 116 CMYK 1 17 64 0
---	---	--	---	---

Colour | 17



Typography

Primary

Secondary

IBM Plex Sans

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ0123456789

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy elitmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam voluptua. At vero eos et accusam et justo duo dolores et ea rebum. Stet citta kasd gubergren, no sea takimata sanctus est Lorem ipsum dolor sit amet. Lorem ipsum dolor sit

Used in all weights, for titles, subtitles and texts.

Arial

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ0123456789

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy elitmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam voluptua. At vero eos et accusam et justo duo dolores et ea rebum. Stet citta kasd gubergren, no sea takimata sanctus est Lorem ipsum dolor sit amet. Lorem ipsum dolor sit

Used in all weights and it's used where primary font family is not possible;
Microsoft Word, PowerPoint, Excel, email signatures...

Typography | 19

Illustrations & Icons

Icons



Configurator



Sales Manager



Analytics



Partners



Render



Custom Solutions

Illustrations



Glitter



Glow



Drops



Drop



Abrakadabra



Star

Illustrations



Emoji



Brush



Arrow



Airplane



Bulb



Mailbox

Application

Email signature

10px

Name Surname
Job Position
Salesqueeze

m: +XXX XX XXX XXX
e: yourmail@domain.com
a: Address, City, Country
w: www.domain.com



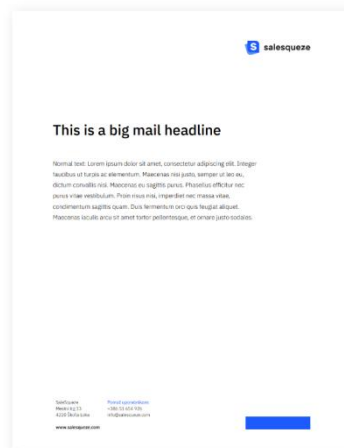
8px

OPZORILLO: Elektronska pošta lahko vsebuje informacije zaupne narave, namenjene samo naslovniku. Če je bilo zaradi napake v nastavitvi ali pri prenosu sporočilo poslano drugam, prosimo, da o tem obvestite avtorja elektronskega sporočila. Če sporočilo ni bilo namenjeno vam, informacij v sporočilu ne smete uporabljati, razkriti, širiti, kopirati, natisniti ali kakor koli uporabiti.
DISCLAIMER: This e-mail contains proprietary information some or all of which may be legally privileged. It is for the intended recipient only. If an addressing or transmission error has misdirected this e-mail, please notify the author by replying to this e-mail. If you are not the intended recipient you must not use, disclose, distribute, copy, print, or rely on this e-mail.

Application

25

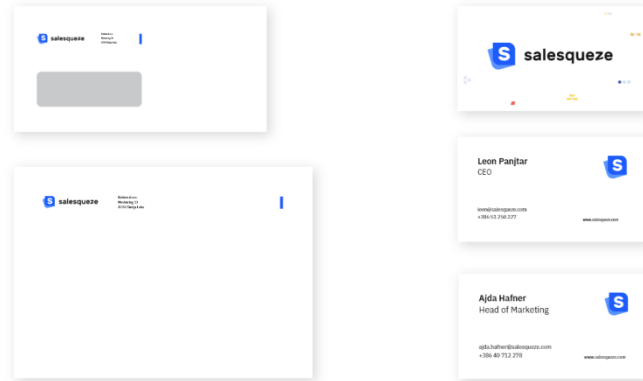
Stationery



Application

26

Stationery



Vir: SaleSqueeze (2021).

Priloga 8: Vprašanja za intervju o premoženju blagovne znamke

1. Katere blagovne znamke se pojavijo v vaših mislih, ko pomislite na orodja za avtomatizacijo prodaje in orodja CPQ?
2. Na kaj pomislite, ko slišite besedo SaleSqueeze?
3. Prepoznate logotip blagovne znamke SaleSqueeze? Opišite ga.
4. Poznate slogan blagovne znamke SaleSqueeze? Povejte ga.
5. Katere so tri besede, ki najboljše opišejo blagovno znamko?
6. Katere lastnosti in koristi vam prinaša orodje SaleSqueeze?
7. Kakšne osebnostne karakteristike bi pripisali blagovni znamki SaleSqueeze? Z drugimi besedami, kakšna bi bila blagovna znamka SaleSqueeze, če bi bila oseba?
8. Kakšne vrednote po vašem mnenju stojijo za blagovno znamko SaleSqueeze?
9. Kako bi kot zunanji opazovalec opisali kulturo ekipe SaleSqueeze?
10. Kako bi opisali svoj odnos z blagovno znamko oziroma odnos s člani ekipe SaleSqueeze?
11. Kako zadovoljni ste z uporabo orodja SaleSqueeze?
12. Katere so glavne pomanjkljivosti, ki jih ima orodje?
13. Kako bi opisali odnos med kakovostjo in ceno blagovne znamke SaleSqueeze?
14. Bi se še enkrat odločili za implementacijo orodja v svoj prodajni proces?
15. Bi blagovno znamko SaleSqueeze priporočali ostalim podjetjem?
16. V ekipi SaleSqueeze razmišljamo, da bi ustvarili skupnost na družbenem omrežju LinkedIn, kjer bi lahko člani skupnosti zastavljali razna vprašanja v zvezi s prodajo in prodajnim procesom. Bi bili člani takšne skupnosti?

