

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEGIJA RAZVIJANJA PORTFELJA TRGOVSKIH
BLAGOVNIH ZNAMK V KOZMETIKI**

Ljubljana, september 2013

ANJA HRIBAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Anja Hribar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključnega magistrskega dela z naslovom Strategija razvijanja portfelja trgovskih blagovnih znamk v kozmetiki, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Ireno Vida.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 20. september 2013

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEGIJA PORTFELJA BLAGOVNIH ZNAMK.....	2
1.1 Dimenzije portfelja blagovnih znamk.....	3
1.1.1 Portfelj blagovnih znamk.....	3
1.1.2 Grafična podoba portfelja blagovnih znamk	4
1.1.3 Izdelčno tržne vloge blagovnih znamk	5
1.1.4 Strateške vloge blagovnih znamk	7
1.1.4.1 Strateška blagovna znamka	7
1.1.4.2 Spodbujevalec blagovne znamke.....	8
1.1.4.3 Blagovna znamka srebrni naboj	9
1.1.4.4 Bojevnisha blagovna znamka	9
1.1.4.5 Molzna krava	10
1.1.5 Arhitektura portfelja blagovnih znamk.....	10
1.1.5.1 Strategija korporacijske blagovne znamke	11
1.1.5.2 Strategija izdelčnih blagovnih znamk.....	12
1.1.5.3 Strategija linijskih blagovnih znamk	13
1.1.5.4 Strategija rangiranja blagovnih znamk	13
1.1.5.5 Strategija indosirane blagovne znamke	14
1.1.5.6 Strategija starševske blagovne znamke	15
1.1.5.7 Strategija fleksibilnega dežnika.....	15
1.1.5.8 Strategija usklajenega dežnika	15
1.1.5.9 Strategija arhitekture portfelja blagovnih znamk v praksi.....	16
1.1.6 Obseg blagovne znamke	16
1.2 Management portfelja blagovnih znamk	16
1.3 Širitev blagovne znamke.....	17
1.4 Optimizacija portfelja blagovnih znamk	19
2 TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE IN ZNAČILNOSTI KOZMETIČNEGA TRGA.....	22
2.1 Definicija in razvoj trgovskih blagovnih znamk	22
2.2 Prednosti in slabosti trgovskih blagovnih znamk za trgovce na drobno	25
2.3 Trgovske blagovne znamke danes	26
2.4 Značilnosti kozmetičnega trga	28
3 EMPIRIČNA ANALIZA PORTFELJA TRGOVSKIH BLAGOVNIH ZNAMK V KOZMETIKI.....	29
3.1 Metodologija.....	29
3.2 Evropski kozmetični trg.....	31
3.3 Analiza strategij portfelja trgovskih blagovnih znamk.....	34
3.3.1 DM-drogerie markt.....	34
3.3.1.1 Opis trgovskih blagovnih znamk DM-drogerie markt	35

3.3.1.2	Analiza šestih dimenzij portfelja trgovskih blagovnih znamk DM-drogerie markt	36
3.3.2	Sephora.....	40
3.3.2.1	Opis trgovske blagovne znamke Sephora	40
3.3.2.2	Analiza šestih dimenzij portfelja trgovske blagovne znamke Sephora.....	41
3.3.3	Boots.....	44
3.3.3.1	Opis trgovskih blagovnih znamk Boots	44
3.3.3.2	Analiza šestih dimenzij portfelja trgovskih blagovnih znamk Boots.....	45
3.3.4	Douglas.....	49
3.3.4.1	Opis trgovskih blagovnih znamk Douglas	50
3.3.4.2	Analiza šestih dimenzij trgovskih blagovnih znamk Douglas	51
3.3.4.3	Težave portfelja trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas	55
3.4	Ugotovitve in predlogi za optimizacijo portfelja blagovnih znamk parfumerije Douglas.....	57
SKLEP.....		63
LITERATURA IN VIRI.....		66

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz logotipov portfelja blagovnih znamk podjetja Hugo Boss Group ..	5
Slika 2: Strategija korporacijske blagovne znamke.....	12
Slika 3: Strategija izdelčnih blagovnih znamk	12
Slika 4: Rangirana struktura portfelja podjetja Clarins	14
Slika 5: Optimizacija blagovne znamke Dell s pomočjo deskriptorjev.....	21
Slika 6: Imitatorska blagovna znamka podjetja Sainsbury's	24
Slika 7: Trg dobrin široke potrošnje (FMCG) – tržni delež trgovskih blagovnih znamk in razvoj tržnega deleža glede na predhodno leto v vrednosti in količini	27
Slika 8: Primer partnersko povezanih blagovnih znamk DM-drogerie markt.....	36
Slika 9: Primer izdelkov trgovskih blagovnih znamk podjetja DM iz izdelčne skupine kozmetika in osebna nega.....	37
Slika 10: Prikaz arhitekture portfelja trgovskih blagovnih znamk DM-drogerie markt.....	39
Slika 11: Izdelki blagovne znamke Sephora po izdelčnih skupinah	42
Slika 12: Primer izdelkov Sephora za moške	42
Slika 13: Primer izdelkov trgovskih blagovnih znamk Boots	46
Slika 14: Prikaz arhitekture portfelja trgovskih blagovnih znamk Boots.....	48
Slika 15: Grafična podoba izdelkov in logotipov trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas.....	52
Slika 16: Prikaz arhitekture portfelja trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas	54
Slika 17: Primer različnih postavitev logotipa korporacije na izdelkih podznamke Douglas Beauty System Seathalasso	56
Slika 18: Okvirni prikaz podobe izdelkov v primeru uporabe strategije portfelja indosirane blagovne znamke	61
Slika 19: Spletna stran Sephora	62

UVOD

Trg postaja vse zahtevnejši zaradi številnih podjetij, ki poskušajo zadovoljiti različne potrebe kupcev in na ta način razširiti obseg poslovanja. Iz tega razloga imajo podjetja v svojem portfelju več blagovnih znamk. Portfelj blagovnih znamk je pomemben del poslovne strategije, saj ključno vpliva na celotno poslovanje in organizacijsko strukturo podjetja.

Kapital blagovne znamke je pomemben del premoženja podjetja, zato je pravilen management portfelja blagovnih znamk ključnega pomena. Optimalen portfelj zagotovi, da vsaka blagovna znamka v portfelju doseže svojo maksimalno vrednost kapitala (Aaker, 2004). Pravilna strategija portfelja omogoča dostop do novih trgov in kupcev, povečuje učinkovitost trženjskih investicij ter doprinese k tesnejšim odnosom s kupci. Poleg tega lahko podjetje hitro oceni še neuporabljen potencial blagovnih znamk (Davis, 2005, str. 14). Pomembnosti blagovnih znamk so se začela zavedati tudi trgovska podjetja in se intenzivneje ukvarjati s portfeljem trgovskih blagovnih znamk.

Med šestmesečno prakso na oddelku trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas v Nemčiji sem se seznanila z izzivi, s katerimi se trgovske blagovne znamke soočajo. Že ob prihodu v podjetje je bilo moje subjektivno mnenje, da je portfelj njihovih blagovnih znamk preveč kompleksen. Menim, da je veliko prostora za izboljšave, ki lahko trgovske blagovne znamke in celotno parfumerijo Douglas pripeljejo do večje poslovne uspešnosti. Iz tega razloga sem se odločila, da magistrsko nalogo posvetim analizi za izboljšanje portfelja trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas. Kozmetična panoga se razlikuje od ostalih panog na trgu dobrin široke potrošnje, kjer so trgovske blagovne znamke že dalj časa uspešno prisotne. Zato sem se odločila, da bom ideje za optimizacijo portfelja iskala s pomočjo dobrih praks uspešnih trgovskih blagovnih znamk na področju kozmetike.

Namen magistrske naloge je analizirati strategijo portfelja trgovskih blagovnih znamk uspešnih trgovcev s kozmetiko in kritično primerjati ugotovitve s strategijo portfelja trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas. Cilj je odkriti nove ideje za optimizacijo portfelja trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas, ki bodo temeljile na analizah uspešnih trgovskih podjetij s trgovskimi blagovnimi znamkami na področju kozmetike in trenutnih trendih na evropskem kozmetičnem trgu. Parfumerija Douglas je namreč prisotna v 18 evropskih državah.

V prvem delu naloge je predstavljena teorija strategije portfelja blagovnih znamk, ki je osnova za raziskovalni del naloge. Poleg tega je predstavljen tudi razvoj trgovskih blagovnih znamk, prednosti, ki jih trgovska podjetja lahko z njimi dosežejo, ter trenutno stanje na trgu trgovskih blagovnih znamk. Sledi krajši opis kozmetike, njenih izdelčnih skupin in možnih distribucijskih kanalov.

V zadnjem delu je predstavljena študija primera. V prvem delu študije primera so opisani trenutni trendi v kozmetiki na evropskem trgu kakor tudi trenutni trendi na področju trgovskih blagovnih znamk kozmetike v Evropi. Sledi poglobljena analiza treh trgovskih podjetij, ki so se glede na zastavljene kriterije uvrstila med najprimernejše kandidate za analizo in nadaljnjo primerjavo. Ta trgovska podjetja so: Sephora iz Francije, drogerija DM-drogerie markt iz Nemčije in drogerija Boots iz Velike Britanije. Sledi analiza portfelja trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas in opis izzivov, s katerimi se portfelj sooča. Nekatere težave sem zaznala skozi analizo, druge pa med delom v parfumeriji Douglas.

Na koncu sledi povzetek bistvenih ugotovitev analize in predlogi za optimizacijo portfelja trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas. Predlogi temeljijo na trenutnih trendih na evropskem kozmetičnem trgu in analizi vseh štirih trgovskih podjetij.

1 STRATEGIJA PORTFELJA BLAGOVNIH ZNAMK

Blagovna znamka je lahko ime, simbol, logotip, dizajn ali podoba. Lahko je kombinacija več naštetih elementov, ki predstavljajo izdelek ali storitev oziroma skupino izdelkov ali storitev. Naloga blagovne znamke je predstaviti lastnosti in koristi ponudbe, s katerimi se ponudba razlikuje od konkurence (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, str. 425–426). Blagovna znamka ne predstavlja samo izdelkov in storitev, ampak tudi osebe, kraje, države ali pokrajine, organizacije in ideje. Korelc (2010, str. 67-69) pravi, da je blagovna znamka več od zgoraj naštetega: »Blagovna znamka je živi organizem, ki se razvija, raste in zori, vseskozi pa mora ohranjati svoje bistvo.« Ljudje smo čustvena bitja in zato tudi blagovne znamke dojemamo tako. Blagovna znamka ni le izdelek ali storitev in njena kakovost. Blagovno znamko oblikujejo tudi njena stališča, vrednote, njen slog in značaj, ki sproža v naših možganih razne asociacije in občutke, zaradi katerih blagovni znamki zaupamo. Blagovna znamka je zelo pomembna tudi s finančnega vidika, saj je kapital blagovne znamke (angl. *brand equity*) pomemben del premoženja podjetja.

Podjetja že dolgo ne poslujejo le z eno blagovno znamko, ampak s širšim naborom blagovnih znamk. To prinese podjetju nove izzive, saj le s pravilnim managementom blagovnih znamk lahko podjetje pričakuje dolgoročne uspešne poslovne rezultate.

Portfelj blagovnih znamk je skupek vseh blagovnih znamk podjetja. Aaker (2004, str. 13) pravi, da »**strategija portfelja blagovnih znamk** določa strukturo portfelja blagovnih znamk ter obseg, vloge in medsebojne odnose blagovnih znamk v portfelju«. Strategija portfelja mora biti funkcionalna kakor uspešen tim, v katerem ima vsak član tima definirane vloge, naloge in odgovornosti. Vsak od članov tima ima svoje znanje in spretnosti, ki se med seboj dopolnjujejo. S portfeljem blagovnih znamk pa je podobno. Vloge, vrednote in cilji morajo biti opredeljeni za vsako blagovno znamko v portfelju,

drugače strategija portfelja ni učinkovita. Tudi tim ni učinkovit, če vloge članov niso definirane in ni sodelovanja med njimi.

Strategija portfelja blagovnih znamk mora zagotoviti (Aaker, 2004, str. 33-35):

- **sinergijo portfelja**, ki se zagotovi s pravilno alokacijo resursov, ki privede podjetje do ekonomij obsega in učinkovitega trženjskega komuniciranja;
- **vzvod sredstev blagovnih znamk** (angl. *leverage brand assets*). Iz učinkovite strategije portfelja je razvidno, kje so možnosti in kje nevarnosti za širitev blagovne znamke;
- **ustvarjanje in vzdrževanje relevantnosti** blagovnih znamk v portfelju, saj se spremembe na trgu dogajajo zelo hitro;
- **razvoj in krepitev močnih blagovnih znamk**;
- **jasnost ponudbe**. Portfelj blagovnih znamk mora biti oblikovan tako, da je razumljiv vsem, tako kupcem kot zaposlenim in poslovnim partnerjem. Slednji morajo razumeti vlogo vsake blagovne znamke v portfelju in aktivno sodelovati pri doseganju zastavljenih ciljev določene blagovne znamke.

1.1 Dimenzije portfelja blagovnih znamk

Aaker (2004, str. 14) navaja, da lahko strategijo portfelja blagovnih znamk razčlenimo na šest dimenzij, in sicer na: portfelj blagovnih znamk, obseg blagovnih znamk, grafično podobo portfelja blagovnih znamk, izdelčno tržne vloge blagovnih znamk (angl. *product defining roles*), strateške vloge blagovnih znamk v portfelju in arhitekturo portfelja blagovnih znamk.

1.1.1 Portfelj blagovnih znamk

Portfelj blagovnih znamk združuje vse blagovne znamke, ki jih ima podjetje v lasti. Vsebuje naslednje vrste blagovnih znamk (Aaker, 2004, str. 16-18, 42-44, 136-137, 144-145):

- **krovna blagovna znamka** (angl. *master brand*) je primarna blagovna znamka, ki predstavlja ponudbo in daje referenčno točko (angl. *point of reference*). Običajno ima vizualno najvidnejšo pozicijo;
- **indosirana blagovna znamka** (angl. *endorser brand*) daje ponudbi verodostojnost in vsebino. Je v sekundarnem položaju, saj ne daje povoda za nakup, ker je le v vlogi garanta;
- **podznamka** (angl. *subbrand*) delno oblikuje krovno blagovno znamko. Doda ji nove asociacije, dopolni njeno osebnost in ji doda novo energijo. S pomočjo podznamke se krovna blagovna znamka pogosto širi na nove izdelčne skupine;

- **razlikovalec blagovne znamke** (angl. *branded differentiator*) igra pomembno vlogo, saj se z njegovo pomočjo ponudba razlikuje od konkurence. Razlikovalec oblikuje konkurenčne prednosti blagovne znamke s pomočjo lastnosti izdelka, storitve ali programa, ki potrošnikom prinaša nove prednosti;
- **partnersko povezane blagovne znamke** (angl. *alliance brands*) se med seboj povezujejo za določeno časovno obdobje, saj skupaj prinesejo več uspeha ali pa skupaj hitreje prodrejo na nove trge. Partnersko se povezuje blagovna znamka enega podjetja ali pa blagovne znamke v lasti dveh ali treh različnih podjetij;
- **korporacijska blagovna znamka** (angl. *corporate brand*) je blagovna znamka, ki predstavlja celotno korporacijo. Z njo korporacija odraža svojo dediščino, vrednote, kulturo, ljudi in strategijo;
- **spodbujevalec blagovne znamke** (angl. *branded energizer*) doda blagovni znamki vitalnost in energijo. Spodbujevalec blagovne znamke je dodan krovni blagovni znamki kot izdelek ali storitev, promocija, sponzorstvo, simbol ali program.

1.1.2 Grafična podoba portfelja blagovnih znamk

Pod grafično podobo portfelja blagovnih znamk štejemo naslednje vizualne elemente: logotip, embalažo, simbole, dizajn izdelka, razporeditev in podobo oglasov v tiskanih medijih, slogan ter celotno trženjsko komunikacijo. Najpomembnejšo vlogo ima logotip blagovne znamke, saj je prisoten povsod. Podoba logotipa, njegove dimenzije, uporabljene barve, font črk in njegova postavitve veliko povedo o blagovni znamki ter o odnosih z ostalimi blagovni znamkami. Z logotipom ustvari blagovna znamka prvi vtis, ki pa je najpomembnejši.

Na osnovi grafične podobe vidimo, v kakšnih odnosih so blagovne znamke med seboj in kakšno pomembnost oziroma moč imajo. Kombinacija dveh blagovnih znamk na izdelku predstavlja ponudbo izdelka. Iz fonta črk in pozicije logotipov vidimo, katera blagovna znamka ima vodilno in katera sekundarno vlogo. Z grafično podobo podjetje predstavi vlogo blagovnih znamk in podznamk v portfelju. Kot lahko vidimo na sliki 1, podjetje Hugo Boss Group predvsem z različnimi barvami pokaže diferenciacijo med podznamkami in krovno blagovno znamko Hugo Boss. Vsaka izmed podznamk s pomočjo barve predstavlja svojo osebnost in diferenciacijo. Podznamka Boss Black ima vlogo jedra blagovne znamke Hugo Boss, ki posodablja sodobno in moderno eleganco. Boss Selection predstavlja najvišji premium segment že tako luksuzne blagovne znamke. Boss Green predstavlja ponudbo premium oblačil in modnih dodatkov za šport in prosti čas. Boss Orange posodablja sproščen mestni vsakdan. Blagovna znamka Hugo pa je namenjena potrošnikom, ki imajo radi svojevrsten in inovativen slog (Hugo Boss Brand Profile, 2012).

Slika 1: Grafični prikaz logotipov portfelja blagovnih znamk podjetja Hugo Boss Group



Vir: Hugo Boss Brand Profile, 2012.

1.1.3 Izdelčno tržne vloge blagovnih znamk

Podjetje predstavi svojo ponudbo kupcem s pomočjo skupine vizualnih elementov posameznih blagovnih znamk. V skupini ima vsaka posamezna blagovna znamka definirano vlogo. Skupina teh blagovnih znamk odraža zunanji pogled iz kupčeve perspektive (Aaker, 2004, str. 18).

Poznamo naslednje izdelčno tržne vloge blagovnih znamk (Aaker, 2004, str. 18-19, 42-46, 136-138, 162-163):

- **Krovna blagovna znamka** daje ponudbi reference in je zato tudi pozicionirana na najvidnejšem mestu. Krovna blagovna znamka je lahko korporacijska blagovna znamka, pod katero podjetje ponuja izdelke različnih izdelčnih skupin. Lahko pa je krovna blagovna znamka v vlogi **starševske blagovne znamke** (angl. *parent brand*), pod okriljem katere podjetje ponuja izdelke, ki so lahko tudi iz različnih izdelčnih skupin. Blagovna znamka postane starševska blagovna znamka, ko dobi svoje podznamke.
- **Indosirana blagovna znamka** daje ponudbi verodostojnost, vsebino in garancijo. Pogosto je korporacijska blagovna znamka v vlogi indosirane blagovne znamke, saj je ta večkrat sinonim za inovativnost, zaupanje ter družbeno ali okoljsko odgovorno ravnanje. Je v sekundarnem položaju glede na krovno blagovno znamko. Korporacijski logotip podjetja Unilever lahko večkrat najdemo na nekaterih njihovih izdelkih in oglasih v vlogi indosirane blagovne znamke.
- **Podznamka** dopolnjuje asociacijo krovne blagovne znamke v tržno-izdelčnem kontekstu. Naloga podznamke je, da ustvari novo blagovno znamko, ki je drugačna od krovne blagovne znamke. Pogosto se krovna blagovna znamka širi na nove izdelčne skupine ali nove segmente kupcev s pomočjo podznamke. Ta doda krovni blagovni znamki novo dimenzijo in nov osebnostni element. Podznamka se lahko diferencira od krovne blagovne znamke s pomočjo uvedbe nove funkcije, dodatne storitve, programa

lojalnosti ali uporabe nove sestavine ali tehnologije. Podznamka se lahko uvede tudi s pomočjo soznamčenja (angl. *co-branding*). Podjetje Procter & Gamble (v nadaljevanju P & G) je povezal blagovno znamko ženskih britvic Gillette Venus z blagovno znamko za nego kože Olay in tako predstavil novo podznamko britvic za ženske s konceptom soznamčenja Gillette Venus & Olay. Poudarek daje izdatni negi kože s pomočjo vlaženja, ki je zaradi britja razdražena (Venus & Olay Rezor, 2012).

- **Deskriptor** podrobneje opiše ponudbo oziroma njeno funkcijo. Ziploc Sandwich Bags je primer uporabe deskriptorja. Sandwich Bags je deskriptor, Ziploc pa krovna blagovna znamka, brez katere celotna blagovna znamka ne more stati, saj je Sandwich Bags (sl. *vrečke za sendviče*) splošen izraz za izdelčno skupino.
- **Izdelčna blagovna znamka** (angl. *product brand*) definira ponudbo izdelka. Sestavljena je lahko na dva načina, in sicer iz krovne blagovne znamke in podznamke. Primer za to je blagovna znamka Volkswagen Golf. Volkswagen je v vlogi krovne oziroma korporacijske blagovne znamke, Golf pa je izdelčna blagovna znamka. Druga možnost sestave ponudbe pa je iz krovne blagovne znamke in deskriptorja. Primer za to je blagovna znamka gobova juha Knorr.
- **Blagovna znamka dežnik** (angl. *umbrella brand*) združuje več izdelkov pod skupnim imenom. Blagovna znamka Microsoft Office združuje izdelke Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, Microsoft Office Access itd.
- **Razlikovalec blagovne znamke** je lahko lastnost, sestavina, storitev ali program, ki za potrošnike predstavlja ključni element ponudbe oziroma vrednost, ki ustvari razliko pred konkurenti. Težavo povzroča konkurenca, ki lahko hitro posnema razlikovalca, in tako blagovna znamka izgubi konkurenčno prednost. Tako postane cena edini element pri nakupnem odločanju. Da do tega ne pride, je priporočljivo, da svojega razlikovalca postavimo v ključno vlogo blagovne znamke in za njega dolgoročno skrbimo. Razlikovalec blagovne znamke je lahko notranji, kar pomeni, da je v lasti podjetja, ali pa zunanji, ki je v lasti drugega podjetja ali organizacije. Če je razlikovalec blagovne znamke v lasti drugega podjetja, pogosto govorimo o partnersko povezanih blagovnih znamkah (angl. *brand alliances*) oziroma o soznamčenju (angl. *co-branding*).
- **Partnersko povezane blagovne znamke** med seboj sodelujejo. Dve ali včasih tudi več blagovnih znamk skupaj sodeluje v trženjskih aktivnostih, skupaj dopolnjujejo ponudbo in skupaj uresničujejo strateške cilje. Partnersko povezane blagovne znamke pridobijo konkurenčne prednosti, le če se vrednote povezanih blagovnih znamk med seboj dopolnjujejo. Ključni namen povezovanja blagovnih znamk je ustvariti boljšo ponudbo, kot je posamezne blagovne znamke ne bi ustvarile v primeru nesodelovanja.

Večina od naštetih blagovnih znamk ima lahko tudi **vlogo pospeševalca** (angl. *driver role*). To vlogo zavzema blagovna znamka, ki ima največji vpliv pri nakupnem odločanju. Katera blagovna znamka ima vlogo pospeševalca, določimo tako, da prisluhnemo odgovoru potrošnikom na vprašanje »Katero blagovno znamko si kupil?« ali »Katero blagovno znamko si uporabil?«. Blagovna znamka iz odgovora ima vlogo pospeševalca. Potrošniki rečejo, da so kupili avto Toyota Corolla ali Toyota. Redko slišimo, da bi kdo rekel, da je

kupil avto Corolla. Tako vidimo, da je blagovna znamka Toyota v vlogi pospeševalca nakupa. V vlogi pospeševalca najpogosteje najdemo krovno blagovno znamko ali podznamko. Lahko pa so v tej vlogi tudi druge blagovne znamke. Korporacije imajo običajno veliko število blagovnih znamk, vendar imajo le nekatere od njih vlogo pospeševalca. Za podjetje je tako priporočljivo, da to upošteva pri managementu blagovnih znamk (Aaker, 2004, str. 45-46).

1.1.4 Strateške vloge blagovnih znamk

Vsaka blagovna znamka mora imeti določeno strateško vlogo v portfelju blagovnih znamk. Podjetje mora dobro preučiti svoj portfelj, da lahko pravilno definira strateške vloge blagovnih znamk. Dejstvo je, da nima vsaka blagovna znamka v portfelju enake kapitalske vrednosti in enakega poslanstva. S tem, ko podjetje pravilno določi strateške vloge vseh blagovnih znamk v portfelju, optimizira alokacijo sredstev, potrebnih za izgradnjo in management blagovnih znamk. V podjetjih se pogosto zgodi, da strukturo portfelja blagovnih znamk narekuje organizacijska struktura podjetja. To pripelje podjetje v napačno razporeditev virov in uniči sinergijo med blagovnimi znamkami (Aaker, 2004, str. 23).

Vloge blagovnih znamk se oblikujejo glede na odnos blagovne znamke do kupcev, konkurentov in samega podjetja. Ob pravilni določitvi strateških vlog blagovnih znamk se maksimira pokritost, kar pomeni, da se s ponudbo pokrije potrebe vseh potencialnih kupcev. Poleg tega pa se minimizira možnost za kanibalizacijo. To pomeni, da blagovne znamke istega podjetja ne tekmujejo med seboj za isti segment kupcev v isti izdelčni skupini (Keller, 2003, str. 531-534).

Aaker (2004, str. 23-27) in Keller (2003, str. 531-532) navajata naslednje strateške vloge blagovnih znamk:

- strateška blagovna znamka (angl. *strategic brand*),
- spodbujevalec blagovne znamke (angl. *branded energizer*),
- blagovna znamka srebrni naboj (angl. *silver bullet brand*),
- bojevniška blagovna znamka (angl. *flanker brands*),
- molzna krava (anlg. *cash cow brand*)

1.1.4.1 Strateška blagovna znamka

Kot je razvidno iz imena, ima strateška blagovna znamka strateško najpomembnejšo pozicijo v portfelju in mora podjetje zanjo priskrbeti potrebna sredstva, da bo dosegla uspeh.

Poznamo tri vrste strateških blagovnih znamk (Aaker, 2004, str. 23):

- **trenutna strateška blagovna znamka** že ustvarja visoke prihodke in dobiček, vendar ni pripravljena na vlogo molzne krave, ker ima še prostor za nadaljnjo rast;
- **bodoča strateška blagovna znamka** je tista, za katero se ocenjuje, da bo prinašala visoke prihodke in dobiček v prihodnosti;
- **osrednja blagovna znamka** (angl. *linchpin brand*) bo neposredno vplivala na rast prihodkov in tržnega deleža v prihodnosti. Primer za to so programi oziroma kartice zvestobe, ki delujejo kot blagovna znamka in neposredno vplivajo na rast prihodkov, na primer Mercator Pika kartica.

V praksi se pogosto pojavlja težava, da bodoče strateške blagovne znamke in osrednje blagovne znamke ne pridejo do sredstev, ki so potrebna za njihov uspeh, saj trenutno še ne prikazujeta visokih prihodkov. V podjetjih s decentralizirano organiziranostjo ima običajno pravico do višjih denarnih sredstev blagovna znamka, ki že ima dobre prodajne rezultate.

1.1.4.2 Spodbujevalec blagovne znamke

Spodbujevalec prinese blagovni znamki novo vitalnost in energijo. Doda se krovni blagovni znamki, četudi ni del njene ponudbe. Običajno je v vlogi spodbujevalca izdelčna blagovna znamka, promocijska aktivnost, sponzorstvo, simbol ali nek program aktivnosti. Podjetje lahko spodbujevalca blagovne znamke poveže s krovno blagovno znamko s pomočjo podznamke, ki ima v imenu vsaj del krovne blagovne znamke. Primer za to je dobrodelna organizacija Ronald McDonald's House. Najpomembneje je, da z uvedbo spodbujevalca blagovne znamke ne zmedemo potrošnikov. Aktivno mora delovati daljše časovno obdobje, da je učinkovita. Poznamo notranje in zunanje spodbujevalce blagovne znamke (Aaker, 2004, str. 144-148).

Notranji spodbujevalec blagovne znamke je v lasti podjetja in se največkrat pojavlja v vlogi novega izdelka, promocijskih aktivnosti, sponzorstev, simbola, karizmatičnega in energičnega generalnega direktorja, življenjskega sloga, na katerega se blagovna znamka pozicionira, ali posebnega programa kot na primer programa boja proti raku na dojki podjetja Avon ali Estée Lauder (Aaker, 2004, str. 144-154).

Zunanji spodbujevalec blagovne znamke je v lasti drugega podjetja oziroma organizacije. Podjetja se odločijo za sodelovanje z drugim podjetjem, če je ustvarjanje notranjega spodbujevalca prevelik finančni zalogaj in potrebujejo preveč časa, da bi z njim dosegli želen rezultat. Če najdemo podjetje, ki ima močno blagovno znamko, ki se dopolnjuje z našo blagovno znamko in ima vrednote, ki bi doprinesle k večjemu uspehu naše blagovne znamke, se dogovor o sodelovanju spleta. Seveda se bosta obe podjetji dogovorili za sodelovanje le v primeru, da bo obema sodelovanje prineslo uresničitev

strateških ciljev. Zunanji spodbujevalec je lahko v vlogi sponzorstev, indosanta, izdelka, simbola ali države oziroma pokrajine (Aaker, 2004, str. 174-179).

1.1.4.3 Blagovna znamka srebrni naboj

Blagovna znamka srebrni naboj ima pomembno strateško vlogo, saj vpliva na ugled drugih blagovnih znamk v portfelju. Razlikovalec ali spodbujevalec blagovne znamke se v primeru zelo visoke pomembnosti in vpliva na druge blagovne znamke prelevi v vlogo srebrnega naboja. Iz tega razloga skrb za blagovno znamko srebrni naboj ne sme biti le v rokah vodij blagovne znamke, vendar tudi vodilnih v podjetju, ki jo morajo vključevati v korporacijsko komuniciranje. Lahko je v vlogi nove blagovne znamke ali podznamke, ki je sposobna ustvariti relevantnost, diferenciacijo in energijo (Aaker, 2004, str. 26, 154-156).

Podjetje sicer lahko planira blagovno znamko srebrni naboj. Običajno je to neka inovativna izdelčna blagovna znamka. Vendar običajno šele odziv potrošnikov pokaže, ali je blagovna znamka resnično dobila vlogo srebrnega naboja. Primer blagovne znamke, ki je pridobila vlogo srebrnega naboja, je prenosni računalnik IBM ThinkPad, ki je bil predstavljen leta 1997 in je imel velik vpliv na ugled korporacijske blagovne znamke IBM (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 137).

1.1.4.4 Bojevniska blagovna znamka

Bojevniska blagovna znamka je ustvarjena z namenom, da brani tržni delež v neki izdelčni skupini, ki je bila ogrožena zaradi konkurence, ki je ustvarila novo izdelčno blagovno znamko z novimi lastnostmi in prednostmi za potrošnike. Ključno pri tem je, da podjetje z bojevnisko blagovno znamko zniža tržni delež konkurenčne blagovne znamke, vendar s tem ne spremeni osebnosti ostalih blagovnih znamk v portfelju.

Aaker (2004, str. 26) kot primer bojevniske blagovne znamke navaja primer pijače Tab Clear podjetja Coca-Cola. Pepsi je aprila 1992 predstavil brezbarvno pijačo Cristal Pepsi, ki ni vsebovala kofeina in je imela manj sladkorja. Decembra istega leta je Coca-Cola želela povečati svoj del tržnega deleža v novi izdelčni skupini brezbarvnih gaziranih pijač. Ker ni želela ogroziti uspešne blagovne znamke Coca-Cola, je predstavila izdelčno blagovno znamko pijačo brez sladkorja Tab Clear, kjer logotip Coca-Cola ni imel primarne funkcije. Tab Clear je imela tako vlogo bojevniske blagovne znamke.

Bojevniska blagovna znamka se pogosto uporablja takrat, ko konkurent na trg prinese ponudbo z nižjim cenovnim pozicioniranjem. Podjetje zato ustvari bojevnisko blagovno znamko z nizkim cenovnim pozicioniranjem in tako ohrani tržni delež in dobičkonosnost prvotne blagovne znamke. Keller (2003, str. 531) pravi, da veliko podjetij z uspešnimi blagovnimi znamkami uvaja diskontne blagovne znamke, ki so cenovno nižje pozicionirane. So v vlogi bojevniske blagovne znamke, da lahko tekmujejo v cenovni vojni

s trgovskimi blagovnimi znamkami. Kljub temu pa podjetje ohrani kapital in ugled prvotnih blagovnih znamk, ki so višje cenovno pozicionirane. S tem namenom je tobačna korporacija Philip Morris uvedla blagovno znamko Basic s sloganom »Odličen okus. Nižja cena.« (angl. *It tastes good. It costs less.*) in enostavno embalažo. S tem pa vseeno ni ogrozila svoje uspešne blagovne znamke Marlboro s visokim cenovnim pozicioniranjem, le pridobila je segment kupcev, ki kupuje tobačne izdelke po nižji ceni.