Priloga 9: Transkripti intervjujev s porabniki orodja SaleSqueeze

Intervju 1

Prvi intervjuvanec je direktor in solastnik vodilnega podjetja na področju cateringa v Sloveniji. Intervju je bil izveden 10. februarja 2020 prek virtualnega klica prek aplikacije Microsoft Teams.

Ajda: Katere blagovne znamke se pojavijo v vaših mislih, ko pomislite na orodja za avtomatizacijo prodaje in orodja CPQ?

Porabnik 1: Ko sem bil v fazi raziskave orodij za avtomatizacijo prodaje, sem odkril mnogo orodij, med drugimi tudi orodje Salesforce. Salesforce je tako veliko podjetje, da smo bili zanje premajhni, nismo se poslovno ujeli glede rešitve CPQ. Mi sicer Salesforce imamo vpeljan v poslovni proces, ampak bolj kot analitično orodje. Ko pa smo želeli urediti prodajne procese, predvsem produktni katalog, in konfigurator, se pa nekako s Salesforce nismo ujeli. Obstaja tudi podjetje v Smedniku – MMstudio, ki tudi ponuja rešitve konfiguratorja, spet pa niso specializirani za optimizacijo in maksimizacijo prodaje.

Ajda: Na kaj pomislite, ko slišite besedo SaleSqueeze?

Porabnik 1: Točno to, kar delate, stiskate prodajo (smeh). Mogoče se mi pa osebno zdi ime malo predolgo. Mi interno v podjetju uporabljamo kratico SQ. Mi si radi ime razlagamo tudi kot »sales« in »quiz«, torej kviz.

Ajda: Prepoznate logotip blagovne znamke SaleSqueeze? Ga lahko opišete, kako je videti?

Porabnik 1: Vem, da je v logotipu tudi ime, tako da bi ga prepoznal zaradi napisa, ne pa zaradi kakšnih drugih specifik. Vem, da uporabljate modro.

Ajda: Poznate slogan blagovne znamke SaleSqueeze?

Porabnik 1: Žal ne, nisem ga še slišal.

Ajda: Katere so tri besede, ki najboljše opišejo blagovno znamko?

Porabnik 1: Učinkovito, pregledno in atraktivno.

Ajda: Katere lastnosti in koristi vam prinaša orodje SaleSqueeze?

Porabnik 1: Predvsem to, da bomo prihranili ogromno časa pri pripravi ponudb, to nam vzame res preveč časa.

Ajda: Kakšne osebne karakteristike bi pripisali blagovni znamki SaleSqueeze? Z drugimi besedami, kakšna bi bila blagovna znamka SaleSqueeze, če bi bila oseba?

Porabnik 1: Hmm, na to pa ne vem, kako bi odgovoril.

Ajda: Predstavljajte si, da SaleSqueeze ni orodje, ampak je oseba, ki je zaposlena v vaši prodaji in ima vse lastnosti orodja SaleSqueeze.

Porabnik 1: Če si predstavljam, da je SaleSqueeze oseba v moji prodaji, bi jo opisal kot »multitasker«, ki združuje znanje vsaj petih zaposlenih in je transparenten, pregleden.

Ajda: Kakšne vrednote po vašem mnenju stojijo za blagovno znamko SaleSqueeze?

Porabnik 1: Glede na to, da naše poglobljeno sodelovanje ne traja dolgo, ne morem točno povedati. Lahko pa rečem, da izgleda trenutno sodelovanje »so far so good« oziroma skoraj prelepo, da bi trajalo (smeh). Zelo inovativna rešitev.

Ajda: Kako bi kot zunanji opazovalec opisali kulturo ekipe SaleSqueeze?

Porabnik 1: Zelo mlada in zagnana ekipa, obetajoča.

Ajda: Kako bi opisali svoj odnos z blagovno znamko oziroma odnos s člani ekipe SaleSqueeze?

Porabnik 1: Imamo zelo dober odnos, »fajn« odnos. Trenutno je vse tako kot mora in upam, da bo tako tudi ostalo, predvsem pa, da bo ta odnos dolgoročen. Všeč mi je, da nam svetujete.

Ajda: Kako bi opisali odnos med kakovostjo in ceno blagovne znamke SaleSqueeze?

Porabnik 1: Jaz sem iskreno o takem orodju razmišljal že dve leti in pol. Aktivno smo iskali tako rešitev. Razmišljali smo tudi, da bi jo razvili sami znotraj ERP-ja. Potem smo razmišljali o PIM platformi in smo se pogovarjali s podjetjem Optiweb. Obe omenjeni rešitvi sta bili precej dragi. Omenil sem že slabo izkušnjo s Salesforce, pogovarjali smo se še z nekaterimi drugimi ponudniki rešitev, vse je bilo zelo drago, predvsem pa niso razumeli, kaj hočemo. Za podjetje, kot je naše, je razmerje med ceno in kvaliteto pravo, saj z vašim orodjem lahko dosežemo veliko rast. Velika vrednost pa je tudi to, da se vi spoznate na poslovni proces, saj imate izkušnje z drugimi podjetji. Jaz sem mnenja, da je naš prodajni proces v redu, saj nam deluje, ampak vem da so možnosti za izboljšavo. Te izboljšave nam bo prineslo orodje SaleSqueeze.

Ajda: Bi se še enkrat odločili za implementacijo orodja v svoj prodajni proces?

Porabnik 1: Ja, seveda!

Ajda: Bi blagovno znamko SaleSqueeze priporočali ostalim podjetjem?

Porabnik 1: Absolutno. Če bo vse še naprej delovalo tako kot sedaj, sem prepričan, da boste na moj račun pridobili kar nekaj strank, konec koncev smo vodilno podjetje na področju cateringa oziroma v industriji, ki se ukvarja z dogodki. Vsi vse preveč časa porabimo za pripravo ponudb, kar pa orodje SaleSqueeze odpravi. Če boste rešili nas, ki imamo v prodaji precej težav, boste rešili vsako proizvodno podjetje.

Ajda: V ekipi SaleSqueeze razmišljamo, da bi ustvarili skupnost na družbenem omrežju LinkedIn, kjer bi lahko člani skupnosti zastavljali razna vprašanja v zvezi z prodajo in prodajnim procesom. Bi bili člani takšne skupnosti?

Porabnik 1: Če gre za delitev znanja in prenos dobrih praks, bi bil vsekakor član. Na ta način se bomo tudi obstoječi uporabniki orodja SaleSqueeze naučili kaj novega, tisti, ki pa še niso vaše stranke, pa bi to postali.

Intervju 2

Drugi intervjuvanec je vodja trženja in prodaje pri slovenskem inovativnem podjetju, ki se ukvarja z razvojem in prodajo električnih pogonskih motorjev. Intervju je bil izveden 5. februarja 2020 prek telefonskega klica.

Ajda: Katere blagovne znamke se pojavijo v vaših mislih, ko pomislite na orodja CPQ in orodja za avtomatizacijo prodaje?

Porabnik 2: Ja, vem, da obstajajo še druga orodja, ampak trenutno mi nobena blagovna znamka ne pade na pamet. Oziroma spomnim se Salesforce.

Ajda: Na kaj pomislite, ko slišite besedo SaleSqueeze?

Porabnik 2: Konfigurator.

Ajda: Prepoznate logotip blagovne znamke SaleSqueeze?

Porabnik 2: Odvisno, v katerem kontekstu bi se pojavil, načeloma bi ga prepoznal. Je pa podoben tudi nekaterim drugim logotipom programskih orodij.

Ajda: Bi ga mogoče znali opisati?

Porabnik 2: Je bele in modre barve.

Ajda: Poznate slogan blagovne znamke SaleSqueeze?

Porabnik 2: Žal ne bi vedel.

Ajda: Katere so tri besede, ki najbolje opišejo blagovno znamko?

Porabnik 2: Intuitivno, uporabnik in grafično prijetno.

Ajda: Katere lastnosti in koristi vam prinaša orodje SaleSqueeze?

Porabnik 2: Smo prihranili veliko časa, predvsem na račun tega, da sedaj znamo kvalificirati potencijalne kupce, torej vemo kateri so primerni za sodelovanje in kateri ne. Imamo tudi boljše sledljivost potencialnih kupcev.

Ajd: Kakšne osebnostne karakteristike bi pripisali blagovni znamki SaleSqueeze? Z drugimi besedami, kakšna bi bila blagovna znamka SaleSqueeze, če bi bila oseba?

Porabnik 2: Gre za osebo, ki informacije podaja na jasen način. Informacij tudi zahteva na jasen način.