1.1.4.5 Molzna krava

Blagovna znamka z vlogo molzne krave je edina blagovna znamka v portfelju, ki ne potrebuje večjih finančnih investicij zaradi stalnih kupcev, ki nočejo preiti na novejšje blagovne znamke. Molzna krava ima utrjen ugled in prodajo, ki stagnira ali pa počasi rahlo upada. Ravno zaradi zvestih kupcev, ki prinašajo dobre prodajne rezultate, ukinitve te blagovne znamke ni smiselna. Podjetje lahko v primeru ukinitve izgubi zveste kupce, ki se morda ob ukinitvi ne bodo odločili za nakup njihove nove blagovne znamke. Poleg tega pa lahko podjetje prihodke od prodaje molzne krave uporablja za investiranje v ostale blagovne znamke. Primer blagovne znamke molzne krave so britvice Gillette Sensor, ki imajo še vedno zveste kupce, čeprav je Gillette trgu ponudil že izboljšane britvice Gillette Fusion in Gillette Mach3 (Aaker, 2004, str. 27; Keller, 2003, str. 532).

1.1.5 Arhitektura portfelja blagovnih znamk

Arhitektura portfelja blagovnih znamk združuje vse blagovne znamke podjetja. Iz nje morajo biti vidni odnosi med blagovnimi znamkami in vloge blagovnih znamk. Usmerjati mora organizacijo poslovanja, management blagovnih znamk in biti osnova za odločitve, povezane z vstopom blagovne znamke na nov trg (Petromilli, Marrison & Million, 2002). Blagovne znamke lahko v arhitekturi portfelja blagovnih znamk umestimo v skupine glede na segment kupcev, segment izdelkov, kakovost in distribucijske kanale (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 144).

Arhitekturo portfelja blagovnih znamk lahko grafično prikažemo s pomočjo naslednjih pristopov (Aaker, 2004, str. 27-32; Davis, 2005, str. 20-21, 36):

- hierarhičnega drevesa, ki po obliki spominja na družinsko drevo;
- omrežnega modela (angl. *network model*), kjer debelina linije, ki povezuje dve ali več blagovnih znamk, predstavlja odnos med njima. Posebnost tega prikaza je, da vsebuje tudi neizdelčne blagovne znamke. Primer za to je košarkar Michael Jordan, ki je v vlogi spodbujevalca blagovne znamke Nike Basketball za izdelčno skupino športnih oblačil in obutev za košarko;
- matrike, kjer ena dimenzija matrike predstavlja cenovno pozicioniranje blagovne znamke, druga dimenzija pa izdelčno skupino, segment kupcev ali segment uporabe.

Paziti je treba, da se arhitektura portfelja blagovnih znamk ne zgradi na osnovi organizacijske strukture podjetja, temveč ravno obratno. Organizacijska struktura podjetja se mora prilagajati spremembam v arhitekturi portfelja blagovnih znamk. Le tako je načrtovana strategija portfelja lahko uspešna. Najbolj splošni arhitekturi portfelja blagovnih znamk sta hiša blagovnih znamk (angl. *house of brands*) in znamčena hiša (angl. *branded house*). Hiša blagovnih znamk ima pod okriljem več samostojnih blagovnih znamk, ki med seboj niso povezane. Vsaka blagovna znamka sama skrbi za podobo, maksimizacijo tržnega deleža in finančno donosnost. Sinonim za to strategijo je korporacija Procter & Gamble in General Motors. Pri brandirani hiši igra korporacijska blagovna znamka primarno vlogo in ima prisotne podznamke. Podznamke dodajajo ponudbi jasnost in jo definirajo. To strategijo uporabljata na primer korporaciji Virgin in Caterpillar (Aaker, 2004; Petromilli et al., 2002).

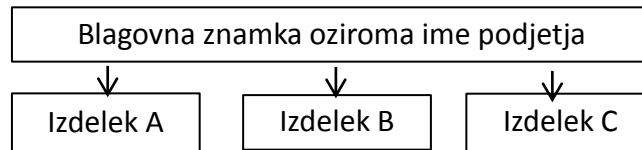
Kapferer (2008, str. 356-367) podrobneje predstavi več modelov strategij arhitekture blagovnih znamk. Nekatere izmed njih so:

- strategija korporacijske blagovne znamke (angl. *the corporate masterbrand strategy*),
- strategija izdelčnih blagovnih znamk (angl. *the product-brand strategy*),
- strategija linijskih blagovnih znamk (angl. *the line brand strategy*),
- strategija rangiranja blagovnih znamk (angl. *the range brand strategy*),
- strategija indosirane blagovne znamke (angl. *endorsing brand strategy*),
- strategija starševske blagovne znamke oziroma strategija izvirne blagovne znamke (angl. *source brand strategy*),
- strategija fleksibilnega dežnika (angl. *the flexible umbrella brand strategy*),
- strategija usklajenega dežnika (angl. *the aligning umbrella brand strategy*)

1.1.5.1 Strategija korporacijske blagovne znamke

Strategija korporacijske blagovne znamke je struktura portfelja z blagovno znamko na samo enem nivoju znamčenja. Podjetje vse svoje izdelke predstavlja pod enotno blagovno znamko, ki je ime podjetja (glej sliko 2). Ta strategija od podjetja zahteva, da vseskozi deluje v skladu z vrednotami blagovne znamke, saj je podjetje samo nosilec teh vrednot. Strategija korporacijske blagovne znamke je najpogostejše uporabljena v podjetjih, kot so banke, zavarovalnice in svetovalne agencije. Omenjena strategija je primerna za podjetja, ki delujejo na področju, kjer je zaupanje kupca eden najpomembnejših dejavnikov pri odločitvi za sodelovanje oziroma nakup. Seveda pa predstavlja napačen korak podjetja izven svojih vrednot nevarnost za celotno poslovanje oziroma lahko posledično vliva na upad prodaje (Kapferer, 2008).

Slika 2: Strategija korporacijske blagovne znamke

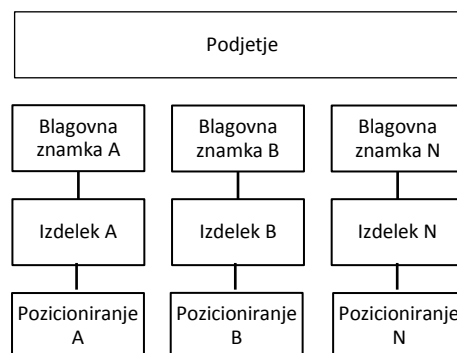


Vir: J. N. Kapferer, *The new strategic brand management. Creating and Sustaining brand equity long term* (4th ed.), 2008, str. 354.

1.1.5.2 Strategija izdelčnih blagovnih znamk

Kadar podjetje uporablja strategijo izdelčnih blagovnih znamk, en izdelek predstavlja eno blagovno znamko (ali izdelčno linijo), ki predstavlja določeno pozicioniranje na trgu (glej sliko 3). Iz tega sledi, da za podjetje uvedba novega izdelka pomeni tudi uvedbo nove blagovne znamke. Podjetje, ki uporablja to strategijo, običajno ime podjetja diskretno skriva na zadnjo stran embalaže izdelka, saj želi ostati nepoznano. V tej strategiji najpomembnejšo vlogo pri nakupni odločitvi igra blagovna znamka izdelka in ne ime podjetja. Ena od prednosti te strategije je zmanjšanje tveganja pri uvedbi nove blagovne znamke na določen trg, ne da bi ob tem ogrozili podobo drugih blagovnih znamk. Po drugi strani pa nova blagovna znamka ne pridobi nič na ugledu in zaupanju od drugih že obstoječih blagovnih znamk. Tako uvedba nove blagovne znamke za podjetje pomeni velik finančni zalogaj.

Slika 3: Strategija izdelčnih blagovnih znamk



Vir: J. N. Kapferer, *The new strategic brand management. Creating and Sustaining brand equity long term* (4th ed.), 2008, str. 356.

Kapferer (2008, str. 356) predstavi podjetje P & G kot simbol te strategije. P & G ima na evropskem trgu več različnih blagovnih znamk detergentov: Ariel, Vizir in Dash. Vsaka od teh blagovnih znamk ima točno določeno vlogo na trgu detergentov in ciljni segment kupcev.

Potrebe kupcev in trendi na trgu se hitro spreminjajo, zato podjetja izboljšujejo že obstoječe izdelke z izboljšanimi formulami, tehnologijo, obliko itd., saj je to v omenjeni strategiji edini možni način, da blagovna znamka ostane vodilna na trgu. P & G je detergentu Dash dodal številko, ko je izboljšal formulo (na primer Dash 1, Dash 2, Dash 3). Na trgu detergentov je prišlo tudi do trenda različnih oblik detergentov. Tako je ena blagovna znamka razširila svoj portfelj z detergenti v obliki praška tudi na tekočo obliko in obliko paketkov. Iz tega se je razvila izdelčna linija.

1.1.5.3 Strategija linijskih blagovnih znamk

Linijska strategija blagovnih znamk se začne z uvedbo izdelka z novim strateškim konceptom. Uspehu tega izdelka oziroma koncepta sledi širitev na nove **komplementarne izdelke** in tako nastane linija izdelkov pod enotno blagovno znamko. Kozmetična hiša Christian Dior je pred leti predstavila Capture; liposomski kompleks za nego kože proti staranju. Capture je bil rezultat večletnega raziskovalnega dela. Po začetnem uspehu so dodali nove izdelke za nego obraza in telesa. Tako je nastala celotna linija izdelkov za nego kože pod enotnim imenom Capture (Kapferer, 2008).

Ko se podjetje odloči za širitev blagovne znamke na celotno linijo izdelkov, mora paziti, da so novi izdelki komplementarni prvotnemu izdelku ali konceptu. Celotna linija mora biti nanizana okoli osrednjega koncepta izdelka. Ravno zaradi tega je širitev linije omejena. Prednost te strategije je, da podjetje z dodajanjem novih izdelkov povečuje tudi prodajno moč blagovne znamke. Uvedba novega izdelka je enostavnejša zaradi nižjih stroškov distribucije in oglaševanja, saj potrošniki že zaupajo blagovni znamki (Kapferer, 2008, str. 360).

1.1.5.4 Strategija rangiranja blagovnih znamk

Strategija rangiranja je zelo podobna linijski strategiji. Razlika je v tem, da lahko ponudbo širimo s **heterogenimi izdelki**, vseeno pa se moramo držati enotnega osrednjega koncepta blagovne znamke. Komuniciranje se pri tej strategiji osredotoči na koncept blagovne znamke ali nekaj reprezentativnih izdelkov. Iz tega razloga so stroški uvedbe novega izdelka na trg, stroški oglaševanja in stroški distribucije nižji (Kapferer, 2008, str. 360-362).

Francoska kozmetična hiša Clarins uporablja to strategijo, saj ima v svojem portfelju več heterogenih izdelkov, ki pa jih zaradi preglednosti združuje v linije (glej sliko 4). Vse linije in izdelki se držijo koncepta blagovne znamke Clarins. Clarins je luksuzna blagovna znamka, ki slovi po uporabi sestavin naravnega izvora. Že od vsega začetka se drži koncepta uporabe sestavin izključno iz izvlečkov rastlinskih olj (Why Clarins, 2012).

Slika 4: Rangirana struktura portfelja podjetja Clarins



Vir: J. N. Kapferer, *The new strategic brand management. Creating and Sustaining brand equity long term* (4th ed.), 2008, str. 362.

1.1.5.5 Strategija indosirane blagovne znamke

Indosirana blagovna znamka deluje kot garancija za ostale blagovne znamke, ki so običajno v vlogi izdelčne ali linijske blagovne znamke. Indosirana blagovna znamka največkrat kot garancijo predstavlja kakovost, strokovno znanje, odgovornost do družbe in okolja ter etičnost. Izdelčna blagovna znamka lahko svobodno oblikuje svojo osebnost, po kateri se loči od drugih blagovnih znamk. Indosirana blagovna znamka je postavljena v sekundarni položaj in je zato tudi slabše vidna, medtem ko je izdelčna blagovna znamka tista, ki daje povod za nakup (Kapferer, 2008).

Indosirana blagovna znamka ima največji vpliv na uvedbo nove blagovne znamke, če je indosirana blagovna znamka že dobro poznana, stalno prisotna kot indosant na blagovnih znamkah, predstavljena kot metaforičen simbol ali prisotna na skupini izdelkov, ki so potrošnikom že dobro poznani (Aaker, 2004, str. 55).

Ena bolj prepoznavnih indosiranih blagovnih znamk je Johnson. Na koncu vsakega televizijskega oglasa katerega od njihovih izdelkov se na koncu prikaže ime oziroma logotip podjetja Johnson. S tem Johnson jamči, da je oglaševani izdelek kakovosten (Abraham & Taylor, 2011, str. 4). Ta strategija je pogosto uporabljena tudi v farmaciji. Najlepši primer za to je farmacevtsko podjetje Bayer, ki predstavlja indosirano blagovno znamko za njihove izdelčne oziroma linijske blagovne znamke, na primer Aspirin.

1.1.5.6 Strategija starševske blagovne znamke

Drugo ime za strategijo starševske blagovne znamke je strategija izvorne blagovne znamke. Pri strategiji starševske blagovne znamke igra starševska blagovna znamka pomembno vlogo. Izdelčnim blagovnim znamkam daje pomen in identiteto. Izdelčne blagovne znamke pa oplemenitijo starševsko blagovno znamko in tako pritegnejo k nakupu nove segmente kupcev. Izdelčne blagovne znamke imajo svoje ime. Ta strategija je večkrat uporabljena v izdelčni skupini dišav. Kapferer (2008, str. 368) navaja primer modne hiše Yves Saint Laurent in njenega parfuma Jazz. Yves Saint Laurent je v tem primeru starševska blagovna znamka, Jazz pa igra vlogo izdelčne blagovne znamke. Starševska blagovna znamka igra glavno vlogo pri nakupni odločitvi, izdelčna blagovna znamka Jazz pa za potrošnike predstavlja ključ do prestižnega sveta Yves Saint Laurent. Iz tega je razvidno, da gre za dvojno znamčenje. Prednost te strategije je, da podjetje z uspešno starševsko blagovno znamko prodre v nove izdelčne skupine ali doseže širši segment kupcev. Izdelčna blagovna znamka ustvari svojo lastno osebnost, vendar mora pri tem ohraniti dušo in identiteto starševske blagovne znamke. Pomembno pri tej strategiji je, da mora biti starševska blagovna znamka močna blagovna znamka z edinstvenimi vrednotami, ki se razlikujejo od ostalih blagovnih znamk.

1.1.5.7 Strategija fleksibilnega dežnika

Strategija fleksibilnega dežnika ima samo **en nivo znamčenja**. Prisotna je samo ena blagovna znamka, in sicer v vlogi dežnika. Največkrat je to ime podjetja, ni pa nujno. Posebnost te strategije je, da je blagovna znamka razširjena na veliko različnih izdelčnih skupin ali celo deluje na področju različnih panog. Na primer podjetje Mitsubishi uporablja omenjeno strategijo. Mitsubishi proizvaja avtomobile, električne proizvode in celo prehranske izdelke. Podobno velja za podjetje Toshiba in Philips.

Blagovno znamko in izdelek ne povezujejo enake vrednote. Vsak izdelek ima svoj slogan in poudarja različne vrednote. Izdelkom je skupna le kakovost. Slogan izdelkov ali oglaševalska kampanja se oblikuje na ravni držav oziroma podružnic in je tako prilagojena določenemu geografskemu trgu. Vrednote izdelkov se tako na različnih geografskih trgih med seboj lahko razlikujejo (Kapferer, 2008, str. 364-366).

1.1.5.8 Strategija usklajenega dežnika

Starševska blagovna znamke igra pri strategiji usklajenega dežnika najpomembnejšo vlogo in je dobro vidna na vseh izdelkih in oglasih. Predstavlja okvir vrednot in referenc. Za razliko od strategije fleksibilnega dežnika ta strategija vsebuje tudi podznamke. Te predstavljajo vrednote starševske blagovne znamke. Beiersdorf je leta 1980 odkril potencial blagovne znamke Nivea in se odločil za širitev blagovne znamke na nove izdelčne skupine. Pod dežnik blagovne znamke Nivea je uvedel podznamke Nivea Hair

Care, Nivea Beauté, Nivea Bath Care, Nivea Visage in mnoge druge. S širitvijo na globalne trge je Nivea postala ena najmočnejših blagovnih znamk za nego kože na svetu z več kot 500 izdelki (Brand History, 2012).

1.1.5.9 Strategija arhitekture portfelja blagovnih znamk v praksi

V praksi podjetja uporabljajo mešanico naštetih modelov strategij. L'Oréal na primer v izdelčni skupini ličil za ustnice uporablja strategijo rangirane blagovne znamke, medtem ko L'Oréal za podznamko Studio in Elsève predstavlja starševsko blagovno znamko. L'Oréal se z različnimi strategijami arhitekture blagovnih znamk lažje prilagaja na različne odločitvene procese potrošnikov, različnim izdelčnim skupinam in distribucijskim kanalom. V nekaterih primerih je L'Oréal v vlogi garanta zanesljivosti in tehnične dovršenosti, v drugih primerih pa podjetje uporabi ime L'Oréal za doseganje večje prepoznavnosti. V primeru luksuznih izdelkov in izdelkov aktivne kozmetike je ime L'Oréal skrito, da ne bi škodovalo prestižu izdelkov. Ravno nasprotno pa je z izdelki nižjega cenovnega razreda. Ime je skrito ravno zato, da ne bi uničilo ugleda blagovne znamke L'Oréal (Kapferer, 2008, str. 370-371).

1.1.6 Obseg blagovne znamke

Vsaka blagovna znamka ima pri svoji širitvi določene omejitve. Če se blagovna znamka širi nenadzorovano izven svojih meja, uniči relevantnost, ugled in konkurenčne prednosti. Obseg blagovne znamke je lahko omejen na določene izdelčne skupine, izdelčne podskupine in trge. Največ previdnosti je potrebno pri managementu s krovnimi blagovnimi znamkami (Aaker, 2004). Pogosto se zgodi, da je krovna blagovna znamka vezana na določeno izdelčno skupino. Primer za to je blagovna znamka Barcaffé, ki se zaradi besede kava v imenu ne more širiti izven izdelčne skupine kavnih izdelkov, saj bi s tem izgubila svojo relevantnost in diferenciacijo. Nekatere blagovne znamke pa se brez večjih težav lahko širijo na več izdelčnih skupin. Primer je blagovna znamka Fructal, ki jo potrošniki povezujejo z izdelki iz sadja in je zato uspešno prisotna na različnih izdelčnih skupinah (sokovi, žitne rezine, otroške kašice itd.).

Cilj podjetja mora biti, da ustvari blagovne znamke, ki imajo možnost širitve na nove izdelčne skupine. To pa je možno, če ustvarijo močno blagovno znamko. Podjetje potrebuje za širitev močne blagovne znamke manjši finančni vložek, prodor na nove izdelčne skupine pa izvede hitreje in uspešneje.

1.2 Management portfelja blagovnih znamk

Ko ima podjetje v lasti več blagovnih znamk, se sooča z izzivi pravilnega managementa portfelja blagovnih znamk. Imeti mora poenoten sistem, ki omogoča učinkovit

management blagovnih znamk. Prav tako pa je treba imeti konkretno zastavljene cilje za celoten portfelj blagovnih znamk kakor za vsako posamezno blagovno znamko.

Najpomembnejše je, da je za management portfelja blagovnih znamk odgovorna oseba ali skupina oseb, ki zelo dobro pozna vse blagovne znamke, trg, na katerem so blagovne znamke prisotne, ter, kar je najpomembnejše, da ima avtoriteto in dostop do sredstev, ki mu omogočajo management portfelja blagovnih znamk. Izkazalo se je, da je najučinkovitejši, če je za management portfelja blagovnih znamk odgovoren izvršni direktor (angl. *chief executive officer*) ali njegovi najbližji sodelavci. Razlog za to ni le, da imajo tri zgoraj omenjena znanja in sposobnosti. Management portfelja blagovnih znamk predstavlja izziv in je odgovornost celotne organizacije, ne le trženjskega oddelka. Ključno je, da je celotno podjetje organizirano v skladu s strategijo portfelja blagovnih znamk, saj se le tako ta izvaja učinkovito (Aaker, 2004, str. 88-89).

Management širokega portfelja blagovnih znamk predstavlja v praksi zelo velik izziv. Podjetje mora imeti organiziran proces za načrtovanje, izvajanje in kontrolo strategije portfelja blagovnih znamk. Težave nastanejo, ko je treba razporediti finančna sredstva med blagovne znamke. To je lahko še posebej težavno v primeru decentralizirane organizacijske strukture podjetja. Podjetje mora imeti točno določene kriterije, po katerih se bodo sredstva razporejala. Zaposleni so običajno navezani na blagovno znamko, za katero delajo, zato je ukinitve blagovne znamke ali podznamke zelo delikatna zadeva, ki lahko prinese nezadovoljstvo med zaposlene. Zaradi navezanosti zaposlenih, ki tesno sodelujejo pri trženjskih aktivnostih blagovne znamke, je še toliko pomembnejše, da management portfelja blagovnih znamk prevzame nekdo, ki ima pregled nad vsemi blagovnimi znamkami in nima posebne naklonjenosti do določene blagovne znamke. Takšna oseba ali skupina lahko bolj racionalno odloča o portfelju blagovnih znamk.

1.3 Širitev blagovne znamke

S širitvijo portfelja blagovnih znamk podjetje zvišuje poslovne možnosti za višje prihodke od prodaje in konkurenčno prednost. Podjetja se pogosto odločijo za širitev blagovne znamke, ko želijo vstopiti na nove trge ali osvojiti nov segment kupcev. Omenila sem že, da ima vsaka blagovna znamka določene omejitve. Podjetje mora oceniti, do katere mere se blagovna znamka lahko širi s pomočjo podznamke ali indosirane blagovne znamke, na katere izdelke ali izdelčne skupine je širitev smiselna in kdaj je potrebna uvedba nove krovne blagovne znamke.

Blagovna znamka se lahko širi **horizontalno**, tako da razširi linijo izdelkov. Na ta način doseže nove tržne niše znotraj ene izdelčne skupine. Podjetja najpogosteje razširijo ponudbo s pomočjo izdelkov, ki vsebujejo nove sestavine, nov vonj, imajo novo podobo, novo obliko ali uvedejo novo velikost. Treba je paziti, da pretirana uporaba horizontalne oziroma linijske širitve ne vodi do zmede in frustracije potrošnikov, saj tako posledično ne

dosežemo poslovnih ciljev. Druga možnost je **vertikalna širitev** oziroma širitev blagovne znamke na nove izdelčne skupine (Keller, 2003, str. 577; Aaker, 2004, str. 311-312).

Aaker (2004, str. 197-202) in Keller (2003, str. 601-608) navajata naslednje korake, ki jih moramo upoštevati pri širitvi blagovne znamke:

1. **definiranje trenutne in prihodne podobe blagovne znamke** – dobro moramo poznati trenutno pozicijo blagovne znamke na trgu in vrednote blagovne znamke v očeh potrošnika. Nato moramo določiti njeno želeno pozicijo na trgu in vrednote, ki bi jih s širitvijo blagovna znamka pridobila;
2. **iskanje možnosti za širitev** – nizanje relevantnih idej za širitev, pri katerih blagovna znamka ohrani relevantnost in pridobi dodatno vrednost;
3. **vrednotenje potencialnih priložnosti za širitev** – treba je ugotoviti, ali se v izdelčni skupini predvideva nadaljnja rast, kolikšna je zasičenost, kateri so konkurenti v izdelčni skupini, ali se pojavljajo nezadovoljene potrebe potrošnikov, ali imamo zadosti sredstev in znanja za uspešen vstop in obstoj v izdelčni skupini ter ali širitev sovпада z vrednotami blagovne znamke in podjetja;
4. **načrtovanje strategije širitve** – določiti moramo pozicijo novih izdelkov na trgu, konkurenčne prednosti, elemente blagovne znamke, komunikacijski načrt itd. Treba je določiti, ali se bo blagovna znamka širila s pomočjo podznamke ali indosirane blagovne znamke. Pri širitvi linije na nove izdelke je treba paziti, da ne pride do kanibalizma;
5. **ocena uspešnosti širitve in ocena novega kapitala starševske blagovne znamke** – s tem ugotovimo, ali smo uresničili načrtovane cilje, in ocenimo novo kapitalsko vrednost starševske blagovne znamke, ki smo jo razširili. Ta ocena nam pomaga pri načrtovanju nadaljnjih strategij blagovnih znamk.

Pri vseh korakih širitve blagovne znamke je priporočljivo opraviti raziskavo med potrošniki, saj bo širitev tako uspešnejša.

Zgoraj opisani koraki nam omogočijo, da se izognemo možnim negativnim posledicam širitve, kot so na primer zmeda potrošnikov pri izbiri primerne izdelka, odpor trgovcev do blagovne znamke zaradi prevelikega števila artiklov v ponudbi (angl. *stock-keeping units*), upad ugleda starševske blagovne znamke, kanibalizacija in nezmožnost identifikacije starševske blagovne znamke z izdelki (Keller, 2003, str. 590-598).

Kljub vsem slabostim pa prinese širitev močne blagovne znamke tudi veliko prednosti. Z njo pridobijo tako novi izdelki kot starševska blagovna znamka. Ekonomije obsega so prisotne na vseh področjih. Starševska blagovna znamka ima preko novega izdelka priložnost dodatno pojasniti pomen blagovne znamke in okrepiti njeno podobo. Blagovna znamka pridobi nove kupce in se s pomočjo novega izdelka celo pomladi, v kolikor je blagovna znamka v zatonu (Keller, 2003, str. 581-590).

1.4 Optimizacija portfelja blagovnih znamk

Podjetjem se lahko zgodi, da imajo preobsežen in zapleten portfelj blagovnih znamk, ki je težko razumljiv in neusklajen. Takšen portfelj je neučinkovit in prinese predvsem strateškim blagovnim znamkam veliko nevšečnosti kot na primer izgubo kapitala in tržnega deleža blagovne znamke (Aaker, 2004, str. 295).

O'Donnell (2010) pravi, da so različne raziskave pokazale, da podjetja 90 % svojega dobička pridobijo le z 20 % svojih blagovnih znamk. To pa je dober razlog, da podjetja razmislijo o optimizaciji portfelja blagovnih znamk, saj bi najverjetneje z ožjim portfeljem poslovala stroškovno učinkoviteje.

Portfelj blagovnih znamk mora biti hitro razumljiv predvsem zaposlenim in poslovnim partnerjem. Biti mora logičen in ne preobsežen. Portfelj ni učinkovit, če potrošniki ne razumejo ponudbe in se tako težko odločijo za nakup pravega izdelka. Do tega pride, kadar se podjetje ne zaveda pomembnosti učinkovitega portfelja in nima točno opredeljenega postopka in kriterijev za širitev portfelja. Največkrat se to pojavi v decentralizirano organiziranih podjetjih, kjer vsaka poslovna enota deluje ločeno in tako ni skupnega pregleda nad celotnim portfeljem podjetja. Vendar lahko tudi decentralizirano organizirano podjetje uvede disciplino nad portfeljem. Kljub temu da ima podjetje točno določen postopek širitve blagovnih znamk, kriterije in skupino, ki je odgovorna za management celotnega portfelja blagovnih znamk, še vedno lahko pride do nepravilnih odločitev glede managementa portfelja blagovnih znamk. Ravno zato se skoraj vsako podjetje v določeni točki poslovanja sooči s potrebno optimizacijo portfelja (Aaker, 2004).

Optimizacija portfelja blagovnih znamk ni enostaven postopek, ker ima vsaka blagovna znamka zveste kupce, tržni delež, tradicijo in vrednote, ki jih z ukinitvijo blagovne znamke podjetje težko nadomesti. Sama optimizacija, ki lahko prinese ukinitve, združitve ali novo razvrščanje blagovnih znamk po pomembnosti, je težavna tudi zaradi čustvene vpletenosti in navezanosti zaposlenih na blagovno znamko.

Aaker (2004, str. 298-307) navaja šeststopenjski postopek optimizacije portfelja blagovnih znamk, ki ga poimenuje proces konsolidacije blagovnih znamk. S tem procesom podjetje preveri moč in koristnost blagovnih znamk v portfelju. Ta postopek obsega:

1. **določitev relevantnih blagovnih znamk za nadaljnji proces konsolidacije.** Ni potrebno, da so v ta proces vključene vse blagovne znamke v portfelju. Potrebno je, da so vključene blagovne znamke in podznamke, ki so relevantne za rešitev širše problematike v poslovanju;
2. **določitev kriterijev za ocenjevanje blagovnih znamk.** Sestavljena mora biti matrika, po kateri lahko razporedimo blagovne znamke, saj odločitve, povezane z optimizacijo

portfelja, ne smejo biti narejene po občutku, ampak morajo imeti neko trdno podlago. Ti kriteriji so razdeljeni v štiri skupine:

- **kapital blagovne znamke** se oceni glede na zavedanje (angl. *awareness*) blagovne znamke na trgu, glede na ugled (angl. *reputation*), ki ga blagovna znamka ima, glede na diferenciacijo blagovne znamke od konkurence, glede na zvestobo, ki jo imajo kupci do blagovne znamke, ter glede na relevantnost (angl. *relevance*) blagovne znamke za današnje kupce;
 - **moč blagovne znamke na trgu** (angl. *business strength*) se oceni glede na delež prodaje, ki ga blagovna znamka doseže glede na celotno prodajo, glede na tržni delež blagovne znamke in njegovo upadanje ali rast. Poleg tega je pomemben dejavnik tudi generiranje dobička. Nekatere blagovne znamke prinašajo visoke prihodke od prodaje, vendar so njihovi stroški še višji. Obstoj takšne blagovne znamke je dolgoročno vprašljiv;
 - **skladnost blagovne znamke s strateško usmeritvijo podjetja** se ugotovi glede na možnost širitve blagovne znamke ter usklajenost blagovne znamke s strateško usmeritvijo podjetja. Pomembno je tudi, ali podpira izdelke in trge, ki so ključni za uresničitev načrtovane strategije podjetja;
 - **možnosti znamčenja** se oceni glede na možnost prenosa kapitala blagovne znamke na drugo blagovno znamko, s tem ko blagovno znamko postavimo v položaj podznamke ali deskriptorja. Drug dejavnik je možnost združevanja blagovnih znamk;
3. **ocenjevanje blagovnih znamk** po kriterijih, opisanih v drugi točki. Skupna ocena iz vseh štirih kriterijev je pomembna, vendar se lahko določenemu kriteriju dodeli večjo težo. Če na primer blagovna znamka ni skladna s strateško usmeritvijo podjetja, je to dovolj za njeno odstranitev iz portfelja;
4. **razvrščanje blagovnih znamk po prioritetah** se opravi z nadaljnjim pravilnim razporejanjem virov med blagovne znamke. V najpomembnejšo kategorijo se uvrstijo strateške blagovne znamke, ki imajo ali bodo imele visoko kapitalsko vrednost in podpirajo ali bodo podpirale najpomembnejše poslovne dejavnosti. V to kategorijo lahko uvrstimo tudi osrednje blagovne znamke, ki neposredno vplivajo na uspeh ostalih blagovnih znamk. V naslednjo kategorijo uvrstimo bojevniske blagovne znamke, blagovne znamke srebrni naboj in uspešne lokalne blagovne znamke. V tretjo kategorijo uvrstimo blagovne znamke z nizko kapitalsko vrednostjo in ožjim obsegom poslovanja, ki so kandidati za konsolidacijo oziroma okrepitev. V posebno kategorijo sodijo molzne krave, ki se jih iz portfelja ne odstrani. Vse ostale blagovne znamke pa se iz portfelja odstrani ali pa se jim ponudi dodatno priložnost, če ima v ozadju načrt za uspeh. Druge možnosti so tudi združevanje blagovnih znamk pod eno blagovno znamko ali prenos kapitala blagovne znamke na drugo blagovno znamko, če ta možnost obstaja;
5. **preoblikovanje strategije portfelja blagovnih znamk**. Priporočljivo je ustvariti več različnih strategij arhitekture portfelja blagovnih znamk. Nato je treba ideje za nove

strategije oceniti, pri tem pa je treba imeti v mislih tudi trenutno arhitekturo portfelja. Kriteriji za odločitev prave strategije arhitekture portfelja so:

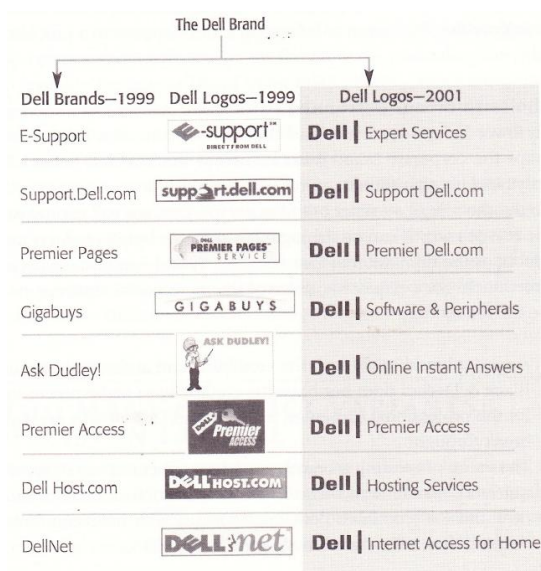
- ali bo strategija portfelja omogočala uresničitev strategije podjetja,
- ali imajo strateške blagovne znamke v strategiji primerno vlogo,
- ali strategija omogoča povečanje moči blagovnim znamkam,
- ali je arhitektura logična in bo hitro jasna kupcem in zaposlenim.