Ajda: Kakšne vrednote po vašem mnenju stojijo za blagovno znamko SaleSqueeze?

Porabnik 2: Ne bi vedel, ampak ugibam, da inovativnost in rast, ker zelo poudarjate »SaleSqueeze effect«.

Ajda: Kako bi kot zunanji opazovalec opisali kulturo ekipe SaleSqueeze?

Porabnik 2: Mislim, da ste zelo usklajeni s tem, da želite pomagati strankai. Načeloma pa mladi in zagnani.

Ajda: Kako bi opisali svoj odnos z blagovno znamko oziroma odnos s člani ekipe SaleSqueeze?

Porabnik 2: Ker se z Leonom (dirketorjem) poznam že od prej, smo delovali na zelo prijateljskih odnosih, ne le z njim, ampak tudi z ostalimi člani ekipe.

Ajda: Kako zadovoljni ste z uporabo orodja SaleSqueeze?

Porabnik 2: Dela vse tako kot smo se zmenili, smo pa trenutno v postopku nadgradnje orodja, da bo delovalo še boljše.

Ajda: Katere so glavne pomanjkljivosti, ki jih ima orodje SaleSqueeze?

Porabnik 2: Pri samem orodju pomankljivosti ne vidim. V podjetju imamo samo neke osnovne funkcionalnosti, tako da bomo sedaj nadgradili orodje in dokupili še več funkcionalnosti vašega orodja.

Ajda: Kako bi opisali odnos med kakovostjo in ceno blagovne znamke SaleSqueeze?

Porabnik 2: Orodje ni poceni, vseeno pa prinaša veliko prednosti. Mi smo orodje kupili v okviru razpisa, tako da je za nas to prišlo ceneje. Z vidika ROI, pa žal ne bi znal odgovoriti.

Ajda: Bi se še enkrat odločili za implementacijo orodja v svoj prodajni proces?

Porabnik 2: Ja, ja, seveda.

Ajda: Bi blagovno znamko SaleSqueeze priporočali ostalim podjetjem?

Porabnik 2: Sem jo že (smeh).

Ajda: V ekipi SaleSqueeze razmišljamo, da bi ustvarili skupnost na družbenem omrežju LinkedIn, kjer bi lahko člani skupnosti zastavljali razna vprašanja v zvezi s prodajo in prodajnim procesom. Bi bili člani takšne skupnosti?

Porabnik 2: Rad imam skupnosti, kjer se naučim kaj novega, torej da imam tudi jaz koristi, tako da, ja, zakaj pa ne.

Intervju 3

Tretji intervjuvanec je direktor podjetja, ki se ukvarja z izdelavo in trženjem lesenih dodatkov za vrt, kot so vrtno hišice in ute. Intervju je bil izveden 5. februarja 2020 prek aplikacije Google Meets.

Ajda: Katere blagovne znamke se pojavijo v tvojih mislih, ko pomisliš na orodja CPQ in orodja za avtomatizacijo prodaje?

Porabnik 3: U, dobro vprašanje. Prvič sem se s tovrstnimi orodji srečal slabi dve leti nazaj, ko sta Leon in Klemen prišla k nam v firmo in nam predstavila orodje SaleSqueeze. Takrat tudi nisem nič kaj dosti raziskoval teh orodij. Potem pa sem v letu 2020 spet iskal to rešitev in prijavil sem se na razpis digitalna transformacija, kjer so takšne stvari bile dobrodošle. Z ekipo SaleSqueeze smo bili takrat že v zaključni fazi dogovarjanja in smo sklenili posel. Nisem pa kaj dosti raziskoval ostalih orodij, ker sem zaupal predstavitvi. Kasneje se je izkazalo, da smo šli v pravo smer. Mi je pa zelo všeč, da sodelujejo s slovenskim podjetjem, lokalna rešitev. Vem, da so rešitve tudi drugje po svetu, ampak se iskreno nisem zanimal za druga orodja.

Ajda: Na kaj pomisliš, ko slišiš besedo SaleSqueeze, neka »top of mind! asociacija?

Porabnik 3: Konfigurator.

Ajda: Če bi nekje videl logotip od SaleSqueeze, bi ga prepoznal?

Porabnik 3: Ja, sedaj bi ga pa že mogel (smeh).

Ajda: Ga mogoče lahko opišeš, kako je videti?

Porabnik 3: Bel S v modrem okvirčku, dva robova sta ostra in dva zarobljena.

Ajda: To pa je res natančen opis logotipa. Mogoče veš, kakšen je slogan blagovne znamke?

Porabnik 3: Tega pa ne vem. To bi pa moral pogledati v vašo brošuro, kjer imate predstavljeno blagovno znamko.

Ajda: Katere so tri besede, ki najbolj opišejo blagovno znamko?