Strategije lahko med seboj tudi združujemo ali jih po potrebi prilagajamo, da izberemo najučinkovitejšo.

6. **izvršitev strategije** pomeni prehod od trenutne strategije na novo strategijo. Ta prehod lahko podjetje izvede nenadoma ali pa postopoma. Če se odloči za hiter prehod, mora obljubo blagovnih znamk spremljati učinkovita komunikacija in verodostojnost. Prav tako se mora hkrati hitro spremeniti tudi poslovna strategija, organiziranost podjetja in način poslovanja. Postopen prehod na novo strategijo je priporočljiv, kadar repozicioniranje blagovnih znamk ne prinese drastičnih sprememb, kadar v določeni izdelčni skupini potrošniki potrebujejo več časa za prilagoditev in kadar obstaja možnost, da bi s preходом na novo strategijo lahko izgubili obstoječe kupce.

Eden od načinov optimizacije portfelja je lahko tudi prenos podznamk v vlogo deskriptorja. Ta način optimizacije je učinkovit le, če ima podznamenka nizko kapitalsko vrednost, če najdemo primeren in učinkovit deskriptor in če ima lahko krovna blagovna znamka primarno vlogo pri nakupnem odločanju. Na sliki 5 je predstavljen učinkovit način optimizacije portfelja računalniškega podjetja Dell s pomočjo omenjenega načina.

Slika 5: Optimizacija blagovne znamke Dell s pomočjo deskriptorjev



Vir: D. A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy*, 2004, str. 309.

Odstranili so vse nepotrebne logotipe in podznamke z nizko prepoznavnostjo. Namesto tega so blagovno znamko Dell postavili v primarni položaj in poleg postavili deskriptor, ki kupcu hitro predstavi ponudbo. Prenovljeni portfelj blagovnih znamk je tako bolj strukturiran in hitreje razumljiv.

2 TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE IN ZNAČILNOSTI KOZMETIČNEGA TRGA

Trgovske blagovne znamke so danes pomemben del ponudbe trgovskih podjetij na drobno (v nadaljevanju trgovsko podjetje), brez katerih trgovsko podjetje težko konkurira na trgu. Skozi zgodovino so se trgovske blagovne znamke postopoma razvijale in spreminjale svoje značilnosti, kar bo podrobneje predstavljeno v tem poglavju, kakor tudi prednosti in slabosti, ki jih prinašajo trgovskim podjetjem. Zaradi razumevanja empiričnega dela naloge so na koncu poglavja predstavljene tudi značilnosti kozmetičnega trga.

2.1 Definicija in razvoj trgovskih blagovnih znamk

Na trgu prevladujejo **blagovne znamke proizvajalca** (angl. *manufacturer brands*). V ameriški literaturi najpogosteje zasledimo izraz nacionalne blagovne znamke (angl. *national brands*). Te so v lasti podjetja, ki izdelke blagovnih znamk oblikujejo, proizvedejo in prodajo različnim trgovskim podjetjem. Začetki blagovnih znamk proizvajalca segajo v 20. stoletje, ko so izdelkom začeli dodeljevati imena, ki so izdelku zagotavljala kakovost lokalnega proizvajalca ali kmeta (Levy & Weitz, 2012, str. 342; Ezrachi & Bernitz, 2009, str. 4).

Trgovske blagovne znamke (angl. *store brands*) so v lasti trgovskih podjetij, ki skrbijo tudi za management njihovih blagovnih znamk. V literaturi najdemo za trgovske blagovne znamke tudi izraze lastna oznaka izdelka (angl. *private-label brand*), lastna blagovna znamka (angl. *own brand*), blagovna znamka distributerja (angl. *distributor brand*) in hišna blagovna znamka (angl. *house brand*).

Morris (v Burt, 2000, str. 875) pravi, da so trgovske blagovne znamke »potrošniški izdelki, ki jih proizvede distributer oziroma so proizvedeni v imenu distributerja ter so prodani pod imenom distributerja ali pod blagovno znamko distributerja v njegovih lastnih prodajalnah«.

Levy in Weitz (2012, str. 343) navajata, da je pogosto za oblikovanje in specifikacijo izdelkov trgovskih blagovnih znamk odgovorno trgovsko podjetje. Izdelki so proizvedeni v podjetju, ki poleg trgovskih blagovnih znamk proizvaja tudi blagovne znamke proizvajalca. V nekaterih primerih trgovsko podjetje sodeluje s proizvodnim podjetjem. Skupaj oblikujejo posebno različico izdelka, ki je že uspešno na trgu in se bo prodajalo izključno na policah trgovskega podjetja, s katerim sodelujejo. V takšnih primerih je

proizvodno podjetje poleg proizvodnje izdelka odgovorno tudi za oblikovanje in specifikacijo izdelka.

Prve trговске blagovne znamke so se pojavile leta 1920 v Veliki Britaniji. Uvajati so jih začele velike trговске verige Marks & Spencer, Sainsbury's in Tesco. Pravi razcvet trgovskih blagovnih znamk se je začel leta 1960, ko so tudi druge večje trговске verige začele uvajati trgovinske blagovne znamke v svoj portfelj. Od takrat se je pomen trgovskih blagovnih znamk glede na njihov razvoj spreminjal (Ezrachi & Bernitz, 2009, str. 4).

V strokovni literaturi najpogosteje najdemo štiri **razvojne stopnje trgovskih blagovnih znamk** (Laaksonen & Reynolds v Burt, 2000, str. 879; Levy & Weitz, 2012, str. 344-345, Dmitrović, 1999, str. 72-73).

1. Prva razvojna stopnja trgovskih blagovnih znamk – **generični izdelki** oziroma **izdelki brez imena** so namenjeni cenovno občutljivim kupcem, za katere je cena osnovni motiv za nakup. Trgovska podjetja z njimi konkurirajo diskontom. Običajno imajo v svojem asortimentu le osnovne izdelke kot na primer mleko, moka, olje. Ti izdelki nimajo posebnega imena, ampak so poimenovani po izdelčni skupini. Cena teh izdelkov je običajno 20 % ali več nižja od cen izdelkov tržnega vodje. Trgovsko podjetje se za to vrsto trgovskih blagovnih znamk odloči zaradi visokih marž. Tehnologija proizvodnje je enostavna in zaostaja za tržnim vodjem. Običajno so ti izdelki nižje kakovosti. Izdelki generičnih trgovskih blagovnih znamk običajno nimajo izrazito prisotnega imena trgovskega podjetja na izdelku.
2. Druga razvojna stopnja trgovskih blagovnih znamk – **izdelki z oznako** oziroma »kvazi« **blagovne znamke** (angl. »quasi-brands« *own label*) so še vedno za 10 do 20 % cenejši od tržnega vodje. Trgovci poskušajo potrošnikom ponuditi pravo razmerje med ceno in kakovostjo, zato je kakovost izdelkov višja kot pri generičnih izdelkih, vendar proizvodnja tehnologija še vedno zaostaja za tehnologijo tržnega vodje.
3. Tretja razvojna stopnja trgovskih blagovnih znamk – **prava trgovska blagovna znamka** s pravilnim managementom blagovne znamke povečuje ugled trgovskega podjetja. Kakovost izdelkov je primerljiva s kakovostjo trgovskih vodij, cene pa so 5 do 10 % nižje. Trgovsko podjetje ima cilj v nekaterih izdelčnih skupinah zvišati marže zaradi ugleda, ki ga trgovska blagovna znamka pridobi. Pogosto so proizvajalci teh izdelkov specializirani za proizvodnjo izdelkov trgovskih blagovnih znamk in nimajo blagovnih znamk proizvajalca.
4. Četrta razvojna stopnja trgovskih blagovnih znamk – **razširjena trgovska blagovna znamka** oziroma **segmentacijska trgovska blagovna znamka** (angl. *segmented own brands*) uporablja strategijo dodane vrednosti. Dodano vrednost oziroma večji ugled pridobi trgovsko podjetje zaradi inovativnih izdelkov in izdelkov, ki se diferencirajo od tržnih vodij. S temi izdelki trgovsko podjetje pridobi nov krog kupcev. Cena teh izdelkov je enaka ali višja od cen izdelkov tržnih vodij, prav tako pa tudi kakovost. Za razširjene trговске blagovne znamke je značilno, da ponudijo veliko vrst različnih

izdelkov oziroma nišnih izdelkov v manjših količinah. Primer takšnih trgovskih blagovnih znamk je blagovna znamka Tesco Finest iz Velike Britanije ter blagovni znamki Mercator Premium in Spar Premium v Sloveniji. V skupino vrhunskih trgovskih blagovnih znamk spadajo tudi izdelki ekološke predelave.

Levy in Weitz (2012, str. 344-345) poleg generičnih in razširjenih trgovskih blagovnih znamk, ki jih poimenujeta »premium« trgovske blagovne znamke navajata še dve dodatni obliki trgovskih blagovnih znamk:

- **imitatorske trgovske blagovne znamke** (angl. *copycat brands*) posnemajo blagovne znamke proizvajalca. Imajo podobno grafično podobo in embalažo. Za njih je značilna nizka cena. Na sliki 6 vidite primer imitatorske trgovske blagovne znamke trgovskega podjetja Sainsbury's iz Velike Britanije. Lahko bi bile del »kvazi« blagovnih znamk, saj je ime trgovskega podjetja dobro vidno, cena pa nižja od blagovnih znamk proizvajalca;

Slika 6: Imitatorska blagovna znamka podjetja Sainsbury's



Vir: The good, the bad, and the consumer, 2013.

- **ekskluzivne blagovne znamke** (angl. *exclusive brands*) razvije lastnik blagovnih znamk proizvajalca v sodelovanju s trgovskim podjetjem. Ekskluzivna blagovna znamka se prodaja izključno v trgovskem podjetju, za katerega je bila proizvedena. Primer najenostavnejše oblike izdelka ekskluzivne blagovne znamke je osnovni izdelek blagovne znamke proizvajalca, ki ga proizvajalec poimenuje z novim imenom in delno spremeni zunanjo podobo izdelka, ne spreminja pa lastnosti izdelka. Na tak način podjetje Canon prodaja fotoaparate z enakimi lastnostmi pod različnimi imeni oziroma različno oznako modela v različnih trgovskih podjetjih. S tem onemogočijo potrošnikom primerjati ceno izdelkov med različnimi trgovskimi podjetji. Ena od možnosti je, da proizvajalec ustvari blagovno znamko izključno za eno trgovsko podjetje. Kozmetična hiša Estée Lauder je za trgovsko podjetje Kohl's ustvarila blagovno znamko American Beauty, Flirt in Good Skin, ki konkurirajo drugim blagovnim znamkam proizvajalca.

2.2 Prednosti in slabosti trgovskih blagovnih znamk za trgovce na drobno

Trgovske blagovne znamke lahko trgovskim podjetjem prinesejo veliko prednosti, vendar morajo biti trgovci previdni, saj lahko uvedba trgovskih blagovnih znamk prinese tudi številne slabosti.

Prednosti, ki jih trgovske blagovne znamke lahko prinesejo trgovskemu podjetju, so (Levy & Weitz, 2004, str. 438; Dmitrovič, 1999, str. 73; Jesenek, 2010, str. 5-6; Pfajfar & Konečnik, 2007, str. 643):

- močne trgovske blagovne znamke povečajo zvestobo kupcev;
- če so izdelki trgovskih blagovnih znamk kakovostni in modni, lahko okrepijo podobo trgovskega podjetja in njegovo prepoznavnost;
- trgovsko podjetje lahko s pomočjo trgovskih blagovnih znamk poveča dobiček in pogajalsko moč do blagovnih znamk proizvajalca;
- lahko se zmanjša odvisnost trgovskega podjetja od njegovih trenutnih dobaviteljev;
- uspešne trgovske blagovne znamke privabijo kupce v prodajalne;
- možnost povečanja tržnega deleža med trgovskimi podjetji;
- trgovsko podjetje za trgovske blagovne znamke v celoti odloča o promociji v prodajalni, ceni izdelkov, kakovosti izdelkov in distribuciji;
- trgovsko podjetje s pomočjo trgovskih blagovnih znamk poveča svoj nadzor nad prodajno površino in ima možnost oblikovati ponudbo, ki se razlikuje od konkurenčnega trgovskega podjetja;
- s pomočjo trgovskih blagovnih znamk se trgovsko podjetje lahko diferencira od konkurence v očeh potrošnikov;
- trgovsko podjetje lahko s pomočjo lastne baze podatkov natančno spremlja nakupne navade kupcev in ima pregled nad prodajo konkurenčnih izdelkov, kar mu omogoča ustvarjanje najustreznejše ponudbe za kupce, s katero zadovolji njihove potrebe in želje;
- trgovska marža za izdelke trgovskih blagovnih znamk je običajno višja za 20 do 30 % v primerjavi z izdelki blagovnih znamk proizvajalca.

Predno se trgovsko podjetje odloči za uvedbo trgovskih blagovnih znamk, mora poznati tudi njihove **pomanjkljivosti**. Tako podjetje lažje sprejme odločitev glede uvedbe trgovskih blagovnih znamk in se izogne morebitnim težavam. Težave, s katerimi se trgovsko podjetje lahko sooči, so (Levy & Weitz, 2004, str. 438; Dmitrovič, 1999, str. 73; Pfajfar & Konečnik, 2007, str. 643):

- potrebne so investicije za oblikovanje trgovskega blaga, za ustvarjanje zavedanja kupcev in za razvijanje pozitivne podobe trgovske blagovne znamke. To pomeni, da

mora trgovsko podjetje pridobiti nova znanja in strokovnjake, ki se bodo ukvarjali le s trženjem trgovskih blagovnih znamk;

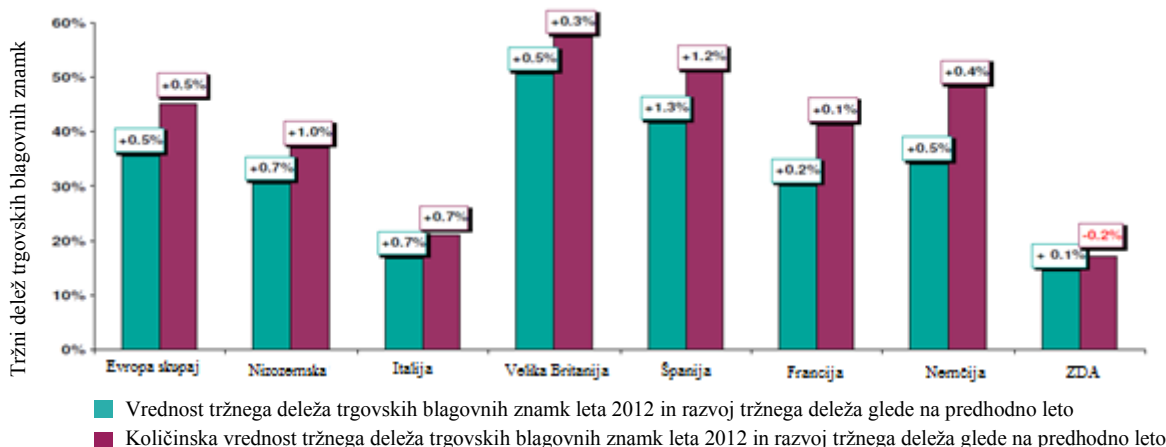
- če se izdelkov trgovske blagovne znamke ne proda, podjetje teh izdelkov ne more vrniti proizvajalcu, kakor je pogosta praksa pri blagovnih znamkah proizvajalca;
- v primeru modnega trgovskega blaga pride tudi do stroškov izobraževanja in usposabljanja prodajnega osebja za prodajo izdelkov trgovskih blagovnih znamk. Tudi prodajno osebje je treba motivirati za prodajo teh izdelkov;
- v primeru premajhnega obsega prodaje izdelkov trgovskih blagovnih znamk ekonomije obsega niso možne zaradi visokih fiksnih stroškov managementa trgovskih blagovnih znamk, nezmožnosti doseganja nizkih nabavnih cen, alternativnih stroškov prodajnega prostora, ki bi jih prinesli drugi izdelki, itd.;
- treba je investirati v oglaševanje, če uvedemo trgovske blagovne znamke tretje in četrte razvojne stopnje;
- možna so nihanja v kakovosti izdelkov v primeru menjave proizvajalca izdelkov ter začasna neprisotnost izdelkov na policah v primeru zamude pri dobavi;
- v primeru neuspeha trgovskih blagovnih znamk je ogrožen ugled trgovskega podjetja;
- pojavijo se lahko težave pri iskanju primernega proizvajalca s primernimi proizvodnimi kapacitetami in primerno tehnologijo za proizvodnjo želene kakovosti izdelkov.

2.3 Trgovske blagovne znamke danes

Tržni delež trgovskih blagovnih znamk v Evropi raste. Strokovnjaki napovedujejo rast tudi v prihodnje, kljub temu da je evropski trg trgovskih blagovnih znamk med najrazvitejšimi na svetu. Razlog za rast tržnega deleža trgovskih blagovnih znamk v Evropi je večletna ekonomska kriza, ki je potrošnike prisilila v to, da je cena postala eden najpomembnejših dejavnikov pri nakupni odločitvi izdelkov široke potrošnje (angl. *fast moving consumer goods*). Tržni delež trgovskih blagovnih znamk je decembra 2011 v sedmih največjih evropskih državah (Francija, Italija, Španija, Velika Britanija, Nemčija, Nizozemska, Grčija) obsegal povprečno 30 % celotnega trga prodanih izdelkov široke potrošnje, oktobra 2012 je ta odstotek narasel na 35,6 %. Tržni delež trgovskih blagovnih znamk je med evropskimi državami zelo različen (SymphonyIRIGroup, 2011, str. 7; SymphonyIRIGroup, 2012, str. 2-5).

Iz slike 7 je razvidno, da je tržni delež trgovskih blagovnih znamk najvišji v Veliki Britaniji, Španiji in Nemčiji, medtem ko je tržni delež trgovskih blagovnih znamk najnižji v Italiji. Kulturne razlike med evropskimi državami so eden od razlogov za različne tržne deleže trgovskih blagovnih znamk. Te se gibljejo od 16,8 % v Italiji do 50,5 % v Veliki Britaniji.

Slika 7: Trg dobrin široke potrošnje (FMCG) – tržni delež trgovskih blagovnih znamk in razvoj tržnega deleža glede na predhodno leto v vrednosti in količini



Vir: SymphonyIRIGroup, *Private Label in Europe 2012. Is there a limit to growth?*, oktober 2012, str. 6.

Lastniki blagovnih znamk proizvajalca so že pred leti videli konkurenčno grožnjo v trgovskih blagovnih znamkah, ki konstantno povečujejo svoj tržni delež. Zato blagovne znamke proizvajalca spreminjajo svojo strategijo portfelja blagovnih znamk, da bi ohranile svoj tržni delež. Veliko jih v svoj portfelj uvaja nove blagovne znamke, ki so cenovno primerljive s trgovskimi blagovnimi znamkami in izdelki v diskontnih prodajalnah. Napovedana nadaljnja rast trgovskih blagovnih znamk predstavlja za trgovska podjetja priložnost za povečanje svojega tržnega deleža in dobičkonosnost poslovanja (SymphonyIRIGroup, 2011).

V Evropski uniji že leta velja zakon, ki trgovskim podjetjem dovoljuje, da na izdelkih trgovskih blagovnih znamk ne navajajo imena proizvajalca. Vendar navajanje imena proizvajalca ni prepovedano. Na izdelku je tako lahko navedeno le ime trgovskega podjetja, ki je lastnik trgovske blagovne znamke. V Nemčiji le redko zasledimo izdelek trgovske blagovne znamke, ki razkriva ime proizvajalca. V Sloveniji je ta praksa drugačna zaradi moči trgovskih podjetij nad domačimi proizvajalci. Trgovskim podjetjem v Sloveniji ni treba navajati imena proizvajalca, vendar to vseeno počnejo, saj s tem pridobijo zaupanje potrošnikov, če gre za znanega slovenskega proizvajalca, ki mu potrošniki že zaupajo. V tujini morajo trgovska podjetja tako vložiti več truda, da si trgovska blagovna znamka pridobi zaupanje, saj potrošniki ne vedo, kdo je proizvajalec izdelka. Pojavlja se vedno več podjetij, ki proizvajajo izključno izdelke trgovske blagovne znamke (Peterman, Pajk Žontar & Pondelek, 2007, str. 8; Mercator, d. d., 2008, str. 2).

2.4 Značilnosti kozmetičnega trga

Tako ženske kot moški že od nekdaj skrbimo za svoj videz in ga želimo izboljšati. Zunanji videz je že več tisočletij pomemben dejavnik v družbi. Že stari Egipčani so uporabljali kozmetiko za zaščito pred soncem, za vlaženje kože in ličila. Kleopatra, ki je živela 69 let pred našim štetjem, danes velja za prvo ikono lepote. Že v antičnem Egiptu so uporabljali pripomočke kot na primer posebna čistila za zobe, črtala za oči, imenovana »kohl«, barvo za obrvi, izdelke proti gubam, rdečila za lica, dišave in si celo barvali nohte (Tungate, 2011, str. 7-13).

Tudi danes je zunanji videz zelo pomemben, saj z njim naredimo prvi vtis, ki je pri spoznavanju novih ljudi pomemben. Urejen zunanji videz je pomemben tako v zasebnem kot poklicnem življenju. Poveča našo samozavest, kar vpliva na naš nastop. Lepota se skozi zgodovino spreminja. Lepotne trende narekuje modni svet in večina ljudi podleže njihovim vplivom, ki nas s pomočjo oglasov, revij in filmov obkrožajo vsak dan. Zaradi želje, da bi ugodili družbenim standardom po lepoti, uporabljamo kozmetiko.

Kozmetika ima veliko izdelčnih skupin in podskupin. Predpisane razdelitve ni. Za potrebe razumevanja empiričnega dela naloge sem kozmetiko na grobo razdelila na naslednje izdelčne skupine:

- nega kože, ki se deli na nego obraza in nego telesa. V to skupino uvrščamo tudi izdelke za zaščito kože pred soncem ter izdelke za nego rok in stopal,
- nega las,
- dekorativna kozmetika oziroma ličila,
- dišave,
- izdelki za osebno higieno (angl. *toiletries*).

Izdelki za osebno higieno so izdelki za zobno higieno, mila, šamponi, dezodoranti, pripomočki za odstranjevanje dlak idr. Mila, šampone in dezodorante višjega cenovnega razreda običajno uvrščamo v kategorijo nega telesa. To je najpogostejša praksa v parfumerijah in veleblagovnicah, kjer imajo ti izdelki višjo ceno, medtem ko v drogerijah in živilskih prodajalnah govorimo o izdelkih za osebno higieno. Tam so ti izdelki tudi cenovno ugodnejši. Za kozmetiko višjega cenovnega razreda pogosto slišimo izraz »selektivna kozmetika«.

Kozmetika se prodaja po različnih distribucijskih kanalih: preko kataloške prodaje (primer kozmetika Oriflame in Avon), preko spletnih trgovin in v prodajalnah. Kozmetiko najdemo v živilskih prodajalnah, drogerijah, specializiranih prodajalnah, veleblagovnicah in lekarnah. Za **specializirane prodajalne** je značilno, da ponujajo omejeno število izdelčnih skupin, ki se med seboj dopolnjujejo. Poleg tega pa so njihove storitve na visokem nivoju (Levy & Weitz, 2012). **Parfumerije** spadajo v kategorijo prodajaln, specializiranih za

kozmetiko. Za parfumerije je značilno kakovostno svetovanje prodajnega osebja pri nakupu. Poleg svetovanja so stranke v parfumerijah pogosto deležne tudi brezplačnih kozmetičnih storitev (na primer ličenja, manikire) in vzorcev izdelkov. Tako se stranke lažje odločijo za pravilen nakup. Prodajno osebje se redno izobražuje o izdelkih, ki jih ponujajo. Za izobraževanje prodajalk skrbijo proizvajalci ali distributerji blagovnih znamk. Običajno organizirajo izobraževanje prodajnega osebja, ko na trg pridejo novi izdelki. Primer takšnih prodajalnih so italijanska veriga parfumerij Limoni, francoska veriga Sephora in nemška veriga parfumerij Douglas.

Za **veleblagovnice** je značilno, da ponujajo širok in poglobljen asortiment izdelkov. Ponujajo tudi storitve oziroma svetovanje strankam. Prodajalna je razdeljena na oddelke, znotraj oddelkov pa pogosto na blagovne znamke. Običajno v veleblagovnici najdemo oddelke z oblačili, obutvijo, pripomočki za gospodinjstvo, oddelek s kozmetiko in še marsikaj (Levy & Weitz, 2012, str. 41-42). Oddelek s kozmetiko je običajno razdeljen tako, da ima vsaka blagovna znamka svoj kotiček. Med najbolj znane veleblagovnice spadajo Macy's in Kohl's iz Amerike ter Galeria Kaufhof iz Nemčije.

V **drogerijah** v Ameriki ponujajo širok izbor ponudbe: zdravila na recept kakor tudi zdravila za samozdravljenje, prehranske izdelke ter izdelke za osebno higieno in nego (Levy & Weitz, 2012). V nemških drogerijah najdemo izdelke za osebno higieno in nego ter ostalo kozmetiko, ki je običajno nižjega ali srednjega cenovnega razreda, pogosto pa tudi zdravila brez recepta kot na primer vitamine in prehranske dodatke. V drogerijah običajno ne ponujajo svetovanja ali storitev. Tipični ameriški drogeriji sta Walgreens in CVS. Najbolj poznani drogeriji v Nemčiji pa sta DM in Rossmann.

3 EMPIRIČNA ANALIZA PORTFELJA TRGOVSKIH BLAGOVNIH ZNAMK V KOZMETIKI

3.1 Metodologija

Dul in Hak (2008) govorita o dveh vrstah raziskav študije primera – teoretično usmerjeni in praktično usmerjeni. Cilj teoretično usmerjene raziskave je dodati vrednost že poznani teoriji. Praktično usmerjena raziskava študije primera obravnava situacije iz realnega življenja. Uporabniki te vrste raziskave so menedžerji. Oba pristopa sta sistematično in metodološko pravilna. Podatke za praktično usmerjeno raziskavo pridobimo in ovrednotimo na osnovi opazovanih dejstev v organizaciji. V magistrski nalogi je izvedena praktično usmerjena študija primera, ki bo temeljila na obstoječi teoriji, ki je predstavljena v prvem poglavju. Za to vrsto raziskave je značilno, da raziskovalec razišče različne vrste situacij. Analizirala bom štiri trgovska podjetja in jih primerjala med seboj z namenom, da najdem rešitve za optimizacijo portfelja trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas.

Gre za primerjalno raziskavo študija primera kakor tudi za večkratno študijo primera (angl. *multiple-case study*).

Kriteriji za odločitev pri izbiri trgovskih podjetij so bili naslednji:

1. trgovci s kozmetiko, ki so prisotni na evropskem trgu; izključene so živilske prodajalne;
2. trgovci, katerih portfelj vsebuje tako blagovne znamke proizvajalca kot trgovske blagovne znamke;
3. trgovci z najvišjo vrednostjo korporacijske blagovne znamke.

Odločila sem se za francosko verigo parfumerij Sephora, nemško verigo drogerij DM-drogerie markt (v nadaljevanju DM) in britansko verigo drogerij Boots. Vsi trije trgovci so prisotni na evropskem trgu in imajo poleg blagovnih znamk proizvajalca tudi trgovske blagovne znamke. Vsa omenjena trgovska podjetja imajo najvišjo vrednost korporacijske blagovne znamke med trgovci na drobno na njihovem domačem trgu.

Cilji študije primera so:

- raziskati trenutne trende na evropskem kozmetičnem trgu;
- analizirati strategijo portfelja trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas in treh drugih uspešnih trgovskih podjetij;
- primerjati analizirane strategije portfelja trgovskih blagovnih znamk;
- podati predloge za optimizacijo portfelja trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas v skladu z njihovo strategijo in trenutnimi trendi.

Študija primera je razdeljena na tri dele. V prvem delu je predstavljen evropski kozmetični trg, njegovi trenutni trendi in evropski kozmetični trg trgovskih blagovnih znamk. Uporabila sem sekundarne podatke, ki sem jih pridobila z različnih spletnih strani raziskovalnih institucij. S pomočjo kratkega delno strukturiranega intervjuja z vodjo trgovskih in ekskluzivnih blagovnih znamk v parfumeriji Douglas sem pridobila primarne informacije o trenutnih trendih na področju kozmetike v Evropi in izdelkih trgovskih blagovnih znamk v kozmetiki.

Yin (2012, str. 39) navaja, da je v primeru večkratne študije primera teorija lahko le okvir za vzorec, po katerem poteka raziskava. Tako lahko podatke med seboj primerjamo. V drugem delu študije primera so tako dimenzije portfelja blagovnih znamk, ki so opisane v prvem poglavju, uporabljene kot vzorec, s pomočjo katerega sem analizirala trgovske blagovne znamke vseh štirih trgovskih podjetij. V prilogi 3, 4 in 5 je podrobnejša analiza vsake posamezne trgovske blagovne znamke trgovskega podjetja DM, Boots in parfumerije Douglas. V tej podrobnejši analizi so analizirane izdelčno tržne vloge blagovnih znamk ter obseg in grafična podoba vsake posamične trgovske blagovne

znamke. V osrednjem delu naloge je predstavljena analiza vseh šestih dimenzij celotnega portfelja blagovnih znamk vseh štirih analiziranih trgovskih podjetij. Analiza ima enak vrstni red, ki je usklajen s teorijo v prvem poglavju. Tudi vsebinsko je analiza usklajena s teorijo dimenzij portfelja blagovnih znamk iz prvega poglavja. Pri analizi grafične podobe portfelja blagovnih znamk sem se osredotočila na logotip, embalažo, simbole in dizajn izdelka.

Večino podatkov sem pridobila s spletnih strani trgovskih podjetij, kjer so vse blagovne znamke in izdelki tudi predstavljeni. Za analizo trgovskih blagovnih znamk podjetja DM sem obiskala tudi njihove prodajalne v Ljubljani in Münchnu, kjer sem med seboj primerjala nekatere izdelke in jih fotografirala. Strateške vloge trgovskih blagovnih znamk sem zaradi pomanjkanja informacij le ocenila. V parfumeriji Douglas sem opravila delno strukturiran intervju z vodjo operativnega trženja. S pomočjo intervjuja sem pridobila informacije o strateških vlogah trgovskih blagovnih znamk v parfumeriji Douglas. Teden dni pred intervjujem je intervjuvana oseba dobila krajši povzetek teorije o strateških vlogah blagovnih znamk v angleškem jeziku. Tako se je lahko predhodno pripravila na intervju. Nekaj informacij sem pridobila tudi iz internih gradiv parfumerije Douglas. Na koncu drugega dela študije primera so predstavljene težave, s katerimi se sooča portfelj trgovskih blagovnih znamk v parfumeriji Douglas.

V zadnjem delu študije primera so povzete bistvene ugotovitve analiz. Glede na informacije, ki so mi dostopne, je izdelana delna optimizacija portfelja blagovnih znamk po Aakerju, ki je opisana v prvem poglavju. Sledijo dodatni predlogi za optimizacijo portfelja trgovskih blagovnih znamk v parfumeriji Douglas, do katerih sem prišla s pomočjo analiz ostalih treh trgovskih podjetij.

3.2 Evropski kozmetični trg

Vrednost kozmetičnega trga je v Evropski uniji¹ glede na vrednost prodaje na drobno v letu 2011 znašala 71,2 milijarde EUR (The European Cosmetics Market 2011, 2013). Evropa predstavlja eno tretjino svetovnega kozmetičnega trga. Kljub večletni ekonomski krizi je kozmetični trg v zahodni Evropi stabilen. Pet najmočnejših evropskih kozmetičnih trgov predstavljajo Nemčija, Francija, Italija, Velika Britanija in Španija (The Cosmetic Toiletry & Perfumery Association (CTPA) Limited, 2013). Iz tabele 1 je razvidno, da so te države leta 2011 predstavljale kar 69,35 % celotnega evropskega kozmetičnega trga.

¹ EU27 + Norveška in Švica.

Tabela 1: Pregled petih najmočnejših kozmetičnih trgov v Evropski uniji leta 2011

Država	Vrednost trga glede na prodajo na drobno v bilijonih EUR	% vrednosti trga glede na celotno vrednost kozmetičnega trga v EU
Nemčija	12,673	17,80
Francija	10,211	14,34
Italija	9,834	13,81
Velika Britanija	9,628	13,52
Španija	7,037	9,88
SKUPAJ	49,383	69,35

Vir: The Cosmetic Toiletry & Perfumery Association (CTPA) Limited, 2013; The European Cosmetics Market 2011, 2013.

Barbalova (2012) iz Euromonitorja pravi, da silovite rasti na evropskem kozmetičnem trgu ni pričakovati. Predvideva se 1 do 2 % rast prodaje. Na španskem, portugalskem, irskem in grškem trgu se predvideva negativna rast, ki bo posledica gospodarske krize in nizke kupne moči. V Veliki Britaniji, Nemčiji in Franciji se pričakuje manjša rast. V svetovnem merilu se največja rast pričakuje v Aziji in Latinski Ameriki, predvsem na Kitajskem in v Braziliji.

V svetovnem merilu je bila leta 2011 največja rast zabeležena v premium segmentu, ki zajema izdelke višjega cenovnega razreda. Rast je posledica številnih tehnoloških inovacij. Masovni trg, ki zajema izdelke srednjega in nižjega cenovnega razreda, poskuša inovacije v premium segmentu vnesti v izdelke masovnega trga z določenimi prilagoditvami. Največ inovacij je bilo v letu 2011 zaznati pri izdelkih za nego kože in dekorativni kozmetiki, kar je že tradicionalen pojav na kozmetičnem trgu. Takšen trend se pričakuje tudi v prihodnje. Nepričakovano je imela največjo rast v kozmetični industriji v letu 2011 izdelčna skupina laki za nohte. Tudi v tej izdelčni skupini je visoka rast posledica številnih inovacij. V izdelčni skupini dišave potrošniki znova iščejo kakovostne in ekskluzivne dišave, česar je bilo v preteklosti manj (Barbalova, 2012).

Vodja trgovskih in ekskluzivnih blagovnih znamk v parfumeriji Douglas (priloga 2) pravi, da je bila v zadnjih letih v Evropi zaznana nadpovprečna rast v izdelčnih skupinah moška negovalna kozmetika, dekorativna kozmetika ter v kozmetiki za nego las. V izdelčni skupini nega kože, ki ima stalno rast, je bilo v zadnjih letih zaznati trend rasti naravne kozmetike.

Dambacher (2013; Dambacher v Heinze, 2012) pravi, da v Nemčiji naravna kozmetika igra zelo pomembno vlogo. Temu pritrjuje tudi dejstvo, da je Nemčija drugi največji trg naravne kozmetike na svetu. Tržni delež naravne kozmetike v Nemčiji je leta 2012 znašal 6,5 %, medtem ko je ta delež v ostalih evropskih državah nekje med 3 do 4 % celotnega kozmetičnega trga. Trg naravne kozmetike je v Nemčiji dosegel stopnjo zrelosti. V zadnjem letu na nemškem trgu ni bilo zaznane rasti, vendar Dambacherjeva zatrjuje, da trg še ni dosegel zasičenosti in še vidi potencial za rast. Meni, da trg še ni zadovoljil potreb kupcev.

Na svetovnem trgu so se prihodki od naravne kozmetike leta 2011 v primerjavi z letom 2006 podvojili. Trženjske raziskave predvidevajo 10 % letno rast do leta 2016. Treba je poudariti, da ima tudi na področju naravne kozmetike vsak trg svoje posebnosti, ki jih je treba upoštevati pri načrtovanju marketinške strategije (Heinze, 2012).

Evropski kozmetični trg trgovskih blagovnih znamk

Prisotnost trgovskih blagovnih znamk je najnižja prav v izdelčnih skupinah osebna nega, kozmetika in otroška hrana. Poročilo Oxera (2010, str. 7) navaja hipotezo, da imajo trgovske blagovne znamke najmanjšo prisotnost v izdelčnih skupinah, kjer so prisotne močne blagovne znamke proizvajalca. Trgovska podjetja zaradi nižjega tveganja raje vstopajo v izdelčne skupine, kjer niso prisotne močne blagovne znamke proizvajalca kot na primer meso in mlečni izdelki. V kozmetiki je lahko ravno ugled in zaupanje blagovni znamki eden izmed pomembnih dejavnikov pri nakupni odločitvi. Ravno zato so trgovske blagovne znamke na področju kozmetike razvoj doživele kasneje kot ostale izdelčne skupine.

Iz poročila AC Nielson (2005, str. 13-15) lahko vidimo, da imajo izdelki trgovskih blagovnih znamk v izdelčni skupini osebna nega in kozmetika najnižji delež prodaje, in sicer od 2 do 13 %. Vendar je zaradi še nerazvitega trga trgovskih blagovnih znamk v teh dveh izdelčnih skupinah predviden potencial za rast. To dokazuje najvišja rast izdelčne skupine senčila za oči, ki je imela leta 2005 samo 4 % tržni delež trgovskih blagovnih znamk v svoji izdelčni skupini, vendar je bila letna rast te izdelčne skupine najvišja med vsemi izdelčnimi skupinami. Zabeležena je bila kar 34 % letna rast.

Poročilo SymphonyIRIGroup (2012) navaja, da izdelki trgovskih blagovnih znamk neprehrambnih² izdelčnih skupin trenutno dosegajo največji uspeh. Delež izdelkov trgovskih blagovnih znamk neprehrambnih izdelčnih skupin je v zadnjem letu narasel v Španiji, Grčiji, na Nizozemskem in v Italiji od 1 do 1,8 %, medtem ko je delež v Nemčiji padel za 0,1 %.

² Neprehrambne izdelčne skupine so: zdravje, lepota, gospodinjstvo, hišni ljubljenci, osebna nega.

Ekonomska kriza v Evropi je pozitivno vplivala na trg trgovskih blagovnih znamk v kozmetiki. Analitičarka Lennard iz Euromonitorja in Sharoff (v Reinhold, 2010) pravita, da so se potrošniki usmerili na cenovno ugodnejše kozmetične izdelke. Izdelki trgovskih blagovnih znamk so cenovno ugodnejši in zato se potrošniki v zadnjih letih pogosto odločajo za njih. Visoka rast trgovskih blagovnih znamk je bila zaznana posebej na množičnem trgu izdelkov za osebno nego. Trgovska podjetja sledijo trendom in potrebam potrošnikov, zato vedno več trgovskih podjetij v svoj portfelj uvaja trgovske blagovne znamke. Ne le trgovska podjetja s kozmetiko (parfumerije in drogerije), ampak tudi živilske prodajalne (na primer Aldi, Tesco, Mercator) ter prodajalne z oblačili (na primer Topshop, Primark, H & M) ponujajo potrošnikom kozmetiko trgovske blagovne znamke. Na kozmetičnem trgu je trenutno v vzponu trend naravne kozmetike. Temu trendu sledijo tudi trgovske blagovne znamke.

Barbalova (v Reinhold, 2010) pravi, da so potrošniki začeli varčevati oziroma nakupujejo bolj preudarno. Tem nakupnim navadam se ne bodo odpovedali tudi v prihodnosti. Iz tega razloga meni, da se kupci trgovskih blagovnih znamk ne bodo nikoli več vrnili nazaj na blagovne znamke proizvajalca, saj so ugotovili, da so izdelki trgovskih blagovnih znamk kakovostni.

3.3 Analiza strategij portfelja trgovskih blagovnih znamk

3.3.1 DM-drogerie markt

Podjetje DM je bilo ustanovljeno leta 1973 v kraju Karlsruhe v Nemčiji. Ustanovil ga je profesor Götz W. Werner. Danes je DM s svojimi poslovalnicami prisoten v Avstriji, Madžarski, Češki, Slovaški, Hrvaški, Sloveniji, Bosni in Hercegovini, Srbiji, Makedoniji, Bolgariji in Romuniji. Skupno imajo več kot 2.500 poslovalnic, od tega jih je več kot 1.300 v Nemčiji. Skupno imajo okoli 44.000 zaposlenih. Letni prihodki od prodaje stalno rastejo tako v Nemčiji kot na drugih trgih. Povprečna letna rast prodaje celotne korporacije med poslovnim letom 2006/2007 in 2011/2012 je bila 10,62 %. V poslovnem letu 2011/2012 je vrednost prihodkov od prodaje znašala 6,87 mrd. EUR, od tega je bilo kar 5,11 mrd. EUR prihodkov od prodaje zabeleženih v Nemčiji (DM-drogerie markt, 2013).

Interbrand (2013) ocenjuje, da je DM kot blagovna znamka vredna 485 mio. USD. V Nemčiji ji pripada šesto mesto med najmočnejši blagovnimi znamkami v panogi trgovci na drobno. Na nemškem trgu je DM trenutno tržni vodja v svojem segmentu. Poleg tega je dosegel več kot 80 % lojalnost svojih kupcev.

Tako kot v svojem sloganu »Kupujem tam, kjer nekaj veljam« na vseh področjih postavljajo v središče človeka, ki je edinstven. Za tem sloganom stojijo že od samega začetka in na vseh področjih dokazujejo, da je človek za njih najpomembnejši. Trudijo se, da je nakupna izkušnja v njihovih prodajalnah za kupce prijetna.

V DM-ovih prodajalnah najdemo izdelke za lepoto in zdravje, dojenčke, fotografijo, gospodinjstvo, prehrano za male živali kakor tudi tekstil in sezonske izdelke. Lastne spletne prodajalne nimajo. V sodelovanju z nemškim spletnim trgovcem Amazon.de prodajajo izdelke trgovskih blagovnih znamk preko njihove spletne strani.

3.3.1.1 Opis trgovskih blagovnih znamk DM-drogerie markt

DM ima trenutno 22 trgovskih blagovnih znamk in skupno kar 2.900 izdelkov trgovskih blagovnih znamk. Prvo trgovsko blagovno znamko so uvedli že leta 1986. Leta 1989 so razvili prvo trgovsko blagovno znamko na področju kozmetike, in sicer naravno kozmetiko Alverde, ki danes spada med najuspešnejšo trgovsko blagovno znamko na področju naravne kozmetike v Nemčiji (DM-drogerie markt, 2013).

V izdelčni skupini kozmetika in osebna nega ima DM prisotnih osem trgovskih blagovnih znamk. Za potrebe raziskovanja se bom v nadaljevanju osredotočila samo na teh osem trgovskih blagovnih znamk, ki so ključne za končne ugotovitve raziskave: Balea, Alverde, p2 cosmetics, Sundance, Babylove, Ebelin, SauBär, Prinzessin Sternenzauber. Raziskava bo temeljila na ponudbi trgovskih blagovnih znamk na nemškem trgu oziroma ponudbi na njihovi nemški spletni strani.

Blagovna znamka **Balea** obsega izdelke za nego kože in las. Na trgu je prisotna že od leta 1995. Blagovna znamka je namenjena kupcem vseh starosti in ponuja izdelke za nego od glave do nog. Njihovi izdelki dobivajo najvišje ocene potrošnikov za kakovost preko raznih revij. Prednost njihovih izdelkov je, da se med seboj dopolnjujejo. Blagovna znamka **Alverde** je najbolje prodajana certificirana naravna kozmetika v Nemčiji. Vsi njihovi izdelki so si pridobili certifikat Natrue. Začetek blagovne znamke sega v leto 1989 (DM-drogerie markt, 2013). **Sundance** blagovna znamka ponuja izdelke za zaščito pred soncem. Na trgu je prisotna od leta 1996 in je danes ena najbolje prodajanih blagovnih znamk na zaščito pred soncem v Nemčiji.

Po podrobnem pregledu blagovne znamke **p2 cosmetics** sem ugotovila, da ni DM-ova trgovska blagovna znamka, ampak le ekskluzivna blagovna znamka. To pomeni, da jo je mogoče kupiti le v DM-ovih prodajalnah, s katerimi ima blagovna znamka p2 cosmetics posebno pogodbo o ekskluzivnosti. P2 blagovna znamka je last avstrijskega podjetja p2 Kosmetik GmbH, ki je na embalaži izdelka tudi označen kot proizvajalec. Dekorativna kozmetika p2 cosmetics je na severu Nemčije na voljo tudi v prodajalnah Budni. V Avstriji jo je mogoče kupiti v drogeriji BIPA (P2 Kosmetik GmbH, 2013). V Sloveniji in Avstriji v DM-ovih prodajalnah blagovno znamko p2 nadomešča blagovna znamka s-he stylezone, ki pa je prav tako le ekskluzivna blagovna znamka.

Blagovna znamka **Ebelin** je na trgu prisotna od leta 1977. Ponuja nakit, dodatke oziroma pripomočke za nego kože in las ter higienske pripomočke kot na primer vato in osvežilne

robčke. **SauBär** ponuja izdelke za nego otroške kože. Izdelki so nežni do otroške kože in so pH nevtralni. Izdelki blagovne znamke **Prinzessin Sternenzauber** so namenjeni deklicam. Prav tako kot izdelki blagovne znamke SauBär so tudi ti otroški koži prijazni in pH nevtralni. **Babylove** je blagovna znamka, ki ponuja različne izdelke za dojenčke. Med izdelki so tudi izdelki za nego dojenčka, vendar po številčnosti izdelkov prevladujejo izdelčne skupine prehrana za dojenčke, plenice in ostali pripomočki.

3.3.1.2 Analiza šestih dimenzij portfelja trgovskih blagovnih znamk DM-drogerie markt

Portfelj blagovnih znamk

DM ima na področju kozmetike in osebne nege sedem krovnih blagovnih znamk: Balea, Alverde, Sundance, Ebelin, Babylove, SauBär in Prinzessin Sternenzauber. Blagovna znamka p2 cosmetics po definiciji ni trgovska blagovna znamka, zato sem jo iz raziskave izločila. DM, ki je korporacijska blagovna znamka, je pri vseh sedmih blagovnih znamkah postavljena v vlogo indosirane blagovne znamke. Korporacijska blagovna znamka ni vedno del logotipa krovne blagovne znamke, je pa vedno prisotna na vidnem mestu na embalaži izdelka. Blagovne znamke Balea, Alverde, Sundance, Babylove in Ebelin imajo tudi podznamke, ki so podrobneje opisane v prilogi 3. DM je med seboj partnersko povezal nekaj blagovnih znamk, kar je prikazano na sliki 8.

Slika 8: Primer partnersko povezanih blagovnih znamk DM-drogerie markt



Vir: Povzeto po DM-drogerie markt, 2013.

Grafična podoba podznamke MED ULTRA SENSITIVE je uporabljena pri blagovni znamki Balea, Sundance, Babylove in Alverde. Grafična podoba se sicer pri Alverde ne

ujema popolno, vendar je ime enako in barvni odtenki zelo podobni. Prav tako lahko kupec hitro prepozna povezavo med blagovno znamko Balea nature in Ebelin nature. Balea Vital in Vital+ ter Alverde Vital in Vital Plus imajo enako ime, za katerim stoji ponudba za isto starostno skupino kupcev. Kljub temu glede na grafično podobo, ki jo vidite na sliki 8, povezava ni hitro opazna.

Spodbujevalec trgovskih blagovnih znamk DM je zagotovo program kartice zvestobe, s pomočjo katere so kupci deležni raznih ugodnosti in so redno seznanjeni z novostmi v ponudbi. Razlikovalca blagovne znamke med raziskavo nisem zaznala.

Grafična podoba

Ob pogledu na sliko 9, ki prikazuje izdelke sedmih trgovskih blagovnih znamk, ki jih analiziram, je razvidno, da je grafična podoba precej barvita. Blagovne znamke med seboj niso povezane z nekim osrednjim konceptom ali grafično podobo. Vse, kar jih povezuje, je logotip korporacijske blagovne znamke.

Slika 9: Primer izdelkov trgovskih blagovnih znamk podjetja DM iz izdelčne skupine kozmetika in osebna nega



Vir: Povzeto po DM-drogerie markt, 2013.

Grafična podoba blagovne znamke Balea, Alverde, Sundance in Prizessin Sternzauber je zelo živahna, medtem ko sta blagovni znamki Babylove in Ebelin bolj umirjeni.

Med analizo sem opazila, da je DM v zadnjem času rahlo spremenil grafično podobo blagovne znamke Sundance in pri večini blagovnih znamk logotip korporacije postavil bliže krovni blagovni znamki. Sedaj ima večina izdelkov indosirano blagovno znamko DM postavljeno desno nad logotipom krovne blagovne znamke. Tako je povezanost med indosirano blagovno znamko, ki ponudbi zagotavlja verodostojnost in krovno blagovno znamko, močnejša. Podrobnejšo analizo najdete v prilogi 3.

Izdelčno tržne vloge blagovnih znamk

DM ima na področju kozmetike in osebne nege naslednje starševske blagovne znamke: Balea, Alverde, Ebelin, Sundance, Babylove. Blagovni znamki Prinzessin Sternzauber in SauBär nimata podznamk in imata tako vlogo krovne blagovne znamke. DM je v vlogi indosirane blagovne znamke, ki ponudbi daje verodostojnost. Veliko je podznamk kakor tudi izdelčnih blagovnih znamk. Podrobnejšo analizo najdete v prilogi 3.

Razlikovalca blagovne znamke nisem zaznala. Nobena blagovna znamka nima posebnih lastnosti, sestavine ali programa, ki bi blagovno znamko ločeval od konkurence. DM s svojimi blagovnimi znamkami sledi konkurentom in trendom na trgu, ni pa inovator.

DM je povezal blagovni znamki Balea nature in Ebelin nature. Prav tako je podznamko ULTRA SENSITIVE uporabil tudi pri blagovni znamki Balea, Sundance, Babylove in Alverde. Podobna zgodba je pri podznamki Vital in Vital+, ki je uporabljena pri blagovni znamki Balea in Alverde. Podznamka Aqua je prav tako uporabljena pri blagovni znamki Balea in Alverde, kar je razvidno iz slike 8.

Kakor sem opazila med pogovori z znanci v Sloveniji in Nemčiji, so krovne blagovne znamke Balea, Alverde in Babylove v vlogi pospeševalca. Večkrat sem slišala »kupila sem kremo od Balee/Alverde«. Pri izdelkih blagovne znamke Ebelin še nikoli nisem slišala nikogar reči »kupil sem vato Ebelin«. Večkrat pa sem slišala »kupil sem vato od DM-a«. Za blagovni znamki SauBär in Prinzessin Sternzauber ne morem podati zanesljivih informacij o tem, katera blagovna znamka je v vlogi pospeševalca, vendar sem mnenja, da indosirana blagovna znamka DM ne daje povoda za nakup izdelka.

Strateška vloga blagovnih znamk

Blagovnim znamkam Balea, Alverde in Babylove bi po moji oceni določila vlogo trenutne strateške blagovne znamke. Razlog za to oceno so rezultati raziskave podjetja Batten & Company GmbH (2010), kjer je blagovna znamka Balea zasedla četrto mesto med najmočnejšimi trgovskimi blagovnimi znamkami v Nemčiji. Osmo mesto je zasedla blagovna znamka Babylove, blagovna znamka Alverde pa je zasedla štirinajsto mesto. Kot sem že omenila, je Alverde najboljše prodajana certificirana naravna kozmetika v Nemčiji.

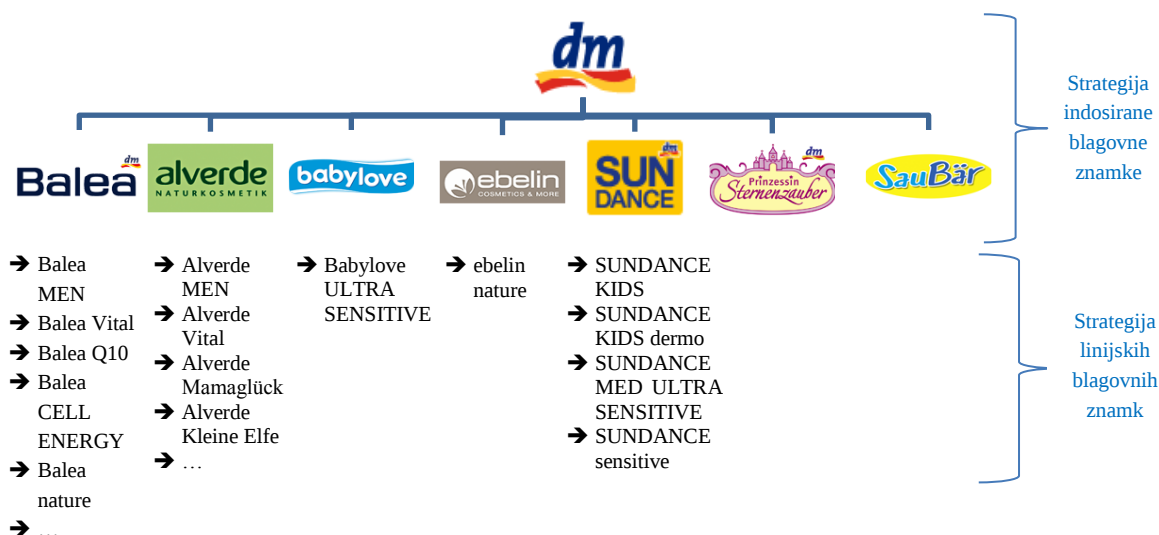
DM ima zelo uspešen program zvestobe, kjer kupci z nakupi zbirajo točke, ki jim prinašajo ugodnosti. Prav tako je vsak član tega programa deležen stalnih novic v tiskani obliki, ki predstavljajo novosti in ugodnosti. Imajo tudi poseben program za mamice »DM baby bonus«. Bodoče mamice se lahko v ta program včlanijo že v času nosečnosti. S tem pa dobivajo nasvete in veliko ugodnosti vse do otrokovega tretjega leta starosti. Oba programa vplivata na rast prihodkov in tržnega deleža, zato bi jima po moji oceni dodelila vlogo osrednje blagovne znamke (angl. *linchpin brand*).

Spodbujevalec blagovne znamke je na slovenskem trgu zagotovo DM-ov tek za ženske, ki močno vpliva na ugled korporacijske blagovne znamke DM. Podobnega dogodka na nemškem trgu nisem našla. V vlogi spodbujevalca blagovne znamke bi lahko bila mesečna revija Alverde, imenovana Alverde Magazin, ki je zagotovo spodbujevalec za blagovno znamko Alverde. Prisotna je tako v Nemčiji kot Sloveniji. V vlogi blagovne znamke srebrni naboj, bojovniška blagovna znamka ali molzna krava ne vidim nobene od blagovnih znamk.

Arhitektura portfelja blagovnih znamk

Glede na analizo (priloga 3), ki sem jo izvedla, sem prišla do ugotovitve, da DM uporablja kombinacijo dveh modelov strategije arhitekture portfelja blagovnih znamk, kar je predstavljeno na sliki 10.

Slika 10: Prikaz arhitekture portfelja trgovskih blagovnih znamk DM-drogerie markt



Na prvi ravni znamčenja uporablja **strategijo indosirane blagovne znamke**. Indosirana blagovna znamka DM je postavljena v sekundarni položaj in slabše vidna na vseh sedmih analiziranih trgovskih blagovnih znamkah. Poleg tega je blagovna znamka DM dobro poznana in zato ponudbi učinkovito dodaja verodostojnost.

Na drugi ravni znamčenja DM uporablja **strategijo linijskih blagovnih znamk**. To velja za Baleo, Alverde, Babylove, Ebelin in Sundance. Vse od naštetih blagovnih znamk imajo podznamke, ki vsebujejo linijo izdelkov. Vsi izdelki v eni liniji (npr. Balea Cell Energy) so nanizani okoli osrednjega koncepta izdelka. Primer: vsi izdelki blagovne znamke Balea Cell Energy vsebujejo posebno tehnologijo »Phyto CellTec«. Analizirane blagovne znamke so na nemškem trgu zelo močne. DM se s pomočjo te strategije najlažje širi na nove segmente kupcev in izdelčne skupine, saj potrošniki že zaupajo blagovni znamki. Takšen način širitve je za DM stroškovno najugodnejši, saj so stroški trženjskega

komuniciranja nižji, kot če bi namesto podznamk z linijo izdelkov uvedli čisto novo blagovno znamko.

Obseg blagovnih znamk

DM s svojimi blagovnimi znamkami na področju kozmetike in osebne nege obsega izdelčne skupine: nega obraza, nega telesa, nega rok in stopal, nega otroške kože in dojenčkove kože, izdelke za zaščito pred soncem, dekorativno kozmetiko ter kozmetične in toaletne pripomočke.

3.3.2 Sephora

Dominique Mandonnaud je leta 1969 v Franciji ustanovila Sephoro. Leta 1997 je korporacija Louis Vuitton Moët Hennessy (v nadaljevanju LVMH) prevzela Sephoro. Danes imajo 1.400 prodajaln v 30 državah. V Evropi je med drugim prisotna v Franciji, Italiji, Veliki Britaniji, Češki, Poljski, Grčiji, Španiji, Portugalski, Nizozemski, Turčiji, Rusiji, na Danskem, Švedskem in v Romuniji (Sephora History, 2013; LVMH, 2012). Sephora se uvršča na četrto mesto med najmočnejšimi blagovnimi znamkami med trgovci na drobno v Franciji. Kapital blagovne znamke je ocenjeno na 1.786 mio. USD (Interbrands, 2013).

Ponuja kozmetiko višjega cenovnega razreda in zato je tudi prodajalna urejena ekskluzivno. Stankam je vedno na voljo svetovalec in vizažist. Kot pravi Tungate (2011, str. 190), Sephora ne prodaja izdelkov, ampak življenjski slog. Koncept Sephore je predstavljati nove trende, kreativne blagovne znamke in vsaki stranki svetovati individualno. Stranka se lahko svobodo sprehoditi po prodajalni, uživa in eksperimentira brez obvezujočega nakupa. V svojem trženjskem komuniciranju pogosto uporabijo znane osebnosti (Sephora History, 2013). Poleg klasičnih prodajaln ima Sephora tudi spletno prodajalno.

3.3.2.1 Opis trgovske blagovne znamke Sephora

Izdelki trgovske blagovne znamke Sephora so po kakovosti primerljivi z izdelki luksuznih blagovnih znamk. To je še posebej pomembno korporaciji LVMH, katere del je tudi Sephora. LVMH je lastnik številnih luksuznih blagovnih znamk, kot so Guerlain, Givenchy, Kenzo, Acqua di Parma, Bvlgari idr. Za ugled korporacije LVMH je pomembno, da so izdelki vseh njihovih blagovnih znamk visoke kakovosti. Trgovska blagovna znamka Sephora je znana po svoji kreativnosti, inovativnosti in uporabi novih tehnologij. Grafična podoba izdelkov sledi francoski elegantnosti in enostavnosti. Vsi izdelki so dermatološko testirani in niso testirani na živalih (O marce Sephora, 2013).

Sephora ima na evropskem trgu prisotno le blagovno znamko Sephora, ki jo na ameriški spletni strani imenujejo tudi Sephora Collection. Na ameriški spletni strani najdemo tudi blagovne znamke Sephora X, ki ponuja paleto lakov za nohte, Sephora by OPI, ki je partnersko povezana blagovna znamka in ponuja izdelke za nego ter barvanje nohtov. Sephora +Pantone UniverseTM je tudi partnersko povezana blagovna znamka, ki je prisotna samo na ameriškem trgu. Ponuja barvito kolekcijo dekorativne kozmetike (Sephora USA, 2013). V pričujoči raziskavi sem analizirala trgovsko blagovno znamko Sephora na osnovi francoske spletne strani.

3.3.2.2 Analiza šestih dimenzij portfelja trgovske blagovne znamke Sephora

Portfelj blagovnih znamk

Sephora je krovna blagovna znamka, ki predstavi ponudbo in ji daje ugled. Ima vizualno najvidnejšo pozicijo. Korporacijska blagovna znamka LVMH ni prisotna v portfelju blagovnih znamk. Podznamk ni. V vlogi spodbujevalca blagovne znamke je njihov program zvestobe. V Franciji kupci s številom nakupov pridobijo različne kartice zvestobe Sephora White, Sephora Black, Sephora Gold. Glede na to, kakšno kartico si je kupec s pogostostjo svojih nakupov pridobil, je deležen različnih ugodnosti. Imetniki kartice Sephora Gold so na primer deležni tudi rojstnodnevnega darila (Sephora Francija, 2013).

Grafična podoba portfelja blagovnih znamk

Grafična podoba portfelja blagovne znamke Sephora ima čiste linije in je preprosta. Na izdelkih ni prisotnih nobenih fotografij, le opis izdelka, ki predstavi ponudbo. Pokrovi izdelkov so vedno črne barve. Vsi izdelki sledijo istemu dizajnu in istemu fontu črk. Na nekaterih izdelkih je viden tudi simbol Sephore v obliki razpoteegnjene črke S. Najpogosteje se pojavlja na pokrovih krem. Odtisnjen je tudi v pudre v kamnu in senčila, kar lahko vidite na sliki 11.

Izdelki za nego kože so v osnovi najpogosteje obarvani belo s barvnimi opisi ponudbe. Turkizna barva predstavlja izdelke za čiščenje kože. Roza barva predstavlja izdelke za nego kože. Vijolična barva predstavlja izdelke za nego kože proti gubam. Embalaža dekorativne kozmetike je najpogosteje obarvana črno s srebrnim napisom Sephora. Če je embalaža prozorna in je vidna barva vsebine izdelka, je napis Sephora najpogosteje črn. Izdelki iz osnovne linije izdelkov za nego telesa so obarvani belo s črnim napisom Sephora in z oranžnim opisom ponudbe.

Sephora ponuja za nego telesa tudi posebno linijo izdelkov, ki se od osnovne linije loči po svoji barvitosti. V to linijo spadajo milo za telo, milo za roke, losjon za telo, kremni gel za tuširanje, piling za telo idr. Vsaka linija ima svojo barvo in svoj vonj. Na primer vonj

manga je obarvan oranžno, vonj kokosa belo, vonj čokolade pa rjavo. Na francoskem trgu je trenutno prisotnih štirinajst različnih linij oziroma vonjev.

Slika 11: Izdelki blagovne znamke Sephora po izdelčnih skupinah



Vir: Povzeto po Sephora Francija, 2013; Psychosexy, Sephora. Le Beau Bain – Nouveau look pour une nouvelle, 2012.

Kakor je razvidno iz slike 12, so izdelki za moške obarvani črno s sivim simbolom, ki ponazarja moški spol. Ime Sephora je obarvano belo, opis ponudbe pa je različnih barv glede na izdelčno skupino. Rdeča predstavlja izdelke za nego telesa, zelena izdelke za čiščenje obraza, modra izdelke za nego obraza in rumena izdelke za britje.

Slika 12: Primer izdelkov Sephora za moške



Vir: Povzeto po Sephora Francija, 2013.

Izdelčno tržne vloge blagovnih znamk

Sephora je krovna blagovna znamka, ki ponuja izdelke različnih izdelčnih skupin. Nima podznamk in indosirane blagovne znamke. S pomočjo deskriptorja je opisana ponudba oziroma funkcija izdelka.

Strateške vloge blagovnih znamk

Sephora ima le eno trgovsko blagovno znamko, ki pa je zelo uspešna. Trdim lahko, da je v vlogi trenutne strateške blagovne znamke. V vlogi osrednje blagovne znamke je po mojem mnenju program zvestobe, s katerim neposredno vplivajo na rast tržnega deleža in prihodkov.

Kot internega spodbujevalca blagovne znamke sem določila profil na socialnem omrežju Facebook, na katerem so prisotni od leta 2008 in imajo že rekordno število oboževalcev. Na mednarodnem profilu imajo več kot 4,8 mio. oboževalcev, na francoskem profilu pa skoraj 400.000 oboževalcev. Oboževalce redno obveščajo o novostih v kozmetiki in jim svetujejo. Nove trende predstavljajo tudi svetovno znani vizažisti. Oboževalci pa pogosto komentirajo in delijo nasvete. Menim, da ima takšna obojestranska komunikacija pozitivne učinke na ugled blagovne znamke Sephora.

Na ameriškem trgu je eksterni spodbujevalec blagovne znamke sodelovanje z blagovno znamko OPI in podjetjem Pantone. Vendar tega sodelovanja na francoskem trgu ni. Ostalih strateških vlog blagovnih znamk nisem zaznala.

Arhitektura portfelja blagovnih znamk

Sephora uporablja **strategijo korporacijske blagovne znamke**, saj vse izdelke predstavlja le ena blagovna znamka, ki je hkrati tudi ime podjetja. Blagovno znamko in izdelke povezujejo enake vrednote. Te so kakovost, inovativnost in skladnost s trendi. Iz tega razloga ni uporabljena strategija fleksibilnega dežnika, za katero je značilno, da blagovno znamko in izdelke ne povezujejo enake vrednote. V ponudbi ni heterogenih izdelkov, razen linije izdelkov za nego telesa z različnimi vonji, kjer je uporabljena strategija rangiranja blagovnih znamk. Sephora uporablja enojno znamčenje.

Obseg blagovne znamke

Blagovna znamka Sephora v Franciji obsega izdelke za čiščenje in nego kože na obrazu in telesu, izdelke za nego rok in nohtov, dekorativno kozmetiko, pripomočke za oblikovanje pričeske in pripomočke za ličenje. Prav tako imajo izdelke za moške. Moškim ponujajo izdelke za nego kože, tako obraza kot telesa, izdelke za britje in šampon proti prhljaju.