Porabnik 3: To je orodje za povečanje učinkovitosti prodaje, torej, če se osredotočim na tri besede, so to: učinkovitost, uporabniška izkušnja in tehnologija.

Ajda: Super, hvala za odgovor. Prosim, če mi iz lastnih izkušenj poveš, katere lastnosti in koristi vam prinaša orodje SaleSqueeze?

Porabnik 3: Prispeva k učinkovitosti, torej da prodajna ekipa več prodaja, višja dodana vrednost. Prednost je tudi v tem, da kupci bolj spoznajo naš izdelek, ker je običajno skozi besede in e-poštna sporočila težje komunicirati kot, če se nekdo malo poigra preko konfiguratorja. To so nekako trendi pri obrtnikih, da se procesi avtomatizirajo, da namesto človeka čim več dela opravi tehnologija.

Ajda: Tole vprašanje je malo bolj abstraktno, zato si kar vzemi malo časa za razmislek. Kakšne osebne karakteristike bi pripisal blagovni znamki SaleSqueeze? Z drugimi besedami, kakšna bi bila blagovna znamka SaleSqueeze, če bi bila oseba?

Porabnik 3: Zanimivo vprašanje (smeh). Če bi bil sodelavec v moji prodaji, bi ga opisal kot analitika, dela zelo sistemsko, posluša naša navodila, trenutno se sam od sebe še ne uči, ampak verjamem, da se v prihodnosti bo. Upošteva kulturo, pravila in vrednote, to je to.

Ajda: Ko pa sva ravno pri vrednotah, kakšne vrednote po tvojem mnenju stojijo za blagovno znamko SaleSqueeze?

Porabnik 3: Ja, to pa vem, ker imamo nekatere vrednote skupne. Inovacija, kvaliteta, učinkovitost. A sem prav povedal?

Ajda: Naše vrednote so rast, inovativnost, kakovost in timsko delo, tako da dve sta pravilni. Bravo. Kako bi kot zunanji opazovalec opisal kulturo ekipe SaleSqueeze?

Porabnik 3: Vidi se, da ste zagonsko podjetje, da ste mladi in zelo zagnani. Iščete še, kako sistem narediti takšen, da bo dolgoročno deloval. Ste dinamična ekipa, kjer je ogromno sprememb, vedno novi zaposleni, nove lastnosti orodja, nove stranke. Meni taka dinamična kultura ustreza.

Ajda: Kako bi opisali svoj odnos z blagovno znamko oziroma odnos s člani ekipe SaleSqueeze?

Porabnik 3: Tukaj se lepo kaže vaša vrednota timskega dela, sodelovanja. Z Rokom (direktorjem prodaje) sva bila hitro na prijateljskem odnosu, on pa mi je potem predstavil še Saša (vodjo izvedbe), ko je šla stvar v izvedbo in tudi z njim sva se lepo ujela in stvar peljala naprej, isto na prijateljski ravni. SaleSqueeze je zelo živa stvar in je potrebno veliko komunikacije, da pridemo do končnega izdelka. Odnosi igrajo ključno vlogo. Vaši zaposleni razumejo potrebe stranke, morajo biti nagnjeni k iskanju rešitev, da se stvar pripelje do konca. Ta projekt se lahko tudi nikoli ne konča, ker imate vedno kakšno novo lastnost.

Ajda: Kako si zadovoljen z uporabo orodja SaleSqueeze?

Porabnik 3: Nisem ključni uporabnik orodja, ampak so moji potencialni kupci, saj je orodje namenjeno njim, da samostojno delujejo na trgu. Zato tudi delam teste uporabnosti s potencialnimi strankami. Malo še izboljšujemo stvari, ker se kupci še ne znajdejo čisto na konfiguratorju. Ljudje mi povejo, kaj jih moti, česa ne razumejo in kako kaj izboljšati. Te stvari si pišem, potem pa ji predam Sašu.

Ajda: Testiranje je nujno, ker je treba konfigurator prilagoditi ciljni publikli. Katere so glavne pomanjkljivosti, ki jih ima orodje?

Porabnik 3: Vidi se, da je orodje šele v začetnih fazah. Nekatere izboljšave sem predlagal sam in so sedaj standardna rešitev, kar mi je super, da sem lahko sodeloval pri oblikovanju orodja in si ga prilagodil, tako kot mi paše. Predvsem se problem pojavi pri različnih

formatih pametnih naprav, prek katerih ljudje dostopajo do konfiguratorja. Na računalnikih vse deluje super, ampak večina prometa na konfiguratorju je preko telefona, kjer je ogromno različnih dimenzij, tukaj pa se kdaj kaj zalomi. Kar pa se tiče lastnosti orodja pa ne pogrešam nič, če bi kaj ključnega pogrešal, se ne bi odločil za nakup orodja.

Ajda: Kako bi opisal odnos med kakovostjo in ceno blagovno znamko SaleSqueeze?

Porabnik 3: Na prvi pogled se stvar zdi draga, ampak jaz gledam tako, da če stvar prinese več kot vzame, potem se splača, ne glede na to, koliko stane. Odvisno pa je, v kolikšnem času se bo investicija povrnila, to pa še testiramo. Upam, da bomo investicijo povrnili že letos. Je pa veliko odvisno tudi od nas, od našega izdelka in dela. Računamo pa, da zadeva za nas ne bo draga, da bomo s pomočjo orodja ta denar hitro dobili nazaj.

Ajda: Bi se še enkrat odločil za implementacijo orodja v svoj prodajni proces?

Porabnik 3: Ja, seveda.

Ajda: Bi blagovno znamko SaleSqueeze priporočal ostalim podjetjem, predvsem tistim, za katere veš, da se soočajo s podobnimi prodajnimi izzivi?

Porabnik 3: Seveda. Sem ga tudi že priporočal, partnerji že poznajo.

Ajda: Sva že prišla do zadnjega vprašanja. V ekipi SaleSqueeze razmišljamo, da bi ustvarili skupnost na družbenem omrežju LinkedIn, kjer bi lahko člani skupnosti zastavljali razna vprašanja s zvezi z prodajo in prodajnim procesom. Bi bili člani takšne skupnosti?

Porabnik 3: Ja, jaz bi se pridružil. Bi pa kasneje videl, a bi stvar zaživela. Vsak porabnik je v taki skupini, če vidi neko vrednost. Če gre stvar v pravo smer, bi z veseljem sodeloval.

Intervju 4

Četrty intervjuvanec je direktor prodaje v podjetju, ki se ukvarja s proizvodnjo in trženjem avtomobilskih nadstreškov. Intervju je bil izveden 11. februarja 2020 prek aplikacije Google Meets.

Ajda: Katere blagovne znamke se pojavijo v tvojih mislih, ko pomisliš na orodja za avtomatizacijo prodaje in orodja CPQ?

Porabnik 4: Ko smo se odločali za konfigurator, smo kontaktirali tudi ostale ponudnike konfiguratorjev. Eni so iz Nizozemske, imenujejo se Virtual Sales Lab, oni so ponujali podobno rešitev, kot jo tudi vi. V Novem mestu konfiguratorje ponuja tudi Vizualis. Vem pa, da jih je kar še veliko.

Ajda: Na kaj pomisliš, ko slišiš besedo SaleSqueeze?

Porabnik 4: Moja prva asociacija, bi rekel, da je konfigurator.

Ajda: Prepoznaš logotip blagovne znamke SaleSqueeze?

Porabnik 4: Seveda.

Ajda: Bi ga znal opisati?

Porabnik 4: Imate dve verziji. Prva je S na svetlomodri podlagi. Lik izgleda kot nek deltoid, oziroma pravokotnik, ki ima malo zamaknjene stranice. Daljša verzija pa ima poleg znaka zraven še napis SaleSqueeze, če črkujem S-A-L-E-S-Q-U-E-Z-E, črka Z pa je malo stisnjena, kar predstavlja verjetno drugi del imena, torej stisniti oziroma »squeeze«. Logotip sem pa videl že tudi v celoti v črnem.

Ajda: Poznaš slogan blagovne znamke SaleSqueeze?

Porabnik 4: Uf, tega pa ne bi vedel.

Ajda: Katere so tri besede, ki najbolj opišejo blagovno znamko?

Porabnik 4: Konfigurator, močna prodajna ekipa, dobro trženje.

Ajda: Katere lastnosti in koristi vam prinaša orodje SaleSqueeze?

Porabnik 4: Velika pozitivna lastnost je, da je naša prodajna ekipa veliko bolj odzivna, torej takojšnja ponudba na e-pošto. To je vseč tudi našim strankam, ki so nam povedale, da so izjemno vesele, da tako hitro dobijo ponudbo. To je sigurno ena večjih prednosti. Začutili smo, da smo dobili več povpraševanj na dan kot pred vpeljavo orodja. To je bilo nekako pričakovano, ampak vseeno smo veseli, da se je uresničilo. Posledično imamo več poslovnih priložnosti. Stranke se bolj informirajo in vedo, kakšne možnosti imajo. To so neke koristi, ki jih vidim.

Ajda: Kakšne osebnostne karakteristike bi pripisal blagovni znamki SaleSqueeze? Z drugimi besedami, kakšna bi bila blagovna znamka SaleSqueeze, če bi bila oseba?