Blagovna znamka ne ponuja izdelkov za otroke in nosečnice kakor tudi ne naravne kozmetike.

3.3.3 Boots

Začetki podjetja Boots segajo v leto 1894, ko je John Boot odprl prvo prodajalno z zelišči v Nottinghamu v Veliki Britaniji. Njegov sin Jesse je spremenil prodajalno z zelišči v verigo prodajaln. Podjetje ima danes dve glavni dejavnosti. Prva je trgovina na drobno z izdelki za zdravje in lepoto kakor tudi s farmacevtskimi izdelki. Njihova druga dejavnost je distribucija in trgovina na debelo (Boots, 2013; Alliance Boots, 2013).

Posebnost prodajaln Boots je ponudba. Ta vsebuje farmacevtske izdelke in storitve, poleg tega imajo stranke na izbiro velik izbor kozmetičnih izdelkov in izdelkov za osebno higieno. Prodajalne Boots združujejo dejavnost lekarne in drogerije. Podjetje ima 3.330 prodajaln na drobno, od tega jih 3.200 ponuja tudi farmacevtske izdelke. V Evropi so z lastnimi prodajalnami in partnerskimi prodajalnami prisotni v Veliki Britaniji, na Irskem, Nizozemskem, Norveškem, v Litvi, Švici, Italiji, Rusiji, na Hrvaškem in Švedskem (Alliance Boots, 2012). Imajo tudi lastno spletno prodajalno.

Prihodki podjetja Boots so v dejavnosti trgovina na drobno z izdelki za zdravje in lepoto v zadnjih petih letih narasli za 12,38 %. V poslovnem letu 2011/2012 ti znašajo 7.671 mio. GBP (Alliance Boots, 2013). Interbrand (2013) ocenjuje kapital blagovne znamke Boots na 3.295 mio. USD. V Veliki Britaniji Boots zaseda tretje mesto med najmočnejšimi blagovnimi znamkami med trgovci na drobno.

3.3.3.1 Opis trgovskih blagovnih znamk Boots

Boots ima osem trgovskih blagovnih znamk, od tega kar pet na področju kozmetike. Te so No7, Soltan, Botanics, 17 in Boots Laboratories. Njihova najstarejša in najbolj poznana trgovska blagovna znamka **No7** je v Veliki Britaniji prisotna od leta 1935. Najbolj poznana je po serumih z učinkom proti staranju. Prvi serum z imenom No7 Protect & Perfect Beauty Serum so predstavili leta 2007. Zaradi dokumentarnega filma na nacionalni televiziji BBC v Veliki Britaniji, ki je serum predstavil kot najučinkovitejši izdelek proti staranju, je prodaja sunkovita narasla. Za tem sta sledili še dve posodobljeni različici tega seruma leta 2009 in 2012. Blagovna znamka No7 je od leta 2012 prisotna tudi v 17 državah izven Velike Britanije. Izdelki se prodajajo v različnih prodajalnah in lekarnah. V Veliki Britaniji jih je možno najti le na policah prodajaln Boots (Alliance Boots, 2013).

Blagovna znamka **Soltan** je v Veliki Britaniji prisotna že od leta 1939. Danes je vodilna blagovna znamka za zaščito kože pred soncem v Veliki Britaniji, kjer je razvila svoje standarde v tej izdelčni skupini. Gre za sistem opisa zaščite s petimi zvezdicami, imenovan UVA 5-star protection, katerega so začele uporabljati tudi nekatere ostale blagovne

znamke (Alliance Boots, 2013). Blagovna znamka **17** je namenjena najstnicam in je na britanskem trgu prisotna od leta 1968. Ponuja dekorativno kozmetiko in pripomočke za ličnejše.

Blagovna znamka **Botanics** je na trgu prisotna od leta 1995, ko je Boots v sodelovanju s Kew Royal Botanic Gardens v bližini Londona razvil izdelke, ki vsebujejo rastlinske izvlečke in so podprte z najnovejšo tehnologijo. Botanics lahko tako vključimo v skupino »green technology« kozmetike. Ponuja izdelke za nego kože in las, moško kozmetiko, izdelke za nego dojenčkov in organske izdelke (Alliance Boots, 2013).

Blagovna znamka **Boots Laboratories** je bila prvič predstavljena na francoskem in portugalskem trgu leta 2008 in 2009. Sedaj je prisotna tudi v Italiji, Španiji, Nemčiji, Avstriji in Švici. Boots je za širitev blagovne znamke na evropskih trgih sklenil partnerstvo s korporacijo P & G. Blagovna znamka se prodaja v lekarnah in ni prisotna v Veliki Britaniji (Alliance Boots, 2013; Procter & Gamble Germany GmbH & Co. Operations oHG, 2011).

3.3.3.2 Analiza šestih dimenzij portfelja trgovskih blagovnih znamk Boots

Portfelj blagovnih znamk

Boots ima na področju kozmetike pet krovnih blagovnih znamk: No7, Soltan, 17, Botanics in Boots Laboratories. Korporacijska blagovna znamka Boots je v vlogi indosirane blagovne znamke pri blagovni znamki Soltan in Botanics, kjer je dobro vidna na sprednji strani embalaže. Pri blagovni znamki Boots Laboratories je korporacijska blagovna znamka del krovne blagovne znamke. Blagovne znamke No7, Boots Laboratories, Soltan in Botanics imajo podznamke, ki so podrobneje predstavljene v prilogi 4. Blagovna znamka za dekorativno kozmetiko 17 nima stalnih podznamk. Podznamke so prisotne le v omejenih izdajah skupine ličil, ki so na trgu prisotna samo krajše časovno obdobje.

Zaznala sem dva razlikovalca blagovne znamke. Prvi je serum blagovne znamke No7, ki je po predstavitvi pozitivnih učinkov proti gubam na nacionalni televiziji postal pravi prodajni hit v Veliki Britaniji. To je pozitivno vplivalo na ugled celotne blagovne znamke No7. Drugi razlikovalec je sistem zaščite pred soncem UVA 5-star protection, ki so ga potrošniki v Veliki Britaniji odlično sprejeli. Sedaj ga uporabljajo tudi druge blagovne znamke. Kadar ima izdelek oznako s petimi zvezdicami, potrošnik ve, da gre za izdelek z najboljšo možno zaščito pred soncem. Soltan je poznan po številnih inovacijah na področju zaščite kože pred soncem in sistema petih zvezdic. Te inovacije so vnesli tudi v kreme za obraz blagovne znamke No7 in jih označili s petimi zvezdicami.

Blagovna znamka Botanics pri razvoju izdelkov sodeluje s Kew Royal Botanic Gardens, ki so svetovno priznani strokovnjaki za botaniko. Na nekaterih izdelkih je to tudi dodatno

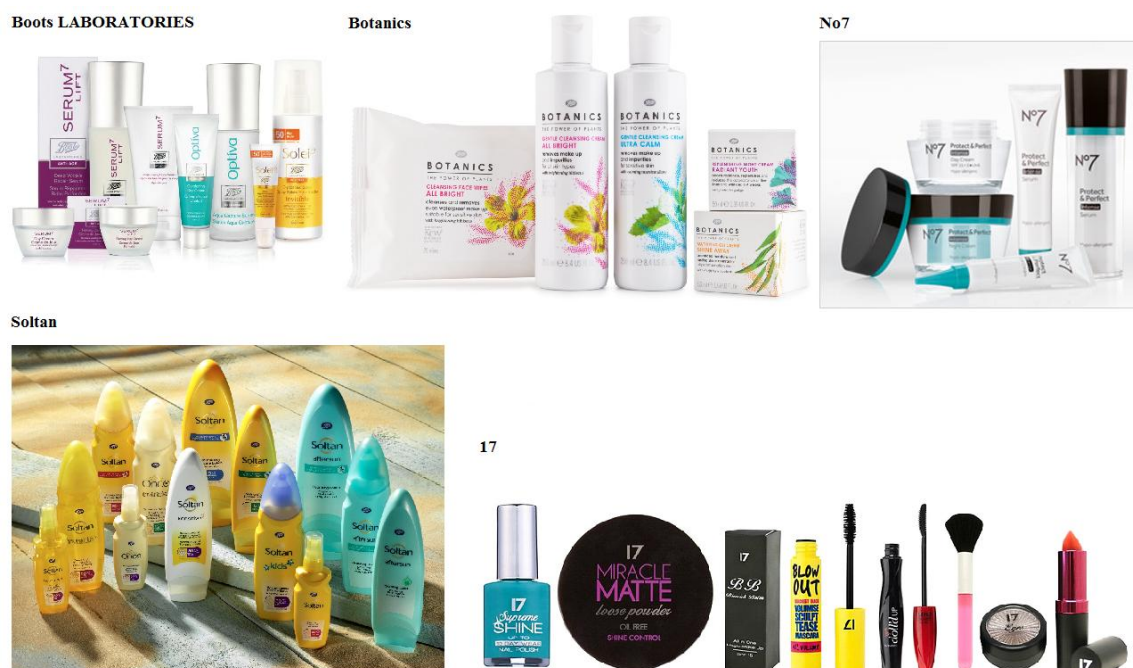
označeno, kar lahko vidite v prilogi 4. Blagovna znamka Botanics in Kew Royal Botanic Gardens sta partnersko povezani blagovni znamki.

V vlogi spodbujevalca blagovne znamke je sistem kartice zvestobe Boots advantage card, ki zvestim potrošnikom prinaša številne ugodnosti. Drugi spodbujevalec je zagotovo revija Health & Beauty, ki jo izdaja Boots. Boots ima preko revije priložnost trgovske blagovne znamke približati potrošnikom. Boots je tudi partner organizacije Macmillan, ki pomaga obolelim z rakom. Skupaj izvajajo različne aktivnosti.

Grafična podoba portfelja blagovnih znamk

Kot je prikazano na sliki 13, ima večina blagovnih znamk zelo usklajeno grafično podobo, ki deluje zelo preprosto in po mojem mnenju omogoča kupcem, da hitro najdejo želeni izdelek. Izdelki so med seboj ločeni po barvah glede na podznamke ali glede na vrsto kože, za katero so namenjeni. Na embalažah ni prisotnih fotografij ali slik z izjemo blagovne znamke Botanics, ki ima na embalažah s pastelnimi barvami narisane rastline, ki prevladujejo v izdelku.

Slika 13: Primer izdelkov trgovskih blagovnih znamk Boots



Vir: Povzeto po Boots Laboratories Portugal, 2013; Boots, 2013; Jkr designs new look for Soltan (2013, 21. marec), 2013.

Blagovna znamka dekorativne kozmetike 17 nima usklajene grafične podobe. Dizajn embalaže izdelkov se od izdelka do izdelka razlikuje. Prevladuje črna barva, vendar je tudi veliko barvnih izdelkov. Menim, da je to posledica številnih izdelčnih blagovnih znamk in

stalnih novosti, ki so potrebne pri dekorativni kozmetiki za najstnice. Podrobnejše opise in fotografije grafičnih podob trgovskih blagovnih znamk Boots najdete v prilogi 4.

Izdelčno tržne vloge blagovnih znamk

Soltan, No7, Botanics in Boots Laboratories so v vlogi starševske blagovne znamke, saj imajo svoje podznamke, s katerimi dosežejo nov segment kupcev ali novo izdelčno skupino. Vse podznamke so podrobneje opisane v prilogi 4. Blagovna znamka 17 je v vlogi krovne blagovne znamke, ker stalnih podznamk nima. Prisotne so lečasne podznamke za skupino ličil, ki so na trgu prisotna krajše časovno obdobje. V vlogi indosirane blagovne znamke je v primeru blagovne znamke Soltan in Botanics korporacijska blagovna znamka Boots. Vsi izdelki imajo tudi deskriptor, ki opiše ponudbo ali funkcijo izdelka. Veliko je tudi izdelčnih blagovnih znamk, predvsem pri blagovni znamki 17.

V vlogi razlikovalca blagovne znamke vidim oznako na izdelkih blagovne znamke Botanics, ki označuje sodelovanje pri razvoju s svetovno znanimi strokovnjaki iz Kew Royal Botanic Gardens. To sodelovanje je ključni element vrednot blagovne znamke, ki ga konkurenca zelo težko posnema. Blagovni znamki Botanics in Kew Royal Botanic Gardens sta partnersko povezani blagovni znamki. Drugi razlikovalec je serum Protect & Perfect Beauty, ki je postal ključni element ponudbe in pozitivno vplival na celotno blagovno znamko No7.

Vlogo pospeševalca ima večinoma krovna oziroma starševska blagovna znamka, v nekaterih primerih pa je to lahko tudi podznamka. Na primer podznamka Once je morda pospeševalec namesto starševske blagovne znamke Soltan. Podznamka Once je na embalažah veliko bolj vidna kot blagovna znamka Soltan.

Strateške vloge blagovnih znamk

Kot trenutni strateški blagovni znamki ocenjujem blagovno znamko No7, ki je vodilna blagovna znamka na področju nege kože v Veliki Britaniji, in blagovno znamko Soltan, ki je vodilna med blagovnimi znamkami za zaščito kože pred soncem v Veliki Britaniji (Alliance Boots, 2013). Boots Laboratories ocenjujem kot možno bodočo strateško blagovno znamko. Zaradi sodelovanja s podjetjem P & G in drugimi strateškimi partnerji ima blagovna znamka dober potencial za uspeh na trgu. Kot osrednjo blagovno znamko vidim sistem kartice zvestobe Boots advantage card, ki neposredno vpliva na rast prihodkov.

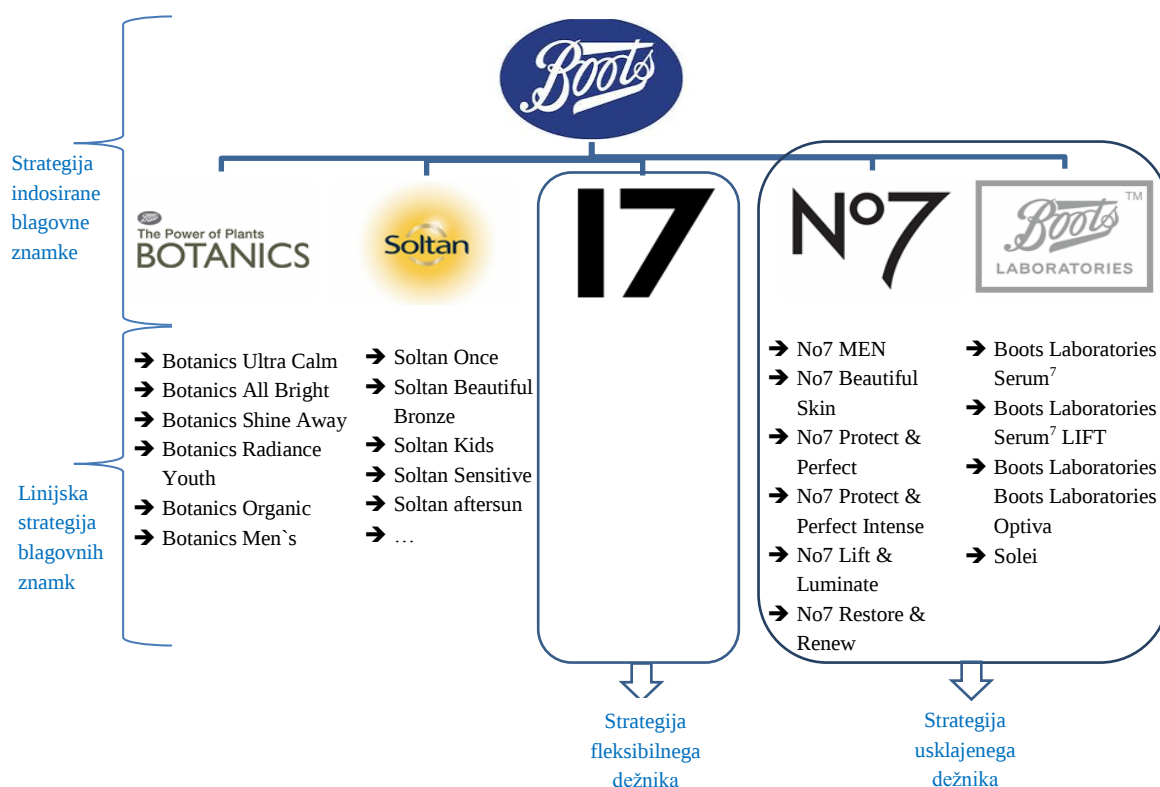
V vlogi internega spodbujevalca blagovne znamke No7 je serum Protect & Perfect Beauty, ki je blagovni znamki dal novo energijo. Boots aktivno sodeluje tudi z organizacijo Macmillan, ki pomaga zbolelim za rakom. Program We are Macmillan. Cancer support +

Boots označujem kot spodbujevalca blagovne znamke Boots, ki ima lahko neposredno tudi vpliv na trgovske blagovne znamke. Menim, da Boots med trgovskimi blagovnimi znamkami nima blagovne znamke srebrni naboj, bojevniške blagovne znamke in molzne krave.

Arhitektura portfelja blagovnih znamk

Z analizo vseh trgovskih blagovnih znamk podjetja Boots sem ugotovila, da Boots uporablja kombinacijo različnih strategij, kar je prikazano na sliki 14. V primeru blagovne znamke Botanics in Soltan na prvi ravni znamčenja uporablja **strategijo indosirane blagovne znamke**, kjer je korporacijska blagovna znamka v vlogi indosanta oziroma garanta. Je v sekundarnem položaju in slabše vidna. Blagovna znamka Boots predstavlja kakovost, strokovno znanje, etičnost in odgovornost do družbe. Podznamke v vlogi linijske blagovne znamke imajo vsaka svojo osebnost. Na drugi ravni znamčenja je uporabljena **strategija linijskih blagovnih znamk**, saj je celotna linija izdelkov, ki spada pod določeno podznamko, nanizana okoli osrednjega koncepta ponudbe.

Slika 14: Prikaz arhitekture portfelja trgovskih blagovnih znamk Boots



Blagovni znamki Boots Laboratories in No7 uporabljata **strategijo usklajenega dežnika**. Po mojem mnenju korporacijska blagovna znamka ni v vlogi indosirane blagovne znamke. Pri blagovni znamki No7 na embalaži izdelkov korporacijska blagovna znamka ni vidna, prav tako ni vidna niti v trženjskem komuniciranju. Blagovna znamka Boots Laboratories

je prisotna le na trgih, kjer podjetje Boots ni dobro poznano. Sama blagovna znamka Boots na teh trgih nima zgrajenega ugleda, kakor ga ima v Veliki Britaniji. Starševska blagovna znamka Boots Laboratoris in No7 predstavlja okvir vrednot in referenc ter ima svoje podznamke, ki predstavljajo vrednote blagovne znamke Boots Laboratories in No7. Pod dežnik blagovne znamke Boots Laboratories spadajo štiri podznamke. No7 ima več podznamk in tudi nekaj izdelčnih blagovnih znamk.

Blagovna znamka 17 se najboljše približa **strategiji fleksibilnega dežnika**. Ima en nivo znamčenja. Nima podznamk, ima pa veliko izdelčnih blagovnih znamk. Blagovna znamka je prisotna v različnih izdelčnih skupinah znotraj dekorativne kozmetike. Pogosto ima vsak nov izdelek svoj slogan. Blagovno znamko in izdelke povezujejo enake vrednote. Blagovna znamka 17 predstavlja modna ličila, ki sledijo zadnjim modnim trendom. To blagovna znamka dokazuje s stalnimi novostmi s pomočjo novih izdelčnih blagovnih znamk.

Obseg blagovnih znamk

Trgovske blagovne znamke Boots v izdelčni skupini kozmetika obsegajo izdelke za nego obraza in telesa, izdelke za zaščito pred soncem, dekorativno kozmetiko, pripomočke za nego telesa (tudi elektronske) in izdelke za moške.

3.3.4 Douglas

Začetki parfumerije Douglas segajo v leto 1821, ko je John Sharp Douglas v Hamburgu ustanovil tovarno mil in parfumov. Douglasova mila so bila v tistem času prava revolucija. Pravi začetek parfumerije Douglas se je začel leta 1910, ko sta sestri Maria in Anna Carstens podpisali pogodbo, ki jima je omogočala uporabo imena parfumerija Douglas. Prvo prodajalno sta odprli v prestižnem delu Hamburga (Parfümerie Douglas, 2013).

Parfumerija Douglas ima danes več kot 1.200 prodajaln v 17 državah. Od tega je 450 prodajaln v Nemčiji. Prisotni so v Nemčiji, Avstriji, Hrvaški, Madžarski, Litvi, Latviji, Španiji, Portugalski, Franciji, Italiji, Nizozemski, Češki, Romuniji, Švici, Poljski, Turčiji in Bolgariji.

V parfumerijah Douglas ponujajo dišave in kozmetiko srednjega do višjega cenovnega razreda. Kupcem je prodajno osebje vedno na razpolago za svetovanje in ličenje kakor tudi za brezplačno analizo kože s posebnim aparatom. V nekaterih prodajalnah se nahaja tudi Douglasov frizerski in lepotni salon. O tem, da je storitev v parfumerijah Douglas res na visokem nivoju, govori tudi dejstvo, da kupcu v primeru, če v prodajalni, v kateri se nahaja, ne ponujajo izdelka, ki si ga kupec želi, izdelek dostavijo na dom v nekaj dneh. Njihova spletna prodajalna je ena najuspešnejših v Nemčiji.

S pomočjo treh formatov prodajaln se poskušajo približati vsem skupinam potrošnikov. Prevladujejo »množične« (angl. *mainstream*) prodajalne, ki ponujajo širok nabor blagovnih znamk. S formatom prodajaln »trendi« zadovoljijo predvsem potrebe kupcev, ki so jim pomembni modni trendi. Temu primerna sta tudi ponudba in ambient. V ponudbi prevladujejo predvsem moderne blagovne znamke. V »prestižnem« (angl. *highend*) formatu prodajaln prevladuje ponudba luksuzne kozmetike in temu primeren je tudi ambient (Douglas, 2012b).

V parfumeriji Douglas tudi v zadnjih letih beležijo rast. V poslovnem letu 2011/2012 so zabeležili prihodke v višini 1.924 mio. EUR. 54 % prihodkov prihaja z nemškega trga (Douglas Holding AG, 2013). Kapital blagovne znamke Douglas je ocenjeno na 238 mio. USD. Parfumerija Douglas je uvrščena na deseto mesto najmočnejših blagovnih znamk med trgovinami na drobno v Nemčiji (Interbrand, 2013).

Poleg trgovskih blagovnih znamk ima parfumerija Douglas tudi veliko ekskluzivnih blagovnih znamk. Te se razlikujejo glede na državo. Trgovske marže za izdelke ekskluzivnih blagovnih znamk so nižje od izdelkov trgovskih blagovnih znamk, vendar višje od izdelkov blagovnih znamk proizvajalca. Zato so ekskluzivne blagovne znamke za parfumerijo Douglas tudi strateškega pomena.

3.3.4.1 Opis trgovskih blagovnih znamk Douglas

Douglas ima 12 trgovskih blagovnih znamk: Nails hands feet, Douglas Beauty System, Douglas Hair, Men's System, XL.xs, J. S. Douglas Söhne, Absolute Douglas, Douglas Sun, Douglas Body Stylist, Douglas Time to, Carelove, Dailypure. Douglasova strategija trgovskih blagovnih znamk je, da vsi kupci v njihovih prodajalnah najdejo primeren izdelek zase in za vsako priložnost, kar pogosto ponazarjajo s sloganom »Tailor-made beauty for every occasion«. S svojimi trgovskimi blagovnimi znamkami si želijo doseči mlade v zgodnjih dvajsetih ter povečati prodajo med kupci po 45. letu (Douglas, 2012).

Blagovna znamka **Douglas Beauty System** je prva trgovska blagovna znamka parfumerije Douglas. Na trgu je prisotna že več kot 10 let. Ponuja kakovostne izdelke za nego obraza in telesa. Prenovljena blagovna znamka vsebujejo poseben DBS-kompleks, ki združuje učinkovine za boljšo vlažnost in sijaj kože ter mlajši videz kože. Ciljna skupina kupcev so ženske od 27. leta. **Douglas Beauty System Seathalasso** je močna podznamka, ki asociira na morje. Vonj in sestavine kakor tudi sama podoba so povezani z morjem. Ponuja izdelke za nego telesa. Ciljna skupina so ženske po 30. letu. Na trgu je prisotna od leta 2010.

Blagovna znamka **Nails hands feet** ponuja izdelke za nego nohtov, rok in stopal. Ciljna skupina so ženske od 20. leta. **Douglas Hair** ponuja izdelke za nego in oblikovanje las. Namenjena je predvsem ženskam. **Men's System** ponuja izdelke za moške. **Absolute Douglas** je blagovna znamka dekorativne kozmetike za ženske od 20. leta dalje. **Douglas**

Sun ponuja izdelke za zaščito pred soncem. Na trgu je prisotna od marca 2013. **Douglas Body Stylist** ponuja izdelke, specializirane za zmanjšanje celulita in preoblikovanje telesa. Blagovna znamka se zaradi nizke prodaje ukinja, zato je v analizo nisem vključila.

Douglas Time to ponuja izdelke za telo v sedmih različnih vonjih. Izdelki so cenovno ugodnejši. Blagovna znamka je bila predstavljena septembra 2012. **XL.xs** blagovna znamka ponuja širok izbor izdelkov za nego telesa in obraza v velikih količinah, primernih za družine, ter v majhnih količinah, primernih za na pot. **J. S. Douglas Söhne** je blagovna znamka, ki je najbolj povezana z začetki parfumerije Douglas. Narejena je bila za 100-letnico parfumerije Douglas. Ponuja različne izdelke za nego telesa v treh različnih vonjih. Četrta linija izdelkov z novim vonjem je v procesu razvijanja. Podoba blagovne znamke spominja na leto 1920. Ciljna skupina so ženske od 35. leta.

Blagovna znamka **Carelove** ponuja ozek izbor izdelkov za nego obraza, blagovna znamka **Dailypure** pa osnovne izdelke za nego telesa. Namenjena je tako ženskam kot moškim. Izdelki obeh blagovnih znamk so cenovno ugodni. Blagovni znamki nista del stalne ponudbe, na trgu sta prisotni samo občasno.

3.3.4.2 Analiza šestih dimenzij trgovskih blagovnih znamk Douglas

Portfelj blagovnih znamk

Parfumerija Douglas ima 12 trgovskih blagovnih znamk. Blagovno znamko Douglas Body Stylist ukinjajo, zato sem jo iz analize izključila. Prisotne so naslednje krovne blagovne znamke: Douglas Beauty System, Douglas Hair, Men's System, Nails hands feet, Absolute Douglas, XL.xs, J. S. Douglas Söhne, Douglas Time to, Douglas Sun, Dailypure in Carelove.

Korporacijska blagovna znamka je v primeru blagovne znamke Men's System, Nails hands feet in XL.xs v vlogi indosirane blagovne znamke. Pri izdelkih blagovne znamke Dailypure in Carelove je korporacijska blagovna znamka skrita, medtem ko je pri ostalih blagovnih znamkah del krovne blagovne znamke. Blagovna znamka Douglas Beauty System, Douglas Time to in Douglas Hair imajo tudi svoje podznamke, ki so podrobneje predstavljene v prilogi 5.

Kot spodbujevalca blagovnih znamk vidim program zvestobe, revijo Douglas, ki izide šestkrat na leto, in »Douglas Box of beauty«. »Douglas Box of beauty« je poseben program, za katerega je potrebno plačati 10 EUR na mesec. Za to dobite vsak mesec škatlo presenečenja s enim originalnim kozmetičnim izdelkom in štirimi večjimi vzorci izdelkov. Prav tako so v škatli številni popusti za izdelke. Ta program je v Nemčiji zelo uspešen. Zaradi velikega povpraševanja je za včlanitev pogosto treba čakati na čakalni listi. Uporabniki tega programa so tako vsak mesec deležni vzorcev najnovejših kozmetičnih

izdelkov, parfumerija Douglas pa lahko preko tega programa predstavi tudi nove izdelke trgovskih blagovnih znamk.

Grafična podoba portfelja

Iz slike 15 je razvidno, da je grafična podoba izdelkov trgovskih blagovnih znamk Douglas precej različna. Logotip korporacije ima različne barve, pozicijo in celo font črk. Vsaka blagovna znamka stoji sama zase, saj ni osrednjega koncepta, ki bi povezoval blagovne znamke v celoto. Podrobnejšo analizo grafične podobe posamezne blagovne znamke najdete v prilogi 5.

Slika 15: Grafična podoba izdelkov in logotipov trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas



Vir: povzeto po Parfümerie Douglas, 2013; Douglas Cosmetics, Product Plan 2012, 2012.

Izdelčno tržne vloge blagovnih znamk

V vlogi krovne blagovne znamke so: Men's System, Nails hands feet, XL.xs, Absolute Douglas, J. S. Douglas Söhne, Douglas Sun, Dailypure in Carelove. V vlogi starševske blagovne znamke so: Douglas Beauty System, Douglas Hair in Douglas Time to. Imajo

svoje podznamke, ki so podrobneje predstavljene v prilogi 5. Korporacijska blagovna znamka je v vlogi indosirane blagovne znamke pri Men's System, Nails hands feet in XL.xs. Vsi izdelki imajo tudi deskriptor, ki podrobneje opiše lastnosti izdelka. Razlikovalca blagovne znamke in partnersko povezanih blagovnih znamk ni. V vlogi pospeševalca nakupa je običajno starševska blagovna znamka.

Strateške vloge blagovnih znamk

Po pogovoru z vodjo operativnega trženja trgovskih blagovnih znamk (priloga 1) sem prišla do naslednjih informacij. Trenutnih strateških blagovnih znamk ni. Pred leti je bila to morda blagovna znamka Douglas Beauty System, vendar je zaradi različnih vzrokov prodaja v zadnjih letih upadla.

Treba je poudariti, da so na nemškem trgu najuspešnejši blagovni znamki glede na vrednost prodaje Douglas Beauty System in Nails hands feet. Vendar je v zadnjih letih njuna vrednost prodaje upadla. To je bil tudi eden od razlogov za prenovo blagovne znamke Douglas Beauty System (Parfümerie Douglas GmbH, 2012). Kakor je povedala vodja operativnega trženja, so deleži od vrednosti prodaje teh znamk prenizki, da bi jih lahko obravnavali kot trenutne strateške blagovne znamke. S prenovo blagovne znamke Douglas Beauty System upajo, da se bodo približali preteklemu uspehu blagovne znamke.

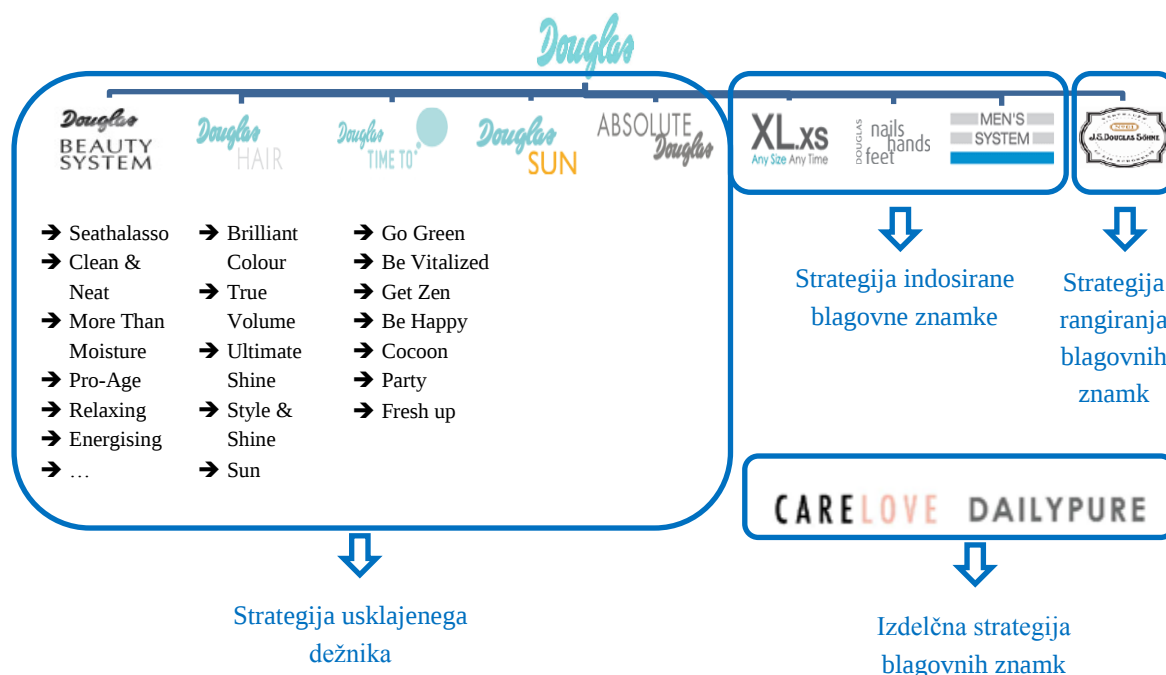
Kot bodočo strateško blagovno znamko vidi blagovno znamko dekorativne kozmetike Absolute Douglas, ki je bila s svojimi prvimi izdelki trgu predstavljena spomladi 2012. Namen imajo razširiti ponudbo izdelkov, saj lahko poleg visoke prodaje dosegajo tudi visoke dobičke zaradi nizkih stroškov blaga (angl. *cost of goods*). V blagovni znamki Nails hands feet vidi možnost za bodočo strateško blagovno znamko v primeru, da celotno blagovno znamko prenovijo. V zadnjih letih je v izdelčno skupino, v kateri je prisotna blagovna znamka, prišlo veliko novih konkurentov, tudi v obliki ekskluzivnih blagovnih znamk. Trenutna grafična podoba je zastarela. Poleg tega so ugotovili, da so kupci te blagovne znamke starejši, kot so predpostavljali. Zato bi prenova blagovne znamke lahko prinesla večjo prodajo. Vendar odločitve za ta korak vodstvo parfumerije Douglas še ni sprejelo.