Porabnik 4: Se mi zdi, da je tipičen prodajalec. Ne vem, zakaj bi ji pripisal moški spol, upam, da ne zameriš (smeh). Prodajalcu je mar, da pomaga strankam, hkrati pa želi ustaviti več prodajnih priložnosti. Je zelo prodoren.

Ajda: Kakšne vrednote po tvojem mnenju stojijo za blagovno znamko SaleSqueeze?

Porabnik 4: Imam občutek, da je vaša glavna vrednota rast, torej da želite strankam pomagati, da rastejo, oziroma da rastemo skupaj, taka »win-win« situacija. Želite pomagati svojim strankam, da uresničijo več prodajnih priložnosti in posle tudi zaključijo.

Ajda: Kako bi kot zunanji opazovalec opisal kulturo ekipe SaleSqueeze?

Porabnik 4: Zaznal sem, da ste zelo mlada ekipa, rekel bi da je vaša povprečna starost tam nekje 25 let. Energična ekipa. Zelo se mi je zdelo fino, ko ste si po zaključku dogodka SaleSqueeze poslovni zajtrk dali petko. To mi je res ostalo v spominu, da vam je Leon (CEO) na tak način čestital za super opravljen dogodek. Občutek imam, da ste povezan tim, dober tim. Imam tudi občutek, da imate res visoka pričakovanja glede dela in cilja, torej imate kar tempo dela in veliko ciljev za uresničiti.

Ajda: Kako bi opisal vaš odnos z blagovno znamko oziroma odnos s člani ekipe SaleSqueeze?

Porabnik 4: Na začetku je komunikacija potekala v redu. Ko pa je prišlo do zaključevanja naših vprašanj, ki jih je bilo res veliko in pa v fazi podpisovanja ponudbe, pa je bilo malo napetosti. Ko smo začeli s projektom, pa je bilo sodelovanje v redu, je »zalaufalo«. Odnos bi lahko opisal kot neko krivuljo. Na začetku je šlo gor, potem v fazi podpisa ponudbe malo dol in potem spet gor. Dobivam občutek, da gre v fazi dolgoročnega sodelovanja.

Ajda: Kako zadovoljni ste z uporabo orodja SaleSqueeze?

Porabnik 4: Zdi se mi, da je orodje dovolj intuitivno, tudi zaledni del je jasen, četudi bi lahko bil bolj precej kompleksen za razumevanje. Trenutno podajam informacije in znanja svoji komercialistični ekipi, ki jih tudi razumejo. Kar se tiče uporabe orodja, smo zadovoljni. Eden od komercialistov je rekel, da ni pričakoval, da bo orodje tako dobro, je presešlo njegova pričakovanja. Tako da očitno smo naredili dober skupni izdelek. Trenutno dobro služi svojemu namenu.

Ajda: Katere so glavne pomanjkljivosti, ki jih ima orodje?

Porabnik 4: Lahko bi orodje nadgradili še s pogovornim robotom. Torej, ko nekdo dobi ponudbo, bi se lahko na ponudbi vključil »chat bot«, ki bi že odgovoril na najpogostejša vprašanja in bi ga vodil skozi lijak in bi bil na koncu pripravljen za prodajni sestanek. Naša ekipa pa bi samo dobila obvestilo, da je potencialni kupec pripravljen na sestanek. Na ta način bi se prodajne priložnosti še bolj avtomatizirale.

Ajda: Kako bi opisali odnos med kakovostjo in ceno blagovne znamke SaleSqueeze?

Porabnik 4: Orodje v našem prodajnem procesu ni dolgo, tako da na to vprašanje težko odgovorim. Cena se bo poplačala, ko bomo videli, da na račun orodja prodamo več. Je pa velik prihranek časa pri pripravi ponudbe.

Ajda: Bi se še enkrat odločil za implementacijo orodja v svoj prodajni proces?

Porabnik 4: Bi se še enkrat odločil za vas, ja.

Ajda: Bi blagovno znamko SaleSqueeze priporočal ostalim podjetjem?

Porabnik 4: Trenutno nisem še v fazi, da bi priporočal orodje, ker imamo orodje v procesu šele malo časa. Kasneje, ko pa bom imel rezultate, pa bom priporočal. Trenutno bi povedal, da sodelujemo z vami in kaj ponujate.

Ajda: V ekipi SaleSqueeze razmišljamo, da bi ustvarili skupnost na družbenem omrežju LinkedIn, kjer bi lahko člani skupnosti zastavljali razna vprašanja v zvezi s prodajo in prodajnim procesom. Bi bili člani takšne skupnosti?