Menim, da je program zvestobe in program »Douglas Box of Beauty« osrednja blagovna znamka parfumerije Douglas, ki ima lahko v prihodnosti vpliv tudi na trgovske blagovne znamke. Revija Douglas, ki izide šestkrat letno in jo dobijo vsi člani programa zvestobe, bi lahko bila v vlogi internega spodbujevalca blagovne znamke, saj lahko v njej predstavijo izdelke trgovskih blagovnih znamk. Drugih vrst strateških blagovnih znamk med trgovskimi blagovnimi znamkami v parfumeriji Douglas ni.

Arhitektura portfelja blagovnih znamk

Zaradi velikega števila blagovnih znamk in različnih razporeditev blagovnih znamk na izdelku je portfelj trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas precej kompleksen, saj med seboj združuje zelo različne strategije (slika 16).

Slika 16: Prikaz arhitekture portfelja trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas



Douglas Beauty System, Douglas Hair, Douglas Sun, Douglas Time to in Absolute Douglas sledijo **strategiji usklajenega dežnika**. Vsem je skupno to, da je korporacijska blagovna znamka zelo dobro vidna oziroma je del starševske blagovne znamke. Starševska blagovna znamka je na vseh izdelkih in trženjskem komuniciranju dobro vidna. Podznamke in izdelčne blagovne znamke imajo enake vrednote, kot jih predstavlja starševska blagovna znamka. Douglas Beauty System, Douglas Hair in Douglas Time to imajo svoje podznamke, medtem ko imata blagovni znamki Douglas Sun in Absolute Douglas trenutno le izdelčne blagovne znamke.

XL.xs, Nails hands feet in Men's System imajo korporacijsko blagovno znamko srednje vidno in zato v vlogi garanta. Korporacijska blagovna znamka pri blagovni znamki Nails hands feet in Men's System na prvi pogled ne spominja na korporacijski logotip, saj je font črk spremenjen. Vendar gre po mojem mnenju kljub temu za korporacijsko blagovno znamko v vlogi indosanta. V primeru blagovne znamke Nails hands feet je korporacijska blagovna znamka del logotipa pri trženjskem komuniciranju, vendar je, kakor lahko vidite na sliki 16, na izdelku ločena od krovne blagovne znamke Nails hands feet. Vse tri

blagovne znamke nimajo podznamk, ampak le izdelčne blagovne znamke. V tem primeru je uporabljena **strategija indosirane blagovne znamke**.

J. S. Douglas Söhne je blagovna znamka, ki ponuja številne heterogene izdelke, ki se držijo osrednjega koncepta blagovne znamke. Zgodba in grafična podoba izdelkov se prepleta z letom 1820 in začetki takratne tovarne mil. Blagovna znamka nima podznamk, ima pa več izdelkov, ki se združujejo v tri linije glede na vonj in sestavine izdelka. Izdelki med temi tremi linijami so med seboj heterogeni, zato gre za **strategijo rangiranja blagovnih znamk**.

Carelove ponuja le tri osnovne izdelke za nego obraza, ki nimajo nekega osrednjega koncepta. Dailypure ima v svoji ponudbi le dva losjona za telo in dva gela za tuširanje. Obe blagovni znamki imata zelo preproste izdelke in nobenih podznamk. Izdelki so nižjega cenovnega razreda, saj parfumerija Douglas z njimi konkurira predvsem drogerijam. S temi izdelki želijo privabiti v prodajalne tudi tisti segment kupcev, ki ne kupuje kozmetike srednjega in višjega cenovnega razreda. Carelove in Dailypure sta blagovni znamki z **izdelčno strategijo blagovnih znamk**, saj Carelove ponuja le tri osnovne izdelke, Dailypure pa le dva izdelka v dveh različicah.

Obseg blagovnih znamk

Trgovske blagovne znamke parfumerije Douglas obsegajo izdelke v izdelčnih skupinah nega obraza, nega telesa, nega las, nega rok in stopal, dekorativno kozmetiko, moško negovalno kozmetiko, izdelke za zaščito pred soncem in nekaj kozmetičnih pripomočkov.

Parfumerija Douglas občasno ponuja tudi omejene izdaje izdelkov brez blagovnih znamk. Ti izdelki imajo nizko ceno, zato je logotip korporacije pogosto skrit. Največkrat so to izdelki za nego telesa (na primer mila in losjoni) ali izdelki dekorativne kozmetike. Ti izdelki so najpogostejši v božičem času in ob drugih praznikih, za katere se ljudje obdarujejo.

3.3.4.3 Težave portfelja trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas

Prve težave sem zaznala že pred prakso v parfumeriji Douglas, ko sem šla v eno izmed njihovih prodajaln v Nemčiji z namenom, da spoznam njihove izdelke. Našla sem zelo malo njihovih blagovnih znamk. Izdelki so bili razpršeni po celotni prodajalni, veliko jih ni bilo na vidnih mestih. Tudi na spletni strani je bilo nemogoče najti vse njihove blagovne znamke. Ko so mi na razgovoru predstavili vse blagovne znamke, sem najprej opazila zelo raznoliko grafično podobo blagovnih znamk in na začetku prakse potrebovala precej časa, da sem dobro spoznala namen vsake blagovne znamke v portfelju. Menim, da je celoten portfelj preveč kompleksen in da namen blagovnih znamk ni učinkovito opredeljen. Posledično je prepoznavnost blagovnih znamk nizka.

Težave z neusklajenostjo imajo izdelki podznamke Douglas Beauty System Seathalasso. Kot prikazuje slika 17, ima logotip korporacije različne postavitve na izdelku ali pa sploh ni viden.

Slika 17: Primer različnih postavitev logotipa korporacije na izdelkih podznamke Douglas Beauty System Seathalasso



Vir: Povzeto po Parfümerie Douglas, 2013.

Blagovni znamki Nails hands feet in Men's System imata logotip korporacije v drugačni obliki in barvi črk, kar je razvidno iz slike 15. V logotipu Nails hands feet je prisoten logotip korporacije, medtem ko na izdelkih stoji stran od logotipa blagovne znamke.

Posebnost blagovne znamke XL.xs je, da je logotip korporacije na izdelku dobro viden in običajno stoji na zgornjem delu izdelka, medtem ko v trženjskem komuniciranju logotip korporacije ni vedno prisoten. Prav tako logotip korporacije ni del logotipa blagovne znamke.

Blagovna znamka J. S. Douglas Söhne je bila ustvarjena ob 100-letnici parfumerije Douglas, zato zgodba blagovne znamke sega v leto 1820. Prodaja je bila v začetku zelo dobra zaradi veliko trženjskih aktivnosti, ko pa so jih ukinili, je prodaja začela upadati. Težave, s katerimi se blagovna znamka sooča, je nizka prodaja. Blagovna znamka naj bi bila najtesneje povezana z začetki parfumerije Douglas oziroma tovarne mil, vendar se to ne ujema s tem, kar parfumerija Douglas danes predstavlja. Poleg tega logotip korporacije ni prisoten na izdelku in tudi ne v trženjskem komuniciranju, kar ima vpliv na prepoznavnost blagovne znamke.

Največjo težavo vidim v decentralizaciji parfumerije Douglas. Posledica je različna podoba korporacijske blagovne znamke na različnih trgih. Parfumerija Douglas se sedaj trudi poenotiti trženjske aktivnosti na vseh trgih. Poleg tega se vsaka prodajalna sama odloča, katere izdelke bo imela v svoji ponudbi. Enako velja tudi za trgovske blagovne znamke. Ena od težav je tudi počasno obračanje zalog izdelkov trgovskih blagovnih znamk. Zato je prenova blagovne znamke in optimizacija portfelja lahko zelo dolgotrajna in draga.

3.4 Ugotovitve in predlogi za optimizacijo portfelja blagovnih znamk parfumerije Douglas

DM-drogerie markt uporablja korporacijski logotip kot indosirano blagovno znamko na vseh izdelkih. Opazila sem, da postopoma premika korporacijski logotip bliže krovnim blagovnim znamkam, kar pomeni, da želi korporacijsko blagovno znamko in krovne blagovne znamke močnejše povezati. Nekatere podznamke uporablja na več krovnih blagovnih znamkah. Tako uspeh in prepoznavnost podznamke prenese tudi na drugo krovno blagovno znamko. S tem jim ni treba graditi ugleda podznamke od začetka. Balea in Alverde imata veliko podznamk. Po mojem mnenju preveč. Iz lastne izkušnje sem ugotovila, da je težko izbrati primeren izdelek zase. Številne podznamke so posledica spremljanja vseh trendov in inovacij na trgu.

Sephora ima vse izdelke združene pod eno blagovno znamko – Sephora. Uporablja strategijo korporacijske blagovne znamke. Izdelke v prodajalni hitro prepoznamo, saj imajo usklajeno grafično podobo, ki je zelo preprosta. Hitro se razbere namen izdelka, saj so izdelki med seboj glede na izdelčno skupino tudi barvno ločeni. Menim, da lahko kupci hitro najdemo primeren izdelek zase. Posebnost trgovske blagovne znamke Sephora je, da sledi trendom in ima tudi inovativne izdelke, kar ni ustaljena praksa med trgovskimi blagovnimi znamkami.

Boots v primeru blagovne znamke Botanics in Soltan uporablja korporacijsko blagovno znamko za vlogo indosirane blagovne znamke na izdelkih. Botanics je blagovna znamka z edinstvenimi konkurenčnimi prednostmi zaradi sodelovanja s svetovno priznanimi botaniki. Soltan je razvil svoj sistem označevanja stopnje zaščite pred soncem in si na ta način tudi pridobil konkurenčne prednosti. Pogoste so tudi inovacije. Blagovna znamka No7 je fenomen med trgovskimi blagovnimi znamkami, saj je z leti postala tako prepoznavna, da so korporacijsko blagovno znamko Boots v vlogi indosanta odstranili iz embalaže izdelka. Sedaj se prodaja v različnih lekarnah in drogerijah po svetu. Boots je pri večini blagovnih znamk uspel razviti učinkovit razlikovalec, ki ga konkurenca težko posnema. Menim, da je to ključno vplivalo na uspeh blagovnih znamk. V blagovni znamki Boots Laboratories sicer ne vidim nobenega razlikovalca. Kljub temu menim, da bo blagovni znamki zaradi sodelovanja s P & G uspelo ponuditi izdelke preko različnih distribucijskih kanalov in si s tem zagotoviti uspeh.

Parfumerija Douglas ima v primerjavi z ostalimi analiziranimi trgovskimi podjetji največje število blagovnih znamk. Vprašanje je, ali jih res potrebujejo toliko in ali bi lahko nekatere blagovne znamke združili. Management portfelja z manjšim številom blagovnih znamk bi bilo lažje in učinkovitejše. Izvedba postopka optimizacije blagovnih znamk bi lahko bila učinkovita rešitev, s pomočjo katere bi lahko povečali možnost za uspeh blagovnih znamk, ki imajo potencial za to. Postopek bi prinesel tudi ukinitvev blagovnih znamk, ki niso potrebne, ki ne prinašajo finančnih in drugih koristi ali celo škodijo

celotnemu portfelju. Celotnega procesa optimizacije blagovnih znamk zaradi pomanjkanja informacij ne morem narediti. Parfumeriji Douglas predlagam, da opredeli vrednost blagovnih znamk, ki bi bila pomemben kriterij pri optimizaciji portfelja.

Moč trgovskih blagovnih znamk na trgu

Nemški trg prinaša približno polovico prihodkov od prodaje trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas. Najmočnejša trgovska blagovna znamka na nemškem trgu glede na delež prodaje od celotne vrednosti prodaje v parfumeriji Douglas v letu 2011 je bila blagovna znamka Douglas Beauty System, vendar je vrednost prodaje v zadnjih letih močno upadla. Nails hands feet je druga najmočnejša trgovska blagovna znamka glede na delež vrednosti celotne prodaje parfumerije Douglas v Nemčiji³. Vendar tudi njena prodaja počasi upada. Tudi prodaja blagovne znamke J. S. Douglas Söhne upada. Na tujih trgih ima majhen tržni delež, vendar v Nemčiji³ je bila v letu 2011 tretja najmočnejša trgovska blagovna znamka glede na vrednost celotne prodaje trgovskih blagovnih znamk v parfumeriji Douglas (Parfümerie Douglas GmbH, 2012).

Podznamka Douglas Beauty System seathalasso beleži od leta 2009 stalno rast prodaje. Blagovni znamki XL.xs in Absolute Douglas sta na trgu prisotni prekratek čas, da bi lahko relevantno ocenili njuno rast prodaje, glede na razpoložljive podatke. Vrednost prodaje blagovne znamke Men's System od leta 2009 v Nemčiji³ stagnira, medtem ko je blagovna znamka Douglas Hair od leta 2009 do leta 2011 zabeležila upad prodaje. Vendar se zaradi prenove blagovna znamke v septembru 2012 pričakuje rast prodaje (Parfümerie Douglas GmbH, 2012).

Strateška usmeritev trgovskih blagovnih znamk

Namen trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas je vzbuditi občutek sočutja (angl. *empathy*), strokovnosti (angl. *expertise*) in željo po raziskovanju (angl. *exploration*). Občutek strokovnosti želijo doseči z izdelki za različne priložnosti. Željo po raziskovanju želijo doseči tako, da na lahkoten način pokažejo, da je lepotni ritual od nakupovanja do uporabe izdelkov zabaven. S pomočjo razumevanja kupčevih lepotnih ritualov in odnosa do življenja želijo vzbuditi občutek sočutja. Glavni namen trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas je, da kupci najdejo primeren izdelek zase in za vsako priložnost.

Skladnost trgovskih blagovnih znamk s strateško usmeritvijo

Absolute Douglas se odlično ujema s ciljno strategijo parfumerije Douglas, saj ponuja živahne izdelke za vsako priložnost. Zaradi široke palete barv lahko vsaka uporabnica najde primeren izdelek zase. Barve senčil, lakov za nohte in glosov za ustnice so poimenovali z ženskimi imeni (na primer Anna, Mia, Lucia). S tem želijo povedati, da ima

³ Brez vrednosti prodaje spletne prodajalne v Nemčiji

lepota več obrazov in da vsak lahko najde primeren izdelek zase. Poleg tega je blagovna znamka namenjena ženskam od 25. leta starosti. Je elegantna in zabavna obenem, zato lahko v prodajalne pripelje tudi mlajše generacije, kar je cilj parfumerije Douglas.

Douglas Time to je zelo dober primer izdelkov za različne priložnosti. Vsaka podznamka je namenjena posebni priložnosti. Na primer Douglas Time to Party, Douglas Time to Be Vitalize itd. Blagovna znamka se odlično sklada s ciljno strategijo trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas. Poleg tega zaradi svoje živahnosti in igrivosti privabi v prodajalno tudi mlajše kupce, kar pa je tudi eden izmed ciljev parfumerije Douglas. Tudi blagovna znamka **XL.xs** je zgrajena, da zadovolji potrebe kupcev za dve različni priložnosti. XL veliko pakiranje za doma in xs malo pakiranje za na pot. Z novo blagovno znamko **Douglas Sun** komunicirajo slogan »Dobrodošli na sončni strani« (angl. *Welcome to the sunny side*). S tem poskušajo narediti lepotni ritual zabaven.

Blagovni znamki **Douglas Beauty System** in **Douglas Hair** s svojimi podznatkami zadovoljita potrebo različnih tipov kože oziroma las. Podznamka **Douglas Beauty System Seathalasso** je namenjena posebni priložnosti – »wellness« sproščanju doma. Blagovna znamka **Men's System** ne vzbuja nobenih emocij in ne ponuja izdelkov za posebne priložnosti. Z izdelki zadovolji različne potrebe kupcev. Blagovna znamka **Nails hands feet** tudi ne vzbuja posebnih emocij. Izdelki za posebne priložnosti so predstavljeni predvsem kot izdelki z omejeno izdajo. Menim, da bi se morali blagovni znamki Men's System in Nails hands feet bolj približati zastavljeni strategiji, saj se mi zdita precej oddaljeni.

Blagovna znamka **J. S. Douglas Söhne** se mi zdi najbolj oddaljena od načrtane strategije. Ima tri linije izdelkov, ki pa žal niso prikazane kot izdelki za različne priložnosti. Vsaka linija ima le svoj vonj in sestavine. Podoba blagovne znamke je usklajena z začetki parfumerije Douglas, ne pa s trenutno strategijo. Blagovna znamka igra na čustva, le ko želi zbuditi spomine na uspeh in kakovost izdelkov izpred 100 let. To pa je verjetno tudi eden od razlogov, da se blagovna znamka srečuje z velikimi izzivi. Iščejo novo grafično podobo in način, kako trenutno podobo blagovne znamke bolj približati načrtani strategiji. Blagovni znamki **Dailypure** in **Carelove** zaradi skritega logotipa korporacije ni treba slediti načrtani strategiji. Blagovni znamki na trg ponudijo le občasno, saj nista del stalne ponudbe.

Možnosti znamčenja

Število blagovnih znamk v portfelju parfumerije Douglas je veliko, zato bi združevanje blagovnih znamk lahko bilo koristno. Vendar se mi zdi postavljanje določene blagovne znamke v položaj podznamke ali deskriptorja težka naloga. Ena od možnosti bi bila vsaj del blagovnih znamk postaviti v vlogo deskriptorja in postopoma uskladiti grafično podobo.

Menim, da bi pod blagovno znamko Douglas lahko v vlogo deskriptorja postavili XL.xs, Hair, Sun, Time to, Absolute, Nails hands feet in Men. Nails hands feet bi lahko razdelili v tri deskriptorje, saj se mi zdijo vse tri besede skupaj moteče. Men's System bi lahko spremenili v Men. Menim, da odvzem besed »System« ne bi drastično spremenila grafične podobe kakor tudi ne podobe blagovne znamke.

Besedno zvezo Absolute Douglas uporabljajo zaposleni v parfumeriji, vendar nisem prepričana, če jo tako vidijo tudi kupci, saj je beseda Absolute slabše vidna v obliki vodnega tiska na embalaži izdelka, medtem ko je logotip Douglas najbolj viden. Parfumeriji Douglas bi predlagala, da raziščejo, ali kupci zaznajo ime Absolute in ali vpliva na nakupno odločitev. To bi pripomoglo k optimizaciji portfelja. Vidnost deskriptorjev »nails«, »lips«, »face« in »eyes« bi lahko povečali, besedo Absolute pa lahko tudi odstranili. Grafična podoba izdelkov bi morala še naprej ostati usklajena, da bi kupci hitro povezali med seboj vse izdelke. Prav tako bi morali vsi izdelki v prodajalni stati skupaj na enem stojalu, da bi imeli kupci pregled na celotno ponudbo blagovne znamke, ki je trenutno še v postopku uvajanja na trg.

Uskladiti bi bilo treba postavitev, barvo in font črk logotipa Douglas, da bi bil na vseh izdelkih enak. Prav tako je pomembna velikost oziroma vidnost logotipa Douglas, saj mora biti na vseh izdelkih enaka. S tem bi povečali prepoznavnost blagovne znamke. Tudi blagovno znamko Douglas Beauty System bi lahko postavili v vlogo deskriptorja, če bi logotip Douglas in grafična podoba izdelkov bila usklajena z ostalimi blagovnimi znamkami oziroma deskriptorji. Blagovne znamke J. S. Douglas Söhne ne vidim v vlogi deskriptorja, saj samo ime J. S. Douglas Söhne kupcu, ki ni seznanjen z zgodovino parfumerije Douglas, ničesar ne predstavi. Prav tako to ime ne predstavi ponudbe. Grafična podoba blagovne znamke se zelo razlikuje od grafične podobe vseh drugih blagovnih znamk v portfelju.

V tem primeru bi šlo za strategijo usklajenega dežnika, saj bi bile vse podznamke v vlogi deskriptorja pod dežnikom starševske blagovne znamke Douglas. Uporaba te strategije bi prinesla nižje stroške trženjskega komuniciranja, kar bi bilo tudi bolj učinkovito. Uvedba novih izdelkov bi zahtevala manjšo investicijo v trženjske aktivnosti zaradi prepoznavnosti blagovne znamke, pod katero bodo predstavljeni.

Nevarnost te strategije pa je, da podznamke predstavljajo vrednote starševske blagovne znamke. Slaba kakovost enega izdelka ali napačno ravnanje na področju ene blagovne znamke izven vrednot starševske blagovne znamke bi lahko prineslo nevarnost za vse blagovne znamke. Ena od težav je tudi ugled parfumerije Douglas, saj ni na vseh trgih enak. Strategija portfelja usklajenega dežnika bi lahko parfumeriji Douglas pomagala doseči usklajen ugled na vseh trgih. Treba bi bilo skrbno načrtovati vse aktivnosti na področju trgovskih blagovnih znamk, da se izognejo nevarnostim, ki jih ta strategija prinaša.

Možne strategije portfelja

Najnujnejša sprememba je uporaba enakega logotipa korporacijske blagovne znamke, če je ta prisoten na izdelku ali v trženjskem komuniciranju. Nujno je treba spremeniti logotip na izdelkih Nails hands feet in Men's System, saj trenutni logotip nima pravega vpliva na krovno blagovno znamko. Različna barva ali različni odtenki barv se mi ne zdijo kritični, vendar bi bil enak font črk v logotipu ključnega pomena.

DM-drogerie markt uporablja strategijo indosirane blagovne znamke, kar bi lahko bila tudi ena od možnosti za parfumerijo Douglas. Krovne in starševske blagovne znamke bi morali na vseh izdelkih postaviti v primarni položaj, vidnost logotipa korporacije pa zmanjšati. Okvirni ilustrativni prikaz je razviden iz slike 18. V primeru uporabe te strategije napačna ravnanja pri eni blagovni znamki ne bi v veliki meri vplivala na ugled druge blagovne znamke, kakor bi se to lahko zgodilo v primeru uporabe strategije usklajenega dežnika.

Slika 18: Okvirni prikaz podobe izdelkov v primeru uporabe strategije portfelja indosirane blagovne znamke

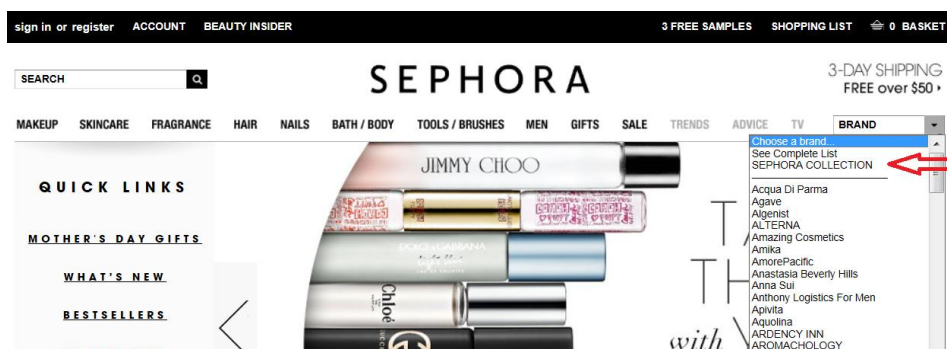


Prednost te strategije je, da ni treba narediti bistvenih sprememb na grafični podobi izdelkov, saj je treba le zmanjšati vidnost korporacijskega logotipa oziroma ga dodati na embalažo izdelka. Investicija v izgradnjo nove blagovne znamke tako ni potrebna. Poleg tega sprememba ne bi prinesla zmanjšanja prepoznavnosti blagovnih znamk. Menim, da bi le okrepila prepoznavnost vseh blagovnih znamk. Tudi v spletni prodajalni bi bile potrebne spremembe. Imeni blagovnih znamk Absolute Douglas in XL.xs bi morali spremeniti. Obe blagovni znamki bi se morali začeti z imenom Douglas; Douglas Absolute in Douglas XL.xs. Tako bodo kupci hitreje našli vse Douglasove izdelke, tudi ko kupujejo preko spleta.

Dobro bi bilo dodati korporacijski logotip tudi v trženjsko komuniciranje v primeru blagovne znamke XL.xs. S tem bi blagovna znamka pridobila dodatno verodostojnost. Nujno potrebno je uskladiti korporacijski logotip na izdelkih blagovne znamke Douglas Beauty System Seathalasso.

Sephora ima na spletni strani oziroma spletni prodajalni v zavihku, kjer iščeš želeno blagovno znamko, na prvo mesto postavljeno blagovno znamko »SEPHORA« oziroma »SEPHORA COLLECTION«, kar je razvidno iz slike 19. Ta koncept bi morali uporabiti tudi v parfumeriji Douglas. Poleg tega da je vsaka blagovna znamka prisotna posamično, bi morala biti na začetku zavihka prisotna tudi na primer oznaka »blagovne znamke Douglas«. Ko bi kupec kliknil na to oznako, bi se mu odprla stran z zabavno in poučno predstavitvijo namena vsake izmed blagovnih znamk. Nato bi lahko kupec preko te strani vstopil na stran, ki predstavlja vsako posamično blagovno znamko in njene izdelke. To bi bila uporabna ideja tako v primeru strategije indosirane blagovne znamke kot v primeru strategije usklajenega dežnika. S tem bi kupci, ki kupujejo preko spleta, dobili pregled nad trgovskimi blagovnimi znamki. Če bi bili zadovoljni z eno blagovno znamko, bi morda želi preizkusiti tudi drugo.

Slika 19: Spletna stran Sephora



Vir: Sephora USA, 2013.

Prehod na novo strategijo bi morali izvršiti postopoma. Glavni razlog je predvsem počasno obračanje zalog. Hiter prehod na novo strategijo bi prinesel velike stroške, saj bi bilo stare izdelke ob prisotnosti že novih težko prodati ali pa bi jih morali prodajati zelo ugodno. Poleg tega bi bilo težko hitro spremeniti organizacijsko strukturo in način poslovanja, ki bi ga prinesla nova strategija.

Za optimizacijo in širitev portfelja bi morala biti odgovorna manjša skupina vodilnih ljudi v parfumeriji Douglas. Ta ne bi smela biti večja od treh zaposlenih. Pomembno je, da imajo ti zaposleni pregled nad trgom, nad poslovanjem podjetja in da dobro poznajo celoten portfelj trgovskih blagovnih znamk. Najpomembneje je, da lahko ti zaposleni odločajo o spremembah v portfelju. Glede na to, da ima parfumerija Douglas tudi veliko uspešnih ekskluzivnih blagovnih znamk, bi morale imeti te osebe tudi pregled nad portfeljem ekskluzivnih blagovnih znamk, da ne pride do kanibalizacije s trgovskimi blagovnimi znamkami.

Možne širitve portfelja

Poleg spremembe strategije arhitekture portfelja bi glede na trenutne trende v kozmetiki predlagala uvedbo naravne kozmetike v portfelj. Za začetek samo z osnovnim izdelki za nego obraza. Kot sem že omenila, se do leta 2016 predvideva rast na področju naravne kozmetike. V Nemčiji je trg že precej zasičen in se zato večja rast ne predvideva, vendar je delež naravne kozmetike velik in menim, da bi parfumerija Douglas morala biti del tega.

Širitev dekorativne kozmetike na področju trgovskih blagovnih znamk je tudi eden izmed zaznanih trendov. Trenutno ima Douglas le štiri izdelke z različnimi barvnimi odtenki. Menim, da je blagovna znamka Absolute Douglas dobro zasnovana, da lahko pripelje mlajše generacije kupcev v prodajalne. To pa je želja parfumerije Douglas. Priporočam širitev ponudbe na nove izdelčne skupine v okviru dekorativne kozmetike. Grafična podoba je elegantna in modna, kar sovпада s podobo parfumerije Douglas. Nujno potrebno je stojalo oziroma gondola, ki bi bila namenjena le izdelkom blagovne znamke Absolute Douglas, saj so ti sedaj razpršeni po celotni prodajalni. To pa po mojem mnenju slabo vpliva na prodajo in ugled blagovne znamke.

Blagovna znamka Douglas Time to je prisotna v izdelčni skupini geli za tuširanje, losjoni, pilingi in kreme za telo. V tej izdelčni skupini posredno konkurirajo z blagovno znamko The Body Shop in I love..., neposredno pa z blagovnimi znamkami proizvajalca, ki niso prisotne v parfumeriji Douglas, kot so na primer Nivea, Dove, Yves Rocher. Vse te blagovne znamke imajo stalne novosti. Menim, da kupci v tej izdelčni skupini pogosto iščejo novosti in nove vonje, zato predlagam, da linijo izdelkov, ki bo imela slabše prodajne rezultate iz ponudbe odstranijo in nadomestijo z novimi vonji. Tako ne bo prevelikega števila artiklov v ponudbi, kar bi lahko zmedlo kupce in povzročilo nejevoljo pri vodjih prodajaln. Predlagam, da nov vonj dodajo vsaj dvakrat na leto, saj bi s tem pridobili pozornost kupcev.

SKLEP

Uspešne trgovske blagovne znamke privabijo kupce v prodajalne in povečujejo njihovo zvestobo. Poleg tega vplivajo na prepoznavnost trgovskega podjetja in povečujejo njihov dobiček zaradi visokih marž. Vendar se morajo trgovska podjetja specializirati tudi za področje trženja, če želijo, da bodo trgovske blagovne znamke uspešne.

Trgovske blagovne znamke dolgo niso bile vrednotene kot prave blagovne znamke. Njihova glavna konkurenčna prednost je bila nizka cena, saj trgovska podjetja niso investirala v izgradnjo podobe blagovne znamke. V zadnjem desetletju se je trend močno spremenil. Trgovske blagovne znamke so zaživele in postale nujne za doseganje konkurenčnosti. Tako je postala pomembna tudi izgradnja njihove podobe in s tem management portfelja blagovnih znamk.

Pred desetletjem je tudi parfumerija Douglas uvedla prvo trgovsko blagovno znamko. Ker je bila uspešna, so z leti postopoma širili portfelj blagovnih znamk, ki pa je postal preveč obsežen in zapleten. Ugotovila sem naslednje težave, s katerimi se portfelj trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas sooča:

- veliko število blagovnih znamk;
- uporaba različnih strategij arhitekture portfelja blagovnih znamk;
- neusklajena oblika in postavitve korporacijske blagovne znamke na izdelkih ter v trženjskem komuniciranju;
- neusklajena grafična podoba nekaterih blagovnih znamk;
- decentralizirano odločanje o ponudbi trgovskih blagovnih znamk v prodajalnah.

Analizirana trgovska podjetja uporabljajo zelo različne strategije. **Sephora** uporablja izključno strategijo korporacijske blagovne znamke, kar pomeni, da so vsi izdelki pod eno blagovno znamko in ni prisotnih podznamk. Vrednote korporacije so skladne z vrednotami izdelkov trgovske blagovne znamke. Korporacijski logotip podjetja **DM-drogerie markt** je na večini izdelkov trgovskih blagovnih znamk v vlogi indosirane blagovne znamke, ki ponudbi doda verodostojnost in garancijo. Portfelj vsebuje več blagovnih znamk, veliko od njih jih ima tudi podznamke. Uporabljena strategija omogoča blagovnim znamkam, da razvijejo lastno osebnost.

Britansko trgovsko podjetje **Boots** ima pet trgovskih blagovnih znamk, za katere uporablja različne strategije arhitekture. Pri blagovni znamki Botanics in Soltan uporablja strategijo indosirane blagovne znamke. Na ostalih treh blagovnih znamkah logotip korporacije ni viden in tako ni v vlogi indosanta. Blagovna znamke No7 velja za nekakšen fenomen med trgovskimi blagovnimi znamkami. Včasih je bil logotip korporacije na izdelkih v vlogi indosirane blagovne znamke, sčasoma pa je blagovna znamka postala tako uspešna, da so logotip korporacije lahko umaknili z izdelkov, saj ta ni bil več potreben. Izdelki blagovne znamke No7 se sedaj prodajajo tudi izven Velike Britanije v različnih partnerskih prodajalnah. Menim, da so trgovske blagovne znamke Boots uspešne predvsem zato, ker so uspele ustvariti razlikovalca blagovne znamke, ki ga konkurenca težko posnema. DM-drogerie markt je predvsem sledilec, medtem ko sta Sephora in Boots s svojimi trgovskimi blagovnimi znamkami pogosto tudi v vlogi inovatorja.

Parfumerija Douglas ima v svojem portfelju trenutno dvanajst blagovnih znamk, za katere uporablja štiri različne strategije arhitekture blagovnih znamk. Pri blagovnih znamkah XL.xs, Nails hands feet in Men's System je korporacijska blagovna znamka v vlogi indosanta. Vendar prihaja do neskladij glede oblike, barve in vidnosti korporacijske blagovne znamke. Uskladitev oblike in uporabe korporacijske blagovne znamke je eden od nujnih ukrepov za optimizacijo portfelja.

Parfumerija Douglas ima več možnosti za optimizacijo. Prva možnost je uvedba strategije indosirane blagovne znamke na vse blagovne znamke razen Carelove in Dailypure. To bi pomenilo zmanjšanje vidnosti logotipa Douglas pri nekaterih blagovnih znamkah in uvedbo korporacijskega logotipa na vseh izdelkih. Najpomembnejše bi bilo poenotenje korporacijskega logotipa na vseh izdelkih in trženjskem komuniciranju. Prednost te strategije je, da neuspeh ene blagovne znamke ne bi v veliki meri vplival na druge blagovne znamke. Slabost te strategije so višji finančni stroški, saj je treba skrbeti za vsako blagovno znamko posebej. Pri tej strategiji ima namreč vsaka blagovna znamka svojo osebnost.

Drugo možnost vidim v strategiji usklajenega dežnika. Douglas bi bil v vlogi starševske blagovne znamke s podznamkami Beauty System, Hair, Sun, XL.xs, Men's System itd. Le blagovno znamko J. S. Douglas Söhne bi bilo težko spremeniti v podznamko. V primeru te strategije bi predlagala prenovo grafičnih podob vseh podznamk. Strategija bi bila učinkovitejša, če bi celotna grafična podoba portfelja imela nek skupni koncept. Prednosti te strategije so management le ene blagovne znamke in manjša finančna investicija v primeru uvedbe nove podznamke ali novih izdelkov v portfelj. Vendar ravnanje izven okvirov vrednot na nekem področju lahko negativno vpliva na vse podznamke.

Poleg spremembe strategije je po mojem mnenju treba odstraniti tudi katero od blagovnih znamk iz portfelja. Blagovna znamka J. S. Douglas Söhne je ena od kandidatk za odstranitev, saj njeni prihodki od prodaje vztrajno padajo. Drugi razlog je neusklajenost s trenutno podobo parfumerije Douglas. Glede na trenutne trende v Evropi priporočam uvedbo naravne kozmetike v portfelj in širitev blagovne znamke Absolute Douglas na nove izdelke.

Analiza portfeljev blagovnih znamk temelji na podatkih, pridobljenih s spletnih strani analiziranih podjetji. Podjetja na spletnih straneh morda nimajo objavljenih vseh izdelkov in podatkov, ki bi lahko vplivali na rezultate analize. Zaradi pomanjkanja informacij so strateške vloge blagovnih znamk le ocenjene. Izjema je parfumerija Douglas, kjer sem podatke pridobila s pomočjo intervjuja. Parfumeriji Douglas priporočam, da naredijo celoten postopek optimizacije portfelja blagovnih znamk, ki ga sama zaradi nedostopnosti informacij ter časovnih in finančnih omejitev nisem izvedla v celoti.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (2004). *Brand Portfolio Strategy. Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. New York: Simon & Schuster, Inc.
2. Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
3. Abraham, M., & Taylor, A. (2011, februar). Brand housing: Best practice for brand architecture. Najdeno 10. decembra 2012 na spletnem naslovu http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/Brand_housing_Best_practice_for_brand_architecture.sflb.ashx
4. AC Nielson (2005, september). The Power of Private Label. A Review of Growth Trends Around the World. Najdeno 7. januar 2013 na spletnem naslovu http://se.nielsen.com/trends/documents/ThePowerofPrivateLabel2005_A4.pdf
5. Alliance Boots (2012). Alliance Boots Annual Report 2011/12. Najdeno 21. marca 2013 na spletnem naslovu http://media.allianceboots.com/App_Media/AnnualReport2012/pdfs/Alliance_Boots_Annual_Report_2011-12.pdf
6. Alliance Boots. Najdeno 20. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.allianceboots.com/>
7. Barbalova, I. (2012, 5. julij). Kosmetiktrends weltweit. Najdeno 7. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.cossma.com/mediathek/branche-inside/singleview/artikel/irina-barbalova-euromonitor-kosmetiktrends-weltweit.html>
8. Batten & Company GmbH. (2010, julij). Die stärksten Eigenmarken im deutschen Handel. Zusammenfassung der Studienergebnisse. Najdeno 11. aprila 2013 na spletnem naslovu http://www.batten-company.com/uploads/media/20100723_Studie_Eigenmarken_02.pdf
9. Boots. Najdeno 20. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.boots-uk.com/>
10. Boots Laboratories Deutschland. Najdeno 18. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.boots-laboratories.de/home>
11. Boots Laboratories Portugal. Najdeno 19. aprila 2013 na spletnem naslovu <https://www.facebook.com/#!/photo.php?fbid=524299190916262&set=pb.388475461165303.-2207520000.1366372967.&type=3&theater>
12. Boots Middle East. Najdeno 20. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.me.boots.com/>
13. Brand History. Najdeno 12. novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.beiersdorf.com/About_Us/Our_History/Brand_History.html
14. Burt, S. (2000). The strategic role of retail brands in British grocery retailing. *European Journal of Marketing*, 34(8), 375-890.
15. The Cosmetic Toiletry & Perfumery Association (CTPA) Limited. (b. l.). Market statistics. EU & worldwide. Najdeno 20. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.ctpa.org.uk/content.aspx?pageid=311>
16. Dambacher, E. (2013, 14. januar). Trends in der Naturkosmetik. Najdeno 4. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.cossma.com/video/branche->

- inside/singleview/artikel/dr-ralph-schimpf-beiersdorf-innovationsmanagement-bei-beiersdorf-kopie-1.html?tx_ttnews%5Bcat%5D=852&cHash=5def92bf9c6c6d3aa767c09557ffd5af
17. Davis, S. (2005, 20. september). Brand Portfolio Strategy. Managing and investing in the right brands to drive business results. Najdeno 9. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.prophet.com/downloads/webcasts/AMA%20Web%20cast%20online.pdf>
 18. *Discovering Boots Pharmacy*. Najdeno 21. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.kira-ramirez.com/2010/02/discovering-boots-pharmacy.html>
 19. *DM-drogerie markt*. Najdeno 20. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.dm.de/de_homepage/
 20. Dmitrović, T. (1999). Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v Sloveniji. *Akademija MM*, 3(4), 71–78.
 21. Douglas (2012). *Why & What? Purpose & Equity* (interno gradivo). Hagen: Parfümerie Douglas GmbH.
 22. Douglas Cosmetics (2012). *Product Plan 2012* (interno gradivo). Hagen: Douglas Cosmetics GmbH.
 23. *Douglas Holding AG*. Najdeno 21. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.douglas-holding.de/>
 24. Dul, J., & Hak, T. (2008) *Case study methodology in business research*. Great Britain: Elsevier Ltd.
 25. *The European Cosmetics Market 2011*. Najdeno 10. februarja 2013 na spletnem naslovu <https://www.cosmeticseurope.eu/component/content/article/38.html>
 26. Ezrachi, A., & Bernitz, U. (2009). *Private labels, brands, and competition policy*. New York: Oxford University Press Inc.
 27. *The good, the bad, and the consumer*. Najdeno 16. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://thegoodthebadandtheconsumer.wordpress.com/tag/copy-cat/>
 28. Heinze, K. (2012, 11. oktober). Natural Cosmetics Conference: stagnating German market, international growth. Najdeno 20. februarja na spletnem naslovu http://www.organic-market.info/web/Fairs+_Conferences/General/Conference/214/313/0/13287.html
 29. *Hugo Boss Brand Profile*. Najdeno 13. decembra 2012 na spletnem naslovu http://www.hugoboss.cn/cn/en/company_brand.php
 30. Interbrand. (2013). Best Retail brands 2013 – Germany. Najdeno 20. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.interbrand.com/en/BestRetailBrands/2013/Best-Retail-Brands-Brand-View.aspx?country=Germany>
 31. Jesenek, M. (2010, 6. marec). Kako Mercator vidi prihodnost trgovskih znamk? Najdeno 3. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/media/jesensek-marketinski-8-fokus-dms.pdf>
 32. *Jkr designs new look for Soltan*. (2013, 21. marec). Najdeno 20. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.jkrglobal.com/latest-news/jkr-designs-new-look-for-soltan/>

33. Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management. Creating and Sustaining brand equity long term* (4th ed.) London: Kogan Page.
34. Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (2nd ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
35. Korelc, T. (2010). *Strateški marketing in razvoj blagovnih znamk*. Šenčur: Creatoor.
36. Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009) *Marketing Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
37. Levy, M., & Weitz, B. (2012). *Retailing Management* (8th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
38. LVMH (2012). Translation of the French financial documents. Fiscal year ended December 31, 2012. Najdeno 20. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.lvmh.com/uploads/assets/Com-fi/Documents/en/Results/2012/Documents_financiers_LVMH_2012_VA.pdf
39. Mercator, d. d. (2008, 5. februar). Informacija o trgovski znamki Mercator. Najdeno 20. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.mercator.si/_files/28748/trgovska_znamka_2008.pdf
40. O'Donnell, K. (2010, 4. februar). Prophet Perspective: Brand Portfolio Strategy. Najdeno 3. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.prophet.com/thinking/view/431-prophet-perspective>
41. *O marce Sephora*. Najdeno 13. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.sephora.pl/pl/pid6931/o+marce+sephora.html>
42. Oxera (2010, september). The economic benefits of retailer own-brands. Prepared for the European Retail Round Table. Najdeno 10. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.oxera.com/Oxera/media/Oxera/The-economic-benefits-of-retailer-own-brands.pdf?ext=.pdf>
43. Parfümerie Douglas (2011, 21. junij). *XL.xs Sales Folder*. (interno gradivo). Hagen: Parfümerie Douglas GmbH.
44. Parfümerie Douglas (2012a). *J. S. Douglas Söhne. The Brand Strategy 2012 – 2014/15* (interno gradivo). Hagen: Parfümerie Douglas GmbH.
45. Parfümerie Douglas (2012b, 6. marec). *Sortimentsoptimierung* (interno gradivo). Hagen: Parfümerie Douglas GmbH.
46. *Parfümerie Douglas*. Najdeno 21. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.douglas.de/douglas/>
47. Parfümerie Douglas GmbH (2012). *Podatki iz interne baze – SPOT* (interno gradivo). Hagen: Parfümerie Douglas GmbH.
48. Peterman, M., Pajk Žontar, T., & Pondelek, D. (2007, september). *Označevanje živil*. Ljubljana: Zveza potrošnikov Slovenije.
49. Petromilli, M., Morrison, D., & Millon, M. (2002). Brand architecture: building brand portfolio value. *Strategy & Leadership*, 30(5), 22-28.
50. Pfajfar, G., & Konečnik, M. (2007). Trgovska blagovna znamka. *Teorija in praksa*, 44(5), 641-657.

51. Procter & Gamble Germany GmbH & Co. Operations oHG. (2011). Presseinformation. Innovation durch Kooperation – P & G und Alliance Boots betreten gemeinsam den Apothekenkosmetikmarkt in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Najdeno 18. aprila 2013 na spletnem naslovu http://pgde.newshq.businesswire.com/sites/pgde.newshq.businesswire.com/files/press_release/additional/Pressemitteilung_alliance_boots.pdf
52. Psychosexy (2012, 15. marec). Sephora. Le Beau Bain – Nouveau look pour une nouvelle. Najdeno 13. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://psychosexy.over-blog.com/article-sephora-le-beau-bain-nouveau-look-pour-une-nouvelle-lubie-101444075.html>
53. P2 Kosmetik GmbH. Najdeno 4. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.p2.com/company/>
54. Reinhold, E. (2010, 3. junij). Private label – coming into its own. Najdeno 11. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.cosmeticsbusiness.com/technical/article_page/Private_label__coming_into_its_own/55006
55. Sephora Francija. Najdeno 13. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.sephora.fr/home/home.jsp>
56. Sephora History. Najdeno 20. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.sephora-me.com/ar/pid3971/sephora-history.html>
57. Sephora USA. Najdeno 13. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.sephora.com/>
58. Serum7 Boots Laboratories TV Commercial Mar'09. Najdeno 26. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.youtube.com/watch?v=ccVcMYPzWfU>
59. SymphonyIRIGroup (2011, december). Retail Private Label Brands in Europe. Current and Emerging Trends. Najdeno 5. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.iriworldwide.eu/Portals/0/ArticlePdfs/Special%20Report%20-%20Private%20Label%20in%20Europe%20-%20Dec.%202011.pdf#zoom=75>
60. SymphonyIRIGroup (2012, oktober). Private Label in Europe 2012. Is there a limit to growth?. Najdeno 6. januarja 2013 na spletnem naslovu http://www.symphonyiri.eu/Portals/0/articlepdfs/PrivateLabel/PrivateLabel_2012_Executive_Summary_Final.pdf
61. Tungate, M. (2011). *Branded Beauty. How marketing changed the way we look*. London, Philadelphia: Kogan Page Limited.
62. Venus & Olay Razor. Najdeno 18. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.gillettevenus.com/en-US/products/venus-olay-razor/>
63. Why Clarins. Najdeno 17. novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.clarins.co.uk/WHY%20CLARINS/why-clarins,en_GB,pg.html
64. Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research* (3rd ed.). United States of America: SAGE Publications, Inc.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Povzetek intervjuja z vodjo operativnega trženja trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas	1
Priloga 2: Povzetek intervjuja z vodjo trgovskih in ekskluzivnih blagovnih znamk parfumerije Douglas	3
Priloga 3: Analiza izdelčno tržnih vlog blagovnih znamk, obsega in grafične podobe trgovskih blagovnih znamk DM-drogerie markt	4
Priloga 4: Analiza izdelčno tržnih vlog blagovnih znamk, obsega in grafične podobe trgovskih blagovnih znamk Boots	17
Priloga 5: Analiza izdelčno tržnih vlog blagovnih znamk, obsega in grafične podobe trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas	28

Priloga 1: Povzetek intervjuja z vodjo operativnega trženja trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas

Intervjuvanec: Vera Talarek, vodja operativnega trženja

Datum intervjuja: 7. november 2012 ob 15.00

Kraj intervjuja: sedež podjetja, Kabeler Straße 4, Hagen, Nemčija

Dolžina intervjuja: 25 min.

Jezik: angleški

Namen intervjuja: pridobiti informacije o strateških vlogah trgovskih blagovnih znamk

Predpriprave: gospa Vera Talarek je teden dni pred intervjujem dobila kratek opis teorije o strateških vlogah blagovnih znamk v angleškem jeziku preko elektronske pošte.

Katerim od blagovnih znamk bi po vašem mnenju lahko dodelili vlogo trenutne strateške blagovne znamke in zakaj?

V našem portfelju trenutno ni blagovne znamke v vlogi trenutne strateške blagovne znamke. Pred leti je bila to morda blagovna znamka Douglas Beauty System, vendar je v zadnjih letih prodaja upadla zaradi različnih dejavnikov. Računamo na to, da bo prenova blagovne znamke Douglas Beauty System uspešna in bo znova postala strateška blagovna znamka.

Kateri blagovni znamki bi dodelili vlogo bodoče strateške blagovne znamke?

Kandidat za bodočo strateško blagovno znamko je Absolute Douglas, saj lahko poleg pričakovane visoke prodaje prinese tudi visok dobiček zaradi nizkih stroškov blaga. Nails hands feet je imel v preteklosti velik delež trga v svoji izdelčni skupini. Izdelčna skupina izdelkov za nego rok, nohtov in stopal je precej ozka in specializirana. V zadnjem času je v parfumerijo Douglas prišlo veliko novih konkurentov v to izdelčno skupino. Prišla je tudi ekskluzivna blagovna znamka Anny, ki je v enakem cenovnem razredu kot Nails hands feet. Anny je ugledna blagovna znamka v izdelčni skupini barvnih lakov za nohte. Svojo ponudbo je razširila tudi na izdelke za nego nohtov in rok. S pomočjo ugleda, ki si ga je pridobila v izdelčni skupini lakov za nohte, si je uspešno pridobila kupce. Ugotovili smo tudi, da so naši kupci v drugi starostni skupini, kot smo mi predpostavljali. So starejši, medtem ko so kupci blagovne znamke Anny mlajši. V prihodnosti načrtujemo prenovno celotne blagovne znamke ali vsaj postopno prenovno. Menim, da bi v primeru prenove blagovne znamke Nails hands feet, ta lahko bila v vlogi bodoče strateške blagovne znamke, saj so stroški blaga nizki in bi prodaja prinesla dobiček. Vendar dokončna odločitev še ni bila sprejeta. Vodstvo parfumerije Douglas odloča, ali bodo okrepili eno izmed ekskluzivnih blagovnih znamk ali investirali v prenovno blagovne znamke Nails hands feet.

Katera izmed blagovnih znamk je v vlogi osrednje blagovne znamke (angl. *linchpin brand*)?

Nobena od naših blagovnih znamk ni v tej vlogi.

Katera izmed blagovnih znamk je v vlogi blagovne znamke srebrni naboj?

Tudi v tej vlogi ne vidim nobene naše blagovne znamke.

Katera blagovna znamka ima vlogo bojvniške blagovne znamke?

V prejšnjem podjetju, kjer sem bila zaposlena, smo ta izraz uporabljali za izdelke, ki smo jih uvedli na trg, da smo zapolnili praznino na policah, kratkoročno povišali prodajo ali pa pripravili kupce na prihod novih izdelkov. V parfumerijah podjetja večkrat predstavijo parfume v manjših količinah (na primer 30 ml), da vidijo, ali bi bila uvedba celotne linije s tem vonjem uspešna. V bojvniško blagovno znamko se ne investira veliko. Ta izdelek ali blagovna znamka nima strateškega pomena in se v trženje ne vlaga. Podjetja ponudijo na primer manjše dišave z namenom, da dobijo prostor na polici, ki ga kasneje zamenjajo z nekim novim izdelkom.

V smislu vaše teorije, ki pravi, da je namen bojvniške blagovne znamke izriniti konkurenčne nizkocenovne izdelke s trga, bojvniških blagovnih znamk nimamo. V parfumeriji Douglas ni nizkocenovnih izdelkov. Z blagovno znamko Dailypure in Carelove konkuriramo izdelkom v drogerijah, da bi v prodajalne privabili kupce, ki želijo kupiti izdelke po nižji ceni. Direktno v parfumeriji Douglas z Dailypure in Carelove ne konkuriramo nikomur, zato blagovni znamki nista v vlogi bojvniške blagovne znamke.

V smislu moje definicije bi kot bojvniško blagovno znamko določila Douglas Hair Sun. Izdelki so bili poleti 2012 ponujeni v manjših embalažah, namenjenih za na pot. Tako so kupci lahko preizkusili Douglas Hair izdelke, ki so zaradi majhnih embalaž cenovno ugodnejši. S tem smo jih na nek način pripravili na novo prenovljeno linijo izdelkov Douglas Hair, ki je bila predstavljena septembra.

Katera izmed blagovnih znamk je v vlogi spodbujevalca?

Žal ne vidim nobene blagovne znamke v tej vlogi.

Kateri izmed blagovnih znamk bi določili vlogo molzne krave?

Žal nimamo nobene blagovne znamke v tej vlogi. Mogoče bi to lahko bila Douglas Beauty System, ki je imela pred leti zelo dobro prodajo in veliko zvestih kupcev. Žal smo bili primorani izvesti znižanje cen in umakniti nekaj izdelkov iz ponudbe. Mogoče, če do tega ne bi prišlo, bi bila blagovna znamka Douglas Beauty System sedaj molzna krava. Vendar tega ne morem vedeti zagotovo. To so le moja predvidevanja.

Priloga 2: Povzetek intervjuja z vodjo trgovskih in ekskluzivnih blagovnih znamk parfumerije Douglas

Intervjuvanec: Rainer Alexander Derwald, vodja trgovskih in ekskluzivnih blagovnih znamk v parfumeriji Douglas GmbH

Datum intervjuja: 25. september 2012

Kraj intervjuja: sedež podjetja, Kabeler Straße 4, Hagen, Nemčija

Dolžina intervjuja: 10 min.

Jezik: nemški

Namen intervjuja: pridobiti informacije o trenutnih trendih v kozmetiki in rasti izdelčnih skupin

Katere izdelčne skupine so imele v preteklem letu najvišjo rast?

V zadnjih letih je bila zabeležena nadpovprečna rast v izdelčni skupini moške negovalne kozmetike, dekorativne kozmetike in v izdelčni skupini nege las. V teh izdelčnih skupinah se predvideva rast tudi v prihodnje. Poleg tega se predvideva rast v izdelčni skupini za nego kože pred soncem, vendar le v drogerijah. V parfumerijah rasti na tem področju ne pričakujemo. Povečuje se tudi trend uvajanja zaščitnega faktorja v kremah za vsakodnevno uporabo, saj se ljudje vedno bolj zavedajo nevarnosti sončnih žarkov. Dišave imajo tudi nadpovprečno rast, vendar ta izdelčna skupina za trgovske blagovne znamke ni zanimiva. Posebnost te izdelčne skupine so stalne novosti, ki prihajajo zelo hitro. Najpomembnejši dejavnik pri nakupu dišav je blagovna znamka.

Kakšni pa so trendi v izdelčni skupini nege kože?

V izdelčni skupini nege kože je najpomembnejši trend v naravni kozmetiki. Na trgu se trenutno pojavlja naravna kozmetika z različnimi certifikati, kot na primer BDIH in ECOCERT. Na trgu se v zadnjem času pojavlja tudi naravna kozmetika brez certifikatov, imenovana »naturnahe«. Ta kozmetika vsebuje približno 95 do 96 % naravnih sestavin. Primer takšne kozmetike je Nivea Pure & Natural. V tržnem komuniciranju ne govorijo o nobenem certifikatu, vendar v ospredje postavljajo naravne sestavine. Eden od trendov je tudi kozmetika »green technology«, ki poudarja naravne sestavine, podprte s tehnologijo. Primer je blagovna znamka Rexaline, pri kateri prevladujejo predvsem naravne sestavine, kot so jojobino olje, karitejevo maslo, hialuronska kislina idr. DM-ova trgovska blagovna znamka Alverde je najbolj prodajana naravna kozmetika med trgovskimi blagovnimi znamkami v Nemčiji. Podprta je s certifikati.

Priloga 3: Analiza izdelčno tržnih vlog blagovnih znamk, obsega in grafične podobe trgovskih blagovnih znamk DM-drogerie markt

1 Balea

1.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke Balea

Starševska blagovna znamka Balea je na izdelkih najbolj opazna. Ponuja izdelke različnih izdelčnih skupin in ima svoje podznamke. Korporacijska blagovna znamka je v vlogi **indosirane blagovne znamke**, saj je postavljena v sekundarni položaj. Font črk je veliko manjši od fonta črk imena Balea.

Balea ima veliko **podznamk**, s pomočjo katerih se širi na nove izdelčne skupine ali nove ciljne kupce:

- **Balea YOUNG** je blagovna znamka za mlade, ki vsebuje izdelke za nego kože obraza in telesa. Balea YOUNG ima še dve dodatni podznamki. Balea YOUNG SOFT & CARE ponuja izdelke za nego obraza. Izdelki se delijo na izdelke za nego mastne, mešane in suhe kože, ki se tudi barvno razlikujejo med seboj. Druga podznamenka je Balea YOUNG SOFT & CLEAR, ki ponuja izdelke za nečisto kožo z mozolji in ogrci.
- **Balea nature** ponuja ozek izbor izdelkov za nego kože obraza in telesa. Izdelki so sestavljeni iz 95 % naravnih sestavin, ne vsebujejo parabenov, silikonov, barvil in mineralnih olj.
- **Balea MED** je blagovna znamke za občutljivo kožo s posebnimi potrebami. Beseda »med« je okrajšava za besedo »medical«, ki kupcu pove, da gre za izdelke za kožo, ki potrebuje posebno zdravstveno nego. Balea MED se deli na dve skupini, in sicer na **Balea MED pH HAUTNEUTRAL**, ki vsebuje izdelke za telo in lase z nevtralnimi pH. Druga skupina izdelkov je **Balea MED ULTRA SENSITIVE**, ki vsebuje izdelke za nego kože in las brez parfumov, barvil in konzervansov. Ti izdelki so primerni za ljudi z občutljivo kožo.
- **Balea MEN** je blagovna znamka, ki ponuja izdelke, namenjene moškim. Blagovna znamka vsebuje izdelke za nego obraza, telesa, las in za britje. Prisotne so tudi dodatne podznamke: Balea MEN FRESH, Balea MEN SENSITIVE, Balea MEN ENERGY Q10, Balea MAN LIFT EFFECT, Balea MEN CLEAR & CARE, Balea MEN OUTDOOR PROTECTION in Balea MEN WAKE UP CALL.
- **Balea Q10** vsebuje izdelke za nego obraza s sestavino Q10, ki pomaga pri pomlajevanju kože.
- **Balea UREA** ponuja izdelke, ki vsebujejo sestavino urea, ki koži pomaga do vlage.
- **Balea BEAUTY EFFECT** je blagovna znamka, ki vsebuje izdelke, ki kožo ščitijo pred zunanjimi vplivi, kot so UV-žarki, onesnaženost in stres. Vsi izdelki vsebujejo tudi hialuronsko kislino, kar je omenjeno tudi na sprednji strani embalaže.

- **Balea VITAL** ponuja izdelke za nego kože po 40. letu.
- **Balea VITAL+** ponuja izdelke za nego kože po 60. letu.
- **Balea CELL ENERGY** izdelki vsebujejo tehnologijo PhytoCellTec, ki v kozmetične izdelke doda izvleček posebne vrste jabolka, ki pomaga pri obnovitvi kožnih celic.
- **Balea AQUA** je blagovna znamka, ki ponuja izdelke za nego kože in las, ki jim primanjkuje vlage.
- **Balea TREND IT UP** ponuja izdelke za oblikovanje pričeske.
- **Balea PROFESSIONAL** ponuja izdelke za profesionalno nego las. V omejeni izdaji je prisotna tudi blagovna znamka Balea PROFESSIONAL After Sun, ki vsebuje izdelke za nego las po sončenju.

V izdelčnih skupinah mila, šamponi, balzami za lase, kreme za roke, nega stopal, nega kože proti celulitu, dezodoranti, kreme za telo, balzami za ustnice itd. so pogosto uporabljene **izdelčne blagovne znamke**. Na primer: Balea VOLUMEN SHAMPOO, Balea COLORSCHUTZ SHAMPOO, Balea HANDCREME Olive, Balea DEOSPRAY Pitaya, Balea FUß BALSAM itd.

V izdelčni skupini mila, dezodoranti, kreme za telo in balzami za ustnice so prisotni tudi sezonski izdelki v omejeni izdaji in različne linije izdelkov, pri katerih je skupna značilnost vonj ali sestavina. Ti so običajno sestavljeni iz imena Balea in imena vonja ali sestavine v izdelku. Na primer: Balea Brazil Mango DUSCHE, Balea Hawaii Pineapple BODYLOTION, Balea DEOSPRAY Fresh Lime, Balea DUSCHE & CREME Milch & Honig itd. V nekaterih primerih je ime izdelčne skupine večje od imena sestavine ali vonja, pri nekaterih izdelkih pa je ime izdelčne skupine manjše (slika 1). Gre za izdelke široke potrošnje, ki se hitro menjajo zaradi trendov na trgu. Menim, da zato za te vrste izdelkov ne gradijo podznamk.

Slika 1: Primer izdelkov omejene izdaje blagovne znamke Balea



Vir: Povzeto po DM-drogerie markt, 2013.

1.2 Obseg blagovne znamke Balea

Blagovna znamka Balea ima zelo širok obseg ponudbe. Prisotna je v izdelčnih skupinah nega obraza, nega in oblikovanje las ter nega telesa, ki vsebuje tudi izdelke za nego rok in stopal. Ima zelo široko ponudbo izdelkov. Ponuja izdelke za vse starosti, za vse tipe kože in las ter izdelke, ki sledijo trendom glede sestavin in vonjev.

1.3 Grafična podoba blagovne znamke Balea

Iz slike 2 je razvidno, da je grafična podoba blagovne znamke Balea precej živahna in raznolika, kljub temu pa ohranja enotno podobo logotipa Balea, ki je na vseh izdelkih enak.

Slika 2: Primer izdelkov podznamk Balea



Vir: Povzeto po DM-drogerie markt, 2013.

Logotip blagovne znamke je vedno sestavljen iz imena Balea, katerega črke so precej velike, in majhnega logotipa korporacijske blagovne znamke DM na beli podlagi. Celoten logotip Balea stoji na sredini embalaže izdelka. Edina izjema je Balea MEN, kjer je podlaga v sivosrebrni ali temno modri barvi. Različne podznamke ločujejo z različnimi

barvami embalaže, vendar osnovni logotip Balea vedno ostaja na beli podlagi. Prevladujejo predvsem žive barve. Na embalaži se pogosto pojavljajo fotografije sestavin. Na izdelkih, ki so namenjeni negi obraza, so pogosto prisotne fotografije obrazov nepoznatih ljudi. Na sprednji strani embalaže je običajno napisano tudi, za kateri tip kože je izdelek primeren, in včasih tudi posebne lastnosti izdelka kot na primer: brez silikona, brez parabena itd.

2 Alverde

2.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke Alverde

Alverde je v vlogi **starševske blagovne znamke**. Na embalaži je postavljena na najvidnejše mesto in ima svoje podznamke. Korporacijska blagovna znamka DM je v vlogi **indosirane blagovne znamke** in ni del logotipa blagovne znamke Alverde. Stoji nad logotipom Alverde ali pa na dnu sprednje strani embalaže. Zaradi različne pozicije blagovne znamke DM na izdelku sem obiskala prodajalno DM in ugotovila, da je na starejših izdelkih logotip DM postavljen na dnu embalaže, medtem ko je na novejših izdelkih postavljen desno nad starševsko blagovno znamko Alverde, kar je predstavljeno na sliki 3. Glede na to, da je Alverde najboljše prodajana naravna kozmetika v Nemčiji, menim, da DM daje ponudbi verodostojnost, vendar Alverde daje DM-u ugled in ga zato želijo postaviti bližje logotipu Alverde. Tako lahko posledično pridobijo večji ugled tudi druge trgovske blagovne znamke.

Slika 3: Primer izdelkov blagovne znamke Alverde z različno pozicijo logotipa DM



Na zgornji strani sprednje strani embalaže je tudi znak certifikata NATRUE, ki zagotavlja, da je Alverde certificirana naravna kozmetika, ki ustreza standardom tega certifikata. Korporacijska blagovna znamka DM je pri nekaterih izdelkih dekorativne kozmetike Alverde dobro vidna, pri nekaterih pa ne, kar je prikazano na sliki 4.

Slika 4: Primer izdelkov blagovne znamke Alverde s korporacijsko blagovno znamko DM in brez nje



Alverde ima naslednje **podznamke**:

- **Alverde Mamagluck**, ki ponuja izdelke za nego kože v času nosečnosti.
- **Alverde Vital** ponuja izdelke za zrelo kožo z gubami in **Alverde Vital Plus** ponuja izdelke za kožo z globokimi gubami. Obe blagovni znamki ponujata izdelke za nego kože, ki kaže znake staranja ter ji pomagajo do bolj mladostnega videza.
- **Alverde Clear** ponuja izdelke za nego kože, ki hitro pordi in postane razdražena.
- **Alverde Intensive Repair** ponuja izdelke za regeneracijo zelo suhe kože.
- **Alverde Anti-aging** ponuja izdelke za nego kože po 30. letu.
- **Alverde Aqua** ponuja izdelke za normalno do mešano kožo in jo oskrbi z vlago.
- **Alverde Kleine Elfe** ponuja izdelke za nego dojenčka.
- **Alverde Sensitive** ponuja izdelke za občutljivo kožo in **Alverde Ultra Sensitive** za kožo, nagnjeno k alergijskim reakcijam.
- **Alverde MEN** ponuja izdelke za nego moške kože in las.

2.1 Obseg blagovne znamke Alverde

Blagovna znamka Alverde skupaj s svojimi podznamkami ponuja izdelke iz izdelčnih skupin nega kože obraza in telesa kakor tudi nego las, rok, nohtov, stopal, zobno higieno, dekorativno kozmetiko ter izdelke za zaščito pred soncem. Ima tudi podznamke, ki zadovoljijo segment kupcev z zrelo, občutljivo in izsušeno kožo, kožo dojenčkov in nosečnic ter izdelke za moške.