Porabnik 4: Ja, vsekakor dobrodošlo, vedno je fino, da se učiš od ostalih, predvsem v takih povsem običajnih zadevah, na primer, kje ima kdo shranjene cene in cenike. Je pa na konec

koncev vprašanje, koliko vrednosti bi mi prinesla skupina, da bi dnevno ali tedensko prebiral vsebine.

Intervju 5

Peti intervjuvanec je prodajni predstavnik v podjetju, ki se ukvarja s proizvodnjo in trženjem bazenov. Intervjuvanec je uporabnik orodja, ni pa bil neposredno vključen v proces odločitve. Intervju je bil izveden 16. februarja 2020 prek aplikacije Google Meets.

Ajda: Katere blagovne znamke se pojavijo v vaših mislih ko pomislite na orodja za avtomatizacijo prodaje in orodja CPQ?

Porabnik 5: Trenutno mi nobeden ne pade na pamet.

Ajda: Na kaj pomislite, ko slišite besedo SaleSqueeze?

Porabnik 5: Prvo asociacij bi vsekakor vzela iz besede »squeeze«, torej stisniti prodajo oziroma pospešiti prodajo.

Ajda: Prepoznate logotip blagovne znamke SaleSqueeze?

Porabnik 5: Sedaj definitivno, ker ga velikokrat vidim v orodju.

Ajda: Bi ga znali opisati?

Porabnik 5: Modre barve je. Torej modro - bela kombinacija, S se nahaja v takem kvadratu.

Ajda: Poznate slogan blagovne znamke SaleSqueeze?

Porabnik 5: Žal ne bi vedela.

Ajda: Katere so tri besede, ki najbolje opišejo blagovno znamko?

Porabnik 5: Olajšanje, prednosti, nadgradnja.

Ajda: Katere lastnosti in koristi vam prinaša orodje SaleSqueeze?

Porabnik 5: V prvi vrsti nam olajša prodajo, saj imamo neverjetno veliko povpraševanj. Veliko strank odda samo povpraševanje, da pridobi informativno ponudbo in primerja cene, brez dejanskega namena nakupa, le okoli 2 % vseh povpraševanj na koncu dejansko kupi bazen. Tako smo prihranili veliko časa s pripravami ponudb.

Ajda: Kakšne osebne karakteristike bi pripisali blagovni znamki SaleSqueeze? Z drugimi besedami, kakšna bi bila blagovna znamka SaleSqueeze, če bi bila oseba?

Porabnik 5: Če bi bila to realna oseba, bi ji zavidala, ker bi procesirala toliko ponudb in bila najbolj uspešen član ekipe. Opisala bi jo kot zelo zagnano osebo, hitro, uspešno, marljivo in upošteva želje končnih kupcev.

Ajda: Kakšne vrednote po vašem mnenju stojijo za blagovno znamko SaleSqueeze?

Porabnik 5: Razumevanje stranke in zadovoljevanje potreb le-te na najboljši možen način, natančnost, hitra odzivnost.

Ajda: Kako bi kot zunanji opazovalec opisali kulturo ekipe SaleSqueeze?

Porabnik 5: Kulturo težko opišem, ker sem bila v stiku le z Rokom (direktorjem prodaje).

Ajda: Kako bi opisali svoj odnos z blagovno znamko oziroma odnos s člani ekipe SaleSqueeze?

Porabnik 5: Formalen, profesionalen, korekten in pošten odnos.

Ajda: Kako zadovoljni ste z uporabo orodja SaleSqueeze?

Porabnik 5: Smo zadovoljni.

Ajda: Katere so glaven pomanjkljivosti, ki jih ima orodje?

Porabnik 5: Zajema vse te naše potrebe, je pa preko konfiguratorja težko skomunicirati, kaj vse naše podjetje ponuja končnim kupcem.

Ajda: Kako bi opisali odnos med kakovostjo in ceno blagovne znamke SaleSqueeze?

Porabnik 5: S ceno nisem seznanjena, ker je ceno potrdil naš direktor.

Ajda: Bi se še enkrat odločili za implementacijo orodja v svoj prodajni proces?

Porabnik 5: Definitivno bi se še enkrat odločili za vpeljavo takšnega orodja.

Ajda: Bi blagovno znamko SaleSqueeze priporočali ostalim podjetjem?

Porabnik 5: Ja, bi priporočala.

Ajda: V ekipi SaleSqueeze razmišljamo, da bi ustvarili skupnost na družbenem omrežju LinkedIn, kjer bi lahko člani skupnosti zastavljali razna vprašanja v zvezi s prodajo in prodajnim procesom. Bi bili člani takšne skupnosti?

Porabnik 5: Ja, definitivno, več glav več ve. Fino bi bilo prebrati prodajne izkušnje drugih podjetij, teh vsebin ne zasledim veliko.