2.2 Grafična podoba blagovne znamke Alverde

Iz slike 5 je razvidno, da je logotip blagovne znamke Alverde obarvan črno in postavljen na zeleno podlago. Takoj pod besedo Alverde je napisano »naturkosmetik«. Tako je kupcem takoj jasno, da gre naravno kozmetiko. Nad logotipom pri novejši različici izdelkov stoji korporacijski logotip. Na zgornji strani embalaže je tudi logotip certifikata

NATURE. Na zgornjem delu embalaže je običajno fotografija glavne sestavine ali fotografija, ki predstavlja glavno lastnost izdelka. Vse fotografije asociirajo na naravo ali nežnost. Podznamke ali skupine izdelkov za določen tip kože se med seboj razlikujejo po barvi embalaže.

Slika 5: Primer izdelkov podznamk blagovne znamke Alverde



Vir: Povzeto po DM-drogerie markt, 2013.

Posebnost je dekorativna kozmetika. Veliko izdelkov je v celoti obarvanih v zeleno barvo in imajo le srebrn napis »Alverde NATURKOSMETIK«, poleg katerega stoji vejica z listi. Nekatere embalaže so tudi bele ali prozorne barve. Na sliki 6 je prikazano, da je na nekaterih izdelkih korporacijski logotip dobro viden, na drugih pa ne. Menim, da so izdelki dekorativne kozmetike v nekem procesu preoblikovanja zunanje podobe ali pa strategija grafične podobe še ni dokončno usklajena.

Slika 6: Primer dekorativne kozmetike blagovne znamke Alverde



Vir: Povzeto po DM-drogeri markt, 2013.

3 Sundance

3.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke Sundance

Sundance je v vlogi **starševske blagovne znamke**. Korporacijska blagovna znamka je v novjših različicah izdelkov postavljena nad besedo Sundance na zgornjo desno stran logotipa in ima vlogo **indosirane blagovne znamke**. Je del logotipa blagovne znamke Sundance. Podobno kot pri blagovni znamki Alverde so logotip iz spodnjega dela embalaže prenesli nad logotip blagovne znamke Sundance. Iz slike 7 je razvidno, da je prišlo tudi do manjše grafične spremembe v logotipu blagovne znamke. Ozadje logotipa je sedaj obarvano rumeno.

Slika 7: Primer izdelkov blagovne znamke Sundance z različno pozicijo korporacijske blagovne znamke DM ter novim in starim logotipom



Rok uporabe: 07/2013 24. 5. 2013 07/2015 04/2015

Blagovna znamka Sundance ima tudi **podznamke**:

- **Sundance KIDS** ponuja izdelke za zaščito otroške kože pred soncem.
- **Sundance KIDS dermo** ponuja izdelke za nego občutljive otroške in dojenčkove kože pred soncem.
- **Sundance MED ULTRA SENSITIVE** ponuja izdelke za zaščito zelo občutljive kože, ki je nagnjena k alergijam, pred soncem. Gre za povezavo z blagovno znamko Balea MED ULTRA SENSITIVE. Izdelki so namenjeni isti ciljni skupini kupcev. Kupci lahko hitro povežejo ti dve znamki oziroma lastnosti izdelkov, saj je za podznamko MED ULTRA SENSITIVE uporabljen enak font črk. Podobna je tudi embalaža, kjer prevladuje bela barva.
- **Sundance sensitive** ponuja izdelke za zaščito občutljive kože pred soncem.

Veliko je tudi **izdelčnih blagovnih znamk** kot na primer Sundance CAROTIN SONNEN MILCH, Sundance SCHUTZ & BRÄUNE SONNEN MILCH, Sundance SOLARIUM GEL BRÄUNUNGS VERSTÄRKER itd.

V vlogi **pospeševalca** je starševska blagovna znamka Sundance, včasih pa tudi korporacijska blagovna znamka DM. Slišala sem že ljudi reči »DM-ova krema za sončenje«.

3.2 Obsega blagovne znamke Sundance

Blagovna znamka Sundance obsega izdelke za zaščito kože pred škodljivimi vplivi sončnih žarkov. V ponudbi so tudi izdelki za ljudi z občutljivo ali s suho kožo kakor tudi za nego otroške kože. Prav tako pa ponujajo tudi izdelke za nego kože po sončenju in izdelke za samoporjavev in hitrejšo porjavitev v solariju. Poleg tega ponujajo tudi sončna očala.

3.3 Grafična podoba blagovne znamke Sundance

Logotip so v zadnjem letu spremenili, kar je prikazano na sliki 7. Iz slike 8 je razvidno, da je ozadje trenutnega logotipa obarvano rumeno, beseda Sundance pa črno. Logotip korporacije je del logotipa blagovne znamke Sundance. Postavljen je na zgornjo desno stran logotipa Sundance. Embalaža je obarvana oranžno, rjavo ali belo v primeru izdelkov za občutljivo kožo. Večina izdelkov ima na zgornjem delu embalaže neko sproščujočo in zabavno fotografijo. Posledično dobijo kupci asociacijo na brezskrbnost, zabavo in sproščenost, kar blagovna znamka Sundance predstavlja.

Slika 8: Primer izdelkov blagovne znamke Sundance



Vir: Povzeto po DM-drogerie markt, 2013.

4 Ebelin

4.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke Ebelin

Ebelin je **krovnna blagovna znamka**. Korporacijska blagovna znamka DM je v vlogi **indosirane blagovne znamke**. Ebelin ima le eno podznamko, ki je predstavljena na sliki 9. Gre za blagovno znamko Ebelin **nature**, ki je glede na svojo grafično podobo povezana z blagovno znamko Balea nature. Ebelin nature ponuja krtače za lase, narejene iz lesa in naravnih materialov. Izdelki iz vate so narejeni iz 100 % organskega bombaža in niso beljeni s klorom. Prav tako je embalaža okolju prijazna.

Slika 9: Primer izdelkov blagovne znamke Ebeline nature



Vir: Povzeto po DM-drogerie markt, 2013.

Drugih podznamk nisem zaznala. Z ozkim barvnim pasom na embalaži izdelka, ki je različno obarvan, razdelijo izdelke na različne skupine, kar lahko vidite na sliki 10. Vendar je to slabo vidno. Na oranžnem polju piše »daily care«, na lila polju piše »silky edition«, na zelenem »wellnes«, na roza »beauty«, na rdečem »hair care«, na modrem »professional«. Ko sem iskala izdelke v prodajalni, sem tudi sama opazila, da veliko prej opaziš sam izdelek, ki sam zase predstavi izdelčno skupino. Barvnega polja z majhnim napisom običajno ne zaznaš.

Slika 10: Primer izdelkov blagovne znamke Ebelin z različnimi barvnimi oznakami



Vir: Povzeto po DM-drogerie markt, 2013.

Težko določim, katera blagovna znamka je v vlogi pospeševalca. Menim, da je lahko v tej vlogi tako starševska blagovna znamka kot korporacijska blagovna znamka. Večkrat sem slišala »kupila se vato od DM-a«.

4.2 Obseg blagovne znamke Ebelin

Blagovna znamke Ebelin obsega pripomočke za ličenje, oblikovanje las, manikuro, pedikuro, nego telesa in obraza, ogledala, lepote pripomočke za lase, nakit, vato in robčke za čiščenje obraza. Posebej za deklice imajo tudi ponudbo okrasnih pripomočkov za lase (npr. sponke, gumice).

4.3 Grafična podoba blagovne znamke Ebelin

Menim, da DM prenavlja tudi podobo blagovne znamke Ebelin. Na njihovi spletni strani sem opazila dva tipa logotipov. Menim, da je na prvih dveh primerih izdelkov na levi strani na sliki 11 že uporabljen nov logotip. Kakor sem opazila pri blagovni znamki Alverde in Sundance, so logotip DM postavili bliže logotipu krovne blagovne znamke. Nov logotip je po mojem mnenju tudi bolj viden, enostaven in predvsem bolj pregleden. Bele črke na črni podlagi so bolj vidne kot na rjavi. Poleg tega simbol metulja na stari različici logotipa nima povezave z blagovno znamko. Morda jo je na začetku uvedbe blagovne znamke na trg imel, vendar predvidevam, da je s širitvijo blagovne znamke na nove izdelčne skupine simbol metulja izgubil svoj pomen.

Slika 11: Primer različne grafične podobe izdelkov blagovne znamke Ebelin



Vir: Povzeto po DM-drogerie markt, 2013.

5 SauBär

5.1 Izdelčno tržne vloge blagovnih znamk

Blagovna znamka SauBär nima podznamk in je tako v vlogi **krovne blagovne znamke**. Korporacijski logotip je v vlogi **indosirane blagovne znamke** in je postavljen nad zgornjo desno stran logotipa.

5.2 Obseg blagovne znamke SauBär

V ponudbi so izdelki za nego telesa (mila in šamponi), izdelki za zabavo otrok med kopanjem, higienski robčki, žepni robčki in dežnik.

5.3 Grafična podoba blagovne znamke SauBär

Vsi izdelki so živahni z ilustracijami, na katerih ima glavno vlogo medvedek. Na sliki 12 so predstavljeni nekateri izdelki.

Slika 12: Primer izdelkov blagovne znamke SauBär



Vir: Povzeto po DM-drogerie markt, 2013.

6 Prinzessin Sternenzauber

6.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke

Prinzessin Sternenzauber je v vlogi **krovne blagovne znamke**. Korporacijska blagovna znamka ima vlogo **indosirane blagovne znamke**. Stoji desno nad logotipom blagovne znamke Prinzessin Sternenzauber. Podznamk ni.

6.2 Obseg blagovne znamke Prinzessin Sternenzauber

Prinzessin Stenzenzauber ponuja različne mila, kopeli in šampone kakor tudi rahlo odišavljen sprej za telo, balzam za ustnice in osvežilne robčke.

6.3 Grafična podoba blagovne znamke Prinzessin Sternenzauber

Kakor je razvidno iz slike 13, so vsi izdelki obarvani v nežno lila barvo z ilustracijami princeske.

Slika 13: Primer izdelkov blagovne znamke Prinzessin Sternenzauber



Vir: Povzeto po DM-drogerie markt, 2013.

7 Babylove

7.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke Babylove

Babylove je v vlogi **starševske blagovne znamke**. Podznamka Babylove ULTRA SENSITIVE je povezana z blagovno znamko Balea ULTRA SENSITIVE. Iz slike 14 je razvidno, da je korporacijska blagovna znamka v vlogi **indosirane blagovne znamke** in stoji na spodnji desni strani. S pomočjo **deskriptorja** je podrobneje predstavljena ponudba. Starševska blagovna znamka Babylove je v vlogi **pospeševalca** nakupa.

Slika 14: Primer izdelkov blagovne znamke Babylove in Babylove ULTRA SENSITIVE



Vir: Povzeto po DM-drogerie markt, 2013.

7.2 Obseg blagovne znamke Babylove

Celotna blagovna znamka Babylove ponuja vse, kar dojenček potrebuje: plenice, dude, igrače itd. V izdelčni skupini nega dojenčka, ki je relevantna za raziskavo, Babylove ponuja izdelke za čiščenje in nego dojenčkove kože. Ostale izdelčne skupine so po številu izdelkov obsežnejše kot izdelčna skupina nega dojenčka.

7.3 Grafična podoba blagovne znamke Babylove

Grafična podoba blagovne znamke Babylove je obarvana v nežno modro barvo. Beseda Babylove v logotipu je bele barve na modri podlagi. Vsak izdelek ima tudi fotografijo dojenčka, ki kupcu hitro predstavi ponudbo. V primeru blagovne znamke Babylove ULTRA SENSITIVE je na embalaži hitro vidno, da izdelek ne vsebuje barvil, parfumov in konzervansov.

Priloga 4: Analiza izdelčno tržnih vlog blagovnih znamk, obsega in grafične podobe trgovskih blagovnih znamk Boots

1 No7

1.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke No7

No7 je v vlogi **starševske blagovne znamke**, saj ima prisotne podznamke. Na sprednji strani izdelka logotip korporacije ni viden. Tudi v TV-oglasih, ki sem jih našla na Youtubu sem opazila, da je pri večini oglasov na koncu prikazano le »only in Boots« (sl. samo v Boots), kar pa ponudbi ne daje verodostojnosti. Pove le, da je izdelke mogoče kupiti izključno v prodajalnah Boots. Indosirane blagovne znamke tako ni.

Prisotnih je nekaj **podznamk**:

- **No7 MEN** ponuja izdelke za nego moške kože.
- **No7 Beautiful Skin** ponuja izdelke za čiščenje in nego kože. Podznamka je razdeljena na linije izdelkov glede na tip kože. Vijolična barva predstavlja izdelke za suho kožo, roza barva izdelke za normalno do suho kožo in zelena barva izdelke za normalno do mastno kožo.
- Izdelki za nego kože proti gubam so razdeljeni v 4 podznamke gleda na starost ciljnih kupcev. **Protect & Perfect** je namenjena ženskam med 25. in 35. letom, **Protect & Perfect Intense** je namenjena ženskam med 35. in 45. letom, **Lift & Luminate** izdelki so namenjeni ženskam od 45. do 60. leta starosti, **Restore & Renew** pa so izdelki za ženske po 60. letu. Starostna razporeditev na embalažah ni omenjena, je pa to zelo dobro vidno na spletni strani Boots.

Prav tako je na vsakem izdelku prisoten **deskriptor**, ki opiše funkcijo in lastnosti izdelka. Izdelki brez podznamke sestavljajo **izdelčno blagovno znamko** s pomočjo starševske blagovne znamke in deskriptorja. Ta vrsta izdelčne blagovne znamke je prisotna v izdelčni skupini dekorativna kozmetika, nega telesa, nega za zaščito pred soncem, elektronski pripomočki za nego ter nekaterih izdelkih za nego kože, ki ne spadajo pod podznamko Beautiful Skin.

V vlogi **pospeševalca** blagovne znamke je glede na uspeh blagovne znamke No7 to gotovo starševska blagovna znamka, ki je na izdelku tudi najbolj vidna. V vlogi **razlikovalca** blagovne znamke je zagotovo serum No7 Protect & Perfect Beauty Serum, ki je bil predstavljen leta 2007 in požel veliko uspeha v Veliki Britaniji, saj je bil v dokumentarnem filmu na nacionalni televiziji BBC predstavljen kot izdelek, ki dokazano zmanjšuje gube. V dokumentarnem filmu so raziskovali učinkovitost izdelkov proti staranju in dokazali, da No7 serum deluje. Prodaja je zatem silovito narasla. Sledil je tudi serum No7 Protect &

Perfect Intense Beauty Serum leta 2009 in No7 Lift & Luminate Day & Night Serum aprila 2012 (Alliance Boots, 2013).

Na izdelkih v izdelčni skupini nega obraza in izdelkih za zaščito kože pred soncem je prisotna oznaka petih zvezdic. Oznaka petih zvezdic je sistematičen prikaz stopnje zaščite kože pred sončnimi žarki. Ta sistem je razvila blagovna znamka Soltan. Sistem petih zvezdic je v Veliki Britaniji dobro poznan. Izdelki za nego kože No7 vsebujejo tudi zaščitni faktor, ki je naveden na izdelku poleg oznake petih zvezdic. Oznaka petih zvezdic je tako **partnersko povezana blagovna znamka**.

1.2 Obseg blagovne znamke No7

Blagovna znamka obsega dekorativno kozmetiko ter pripomočke za ličenje, izdelke za nego obraza in telesa, negovalno kozmetiko za moške, izdelke za zaščito kože pred soncem ter različne elektronske pripomočke.

1.3 Grafična podoba blagovne znamke No7

Kot lahko vidimo na sliki 1, vsi izdelki blagovne znamke No7 in njene podznamke sledijo osnovnemu konceptu. Zato celotna grafična podoba deluje usklajeno. Grafična podoba deluje elegantno zaradi preprostosti in zaobljenih linij. Embalaža je rahlo sijoča. Fotografije na izdelkih niso prisotne. Linije izdelkov za določen tip kože so med seboj barvno ločene, kar potrošniku omogoči hitrejšo in enostavnejšo izbiro primerne izdelka. Logotip No7 je ponekod obarvan črno, ponekod srebrno.

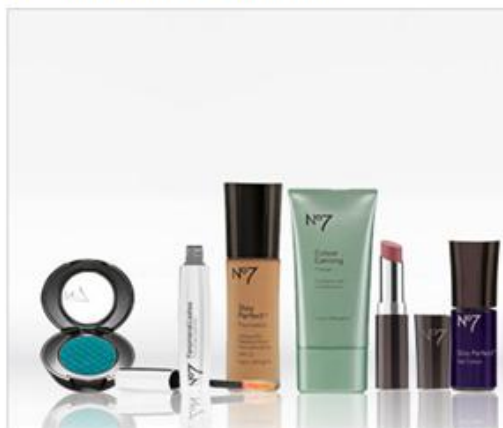
Embalaža izdelkov No7 MEN je obarvana črno. Logotip No7 je srebrn, medtem ko je opis ponudbe obarvan rumeno. Linija izdelkov za zaščito pred soncem je obarvana v klasično oranžnorumeno barvo. Izdelki za sončenje z učinkom zmanjševanja gub so obarvani belo z logotipom in opisom ponudbe v zlati barvi. Pri dekorativni kozmetiki prevladuje črna barva embalaže z izjemo prozorne embalaže, kadar more biti vsebina izdelka vidna. Linija izdelkov za čiščenje obraza No7 Beauty Skin ima embalažo v svetleče beli barvi s pokrovčki v različnih pastelnih barvah, ki predstavijo, kateri vrsti kože je izdelek namenjen. Prav vsi izdelki se držijo koncepta rahlo zaobljene linije embalaže, ki deluje zelo elegantno.

Slika 1: Primer izdelkov blagovne znamke No7

No7 Protect & Perfect



No7 dekorativna kozmetika



No7 izdelki za zaščito pred soncem



No7 Beautiful Skin



No7 MEN



No7 izdelki za nego telesa



Vir: Povzeto po Boots, 2013.

2 Boots Laboratories

2.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke Boots Laboratories

Boots Laboratories je v vlogi **starševske blagovne znamke**. Del blagovne znamke je tudi ime korporacije. Boots Laboratories ima štiri **podznamke**:

- **Serum**⁷ ponuja izdelke za nego kože, ki omilijo vidnost drobnih gub.

- **Serum⁷ Lift** ponuja izdelke za nego kože, ki poleg tega, da gladijo gube, tudi učvrstijo kožo in ji povrnejo zdrav videz. Izdelki so namenjeni zreli koži.
- **Optiva** ponuja tako izdelke za čiščenje kože kot izdelke za nego suhe kože. Izdelki so primerni tudi za občutljivo kožo.
- **Solei** ponuja izdelke za zaščito kože pred škodljivimi sončnimi žarki. Podznamka Solei ni prisotna na nemški spletni strani. Iz tega sklepam, da tudi ni prisotna na nemškem trgu. Je pa prisotna na francoski, italijanski in portugalski spletni strani.

Menim, da Boots ni indosirana blagovna znamka, saj je podjetje Boots v Evropi (razen v Veliki Britaniji in Irski) še nepoznano ime in zato ne more ponudbi dati verodostojnosti. Morda pa bo do tega prišlo v prihodnosti. Glede na to, da se je Boots odločil za blagovno znamko, kjer je prisotno njihovo ime, sem mnenja, da si želijo prepoznavnost korporacije razširiti tudi izven domačega trga. Blagovna znamka Boots Laboratories v Veliki Britaniji in na Irskem ni prisotna.

Ponudbo podrobneje opiše **deskriptor**, ki stoji na spodnji polovici embalaže izdelka. Primer: Deep Wrinkle Repair Serum (sl. *serum za popravo globokih gub*), Firming Day Creame (sl. *dnevna krema za učvrstitev kože*). Izdelčnih blagovnih znamk nisem zaznala.

Pospeševalca nakupa bi težko določila. Podznamke so na embalaži izdelkov bolj vidne kot starševska blagovna znamka, vendar je v televizijskem oglasu iz leta 2009 (Serum⁷ Boots Laboratories TV Commercial Mar'09, 2009) na koncu oglasa poudarjena starševska blagovna znamka Boots Laboratories.

Menim, da želi Boots zgraditi blagovno znamko Boots Laboratories na podlagi uspeha, ki ga je dosegel s serumi za zmanjševanje gub z blagovno znamko No7 v Veliki Britaniji. Menim, da je iz tega razloga tudi poimenoval podznamko Serum⁷ in Serum⁷ LIFT. Obema serumoma, ki jih ponujata podznamki Serum⁷ in Serum⁷ LIFT bi dodelila vlogo **razlikovalca blagovne znamke**. Partnersko povezanih blagovnih znamk ni.

2.2 Obseg blagovne znamke Boots Laboratories

Blagovna znamka Boots Laboratories obsega izdelke za čiščenje in nego obraza, nego telesa ter izdelke za zaščito kože pred soncem. Blagovna znamka ne ponuja izdelkov, namenjenih izključno otrokom in moškim, zato je Boots Laboratories namenjen predvsem ženskam vseh starosti.

2.3 Grafična podoba blagovne znamke Boots Laboratories

Celotna grafična podoba deluje enostavno, saj vsebuje čiste linije in nikakršnih fotografij ali slik. Deluje precej resno, kar sovпада z ugledom blagovne znamke. Grafična podoba je

na vseh podznamkah enotna. Vseskozi je uporabljen enak font črk in enaka postavitve vizualnih elementov. Podznamke hitro razločimo med seboj, saj ima vsaka svojo barvo. Podznamki Serum⁷ in Serum⁷ LIFT sta obe obarvani v vijolično barvo, saj obe ponujata izdelke za zmanjšanje gub. Serum⁷ LIFT se od Serum⁷ razlikuje po tem, da je spodnji del embalaže obarvan vijoličasto, med tem ko je spodnji del embalaže pri Serum⁷ obarvan belo, kar je razvidno iz slike 2. Optiva je namenjena občutljivi koži, ki ji primanjkuje vlage, kar modra barva zelo dobro opiše. Izdelki Solei so obarvani oranžno, logotip podznamke pa v zlato.

Slika 2: Primer grafične podobe podznamk Boots Laboratories



Vir: Boots Laboratories Deutschland, 2013.

Logotip starševske blagovne znamke je obarvan v srebrno ali zlato barvo in stoji na sredini embalaže. Ime korporacije je del starševske blagovne znamke. Ta ima enak font črk kot ga ima tudi logotip korporacije Boots. Ime podznamke je večje in bolj vidno kot starševska blagovna znamka ter postavljeno na zgornjo polovico embalaže izdelkov. Na spodnji polovici embalaže izdelka je prisoten deskriptor, ki opiše lastnosti izdelka.

3 Soltan

3.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke Soltan

Soltan ima vlogo **starševske blagovne znamke**. V vlogi **indosirane blagovne znamke** je korporacijska blagovna znamka Boots. Ta je vidna na zgornjem delu embalaže izdelka. Soltan je blagovna znamka z zelo obsežno ponudbo izdelkov, ki sledijo tehnološkimi trendom. Zato ima Soltan veliko **podznamk**:

- **Soltan Beautiful Bronze** ponuja izdelke za samoporjavitev.
- **Soltan Once** ponuja izdelke, ki z enim nanosom ponujajo do 8-urno zaščito pred soncem. Poleg tega so izdelki odporni na vodo in vsebujejo UV-zaščito kože pred staranjem. Prisotni sta tudi podznamki **Soltan Once Kids**, ki je namenjena otrokom, ter **Soltan Once Invisible**, ki ponuja transparentne losjone in kreme.
- **Soltan aftersun** ponuja izdelke za nego kože po sončenju.
- **Soltan Kids** ponuja hiperalergene izdelke, ki so primerni za občutljivo otroško kožo.
- **Soltan Baby** ponuja izdelke za izredno občutljivo kožo dojenčkov.
- **Soltan active** so izdelki za športnike in ostale, ki aktivno preživljajo prosti čas na soncu. Izdelki nudijo visoko zaščito pred soncem tudi v ekstremnih razmerah, tako v vročini, mrazu in vodi.
- **Soltan Sensitive** ponuja izdelke, ki so narejeni posebej za ljudi z občutljivo kožo.
- **Soltan invisible** ponuja izdelke, ki so transparentni in ne puščajo belih madežev ter občutka lepljivosti na koži.
- **Soltan light** ponuja večinoma losjone za zaščito pred soncem z lahko teksturo, ki na koži ne pušča občutka lepljivosti.
- **Soltan protect & tan** ponuja izdelke, ki kožo ščitijo pred sončnimi žarki, obenem pa tudi pospešijo zagorelost kože.

Poleg podznamk ima Soltan tudi nekaj **izdelčnih blagovnih znamk**, ki so sestavljene iz blagovne znamke Soltan in deskriptorja. Primer Soltan Protection With Insect Repellent, ki poleg zaščite pred soncem ščiti kožo tudi pred insekti; Soltan Face ponuja izdelke, namenjene zaščiti kože na obrazu.

Vsi izdelki imajo na spodnjem delu embalaže tudi **deskriptor**, ki predstavi lastnosti ponudbe. Na primer: losjon, krema, sprej, višina zaščitnega faktorja itd. Kot **razlikovalca** blagovne znamke bi lahko šteli sistem petih zvezdic (angl. *five star rating*), ki ga je Boots uvedel leta 1992. Sistem petih zvezdic sistematično prikazuje stopnjo UVA-zaščite pred soncem. Ta sistem je sedaj dobro poznan v Veliki Britaniji, kjer so ga začele posnemati tudi druge blagovne znamke (Boots Middle East, 2013).

Leta 2004 je Soltan prenovil blagovno znamko. Od takrat je Soltan najbolj prodajana blagovna znamka za zaščito kože pred soncem v Veliki Britaniji. Zato sem mnenja, da je starševska blagovna znamka Soltan v vlogi **pospeševalca**, kar pomeni, da ima največji vpliv pri nakupnem odločanju. Logotip blagovne znamke Soltan je tudi najbolj viden na embalaži izdelka. Izjema so le izdelki blagovne znamke Soltan Once, kjer je logotip podznamke Once večji in bolj viden kot logotip starševske blagovne znamke.

3.2 Obseg blagovne znamke Soltan

Blagovna znamka Soltan obsega različne izdelke za nego kože in las, ki ščitijo pred škodljivimi sončnimi žarki. Ponudba obsega tudi izdelke za nego kože po sončenju, izdelke za samoporjavitev, izdelke, namenjene otrokom, ter izdelke, ki so namenjeni segmentu kupcev s posebnimi potrebami za kožo, kot na primer: izdelki za občutljivo kožo, izdelki za ekstremne razmere, izdelki, ki so transparentni, itd.

3.3 Grafična podoba blagovne znamke Soltan

Oblikovalec trenutne grafične podobe izdelkov Soltan je inspiracijo dobil v deski za deskanje na vodi, kar je lepo vidno pri obliki embalaže izdelkov. Kot lahko vidite na sliki 3, je logotip blagovne znamke Soltan obarvan črno, obkroža pa ga zlat krog, ki naj bi predstavljal sonce. Podoba vseh izdelkov in podznamk je med seboj enotna. Razlikuje se le v barvi glede na to, za katero izdelčno skupino gre. Med izdelki za sončenje prevladuje rumena barva, izdelki po sončenju so obarvani modro, izdelki za samoporjavitev rjavo, izdelki za občutljivo kožo belo itd. Na vsakem izdelku je tudi simbol s petimi zvezdicami, ki simbolizira najvišjo zaščito pred soncem, ter oznaka za višino UVA-zaščite. Vsaka oznaka za višino UVA-zaščite ima svojo barvo, ki jo vidimo na spodnjem delu embalaže. Na primer UVA-zaščita 50 je obarvana vijolično, UVA 15 zeleno, UVA 8 modno. Te označbe so ne glede na podznamko vedno iste barve. To omogoča kupcem, da hitreje najdemo pravi izdelek. Na zgornjem delu embalaže je dobro viden logotip korporacije Boots.

Slika 3: Primer izdelkov blagovne znamke Soltan



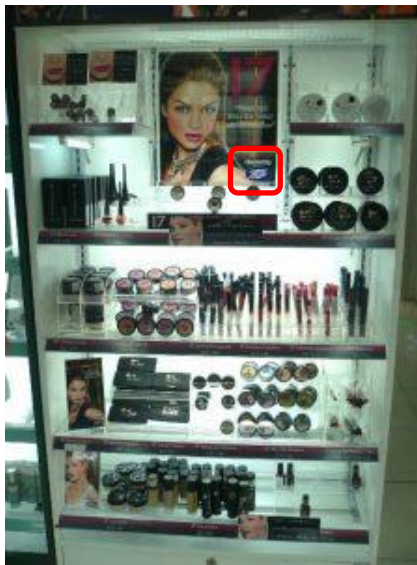
Vir: Jkr designs new look for Soltan (2013, 21. marec), 2013.

4 Blagovna znamka 17

4.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke 17

Blagovna znamka dekorativne kozmetike 17 je v vlogi **krovne blagovne znamke**. Korporacijska blagovna znamka ni dobro vidna oziroma ni prisotna na sprednji strani embalaže, zato ni v vlogi indosirane blagovne znamke. Vidna je le na stojalu s kozmetiko, kar lahko vidite rdečo označeno na sliki 4.

Slika 4: Stojalo dekorativne kozmetike blagovne znamke 17, Tajsko 2010.



Vir: Discovering Boots Pharmacy, 2013.

Podznamk ni, so pa prisotne številne **izdelčne blagovne znamke**, ki so sestavljene iz krovne blagovne znamke 17 in podznamke (primer: 17 Hide & Chic Concealer, 17 Photo Flowless Foundation, 17 Blow out Mascara) ali deskriptorja (primer: 17 Watherproof Mascara, 17 Maxium Volume Mascara, 17 Pressed Powder). Do podznamk pride le v primeru omejenih izdaj skupine ličil. Omejena izdaja ličil je običajno na trgu prisotna le nekaj mesecev. Takšen pojav je v dekorativni kozmetiki pogost. Ker je blagovna znamka 17 namenjena najstnicam, so stalne novosti potrebne. Menim, da zato ne razvijajo podznamk, ampak le izdelčne blagovne znamke.

Deskriptorji so na nekaterih izdelkih prisotni na spodnjem delu embalaže. Ocenjujem, da ima vlogo **pospeševalca** pri nakupnem odločanju krovna blagovna znamka 17, saj ima najboljšo vidnost na izdelkih.

- **Botanics Organic** ponuja izdelke z 81 do 97 % organskimi sestavinami.
- **Botanics Men's** ponuja izdelke za nego, namenjene moškim.

Izdelčne blagovne znamke so prisotne predvsem v izdelčni skupini aromaterapija, ki ponuja različna olja za telo in masažo, ter v izdelčni skupini nega telesa. Izdelčne blagovne znamke so običajno sestavljene iz starševske blagovne znamke in deskriptorja. Primer: Botanics Aromatherapy Pure Essential Lavander Oil.

Vsak izdelek ima tudi **deskriptor**, ki natančneje opiše ponudbo. Deskriptor običajno pove, za katero vrsto kože je izdelek namenjen ali kakšna je funkcija izdelka. Na primer: izdelek Botanics Aromatherapy Pure Essential Lavander Oil ima na spodjem delu embalaže deskriptor, ki pove, da je izdelek namenjen sproščanju in pomiritvi (angl. *»to help relax and soothe«*).

Menim, da je sodelovanje pri razvoju izdelkov s svetovno znanimi strokovnjaki za botaniko iz Royal Botanic Gardens v kraju Kew v Veliki Britaniji tisti element blagovne znamke Botanics, ki ponudbi doda ključno vrednost in ustvari razliko pred konkurenco, ki jo ta težko posnema. Na nekaterih izdelkih je to tudi vidno označeno z napisom »Razvito v sodelovanju s Kew Royal Botanic Gardens« (angl. *»Developed with Kew Royal Botanic Gardens«*), kar lahko vidite rdeče označeno na sliki 6. To oznako sodelovanja na izdelkih bi označila kot **razlikovalca blagovne znamke**.

Menim, da ima starševska blagovna znamka Botanics vlogo **pospeševalca**, saj je na embalaži izdelkov najbolj vidna.

5.2 Obseg blagovne znamke Botanics

Blagovna znamka Botanics obsega izdelke za nego obraza in telesa, izdelke, namenjene negi moške kože, izdelke za aromaterapijo ter vato iz organskega bombaža. Trenutno na spletni strani Boots ni prikazanih izdelkov za nego las, ki pa so v preteklosti bili prisotni.

5.3 Grafična podoba blagovne znamke Botanics

Podoba izdelkov blagovne znamke Botanics je bila prenovljena leta 2012. Gre za precej preprosto podobo, kar je razvidno iz slike 6. Embalaža izdelkov za nego obraza in telesa je obarvana belo. Blagovna znamka Botanics je najbolj vidna in obarvana v temno sivo ali belo barvo. Korporacijska blagovna znamke Boots je obarvana sivo in je dobro vidna nad logotipom starševske blagovne znamke. Pod logotipom Botanics se nahaja podznamka, ki je vsaka obarvana v svojo barvo. Pod njo pa sledi opis izdelka oziroma deskriptor. Na vseh izdelkih je vidna tudi slika rastline, ki v izdelku prevladuje. Barva rastline je barvno usklajena z barvo podnamke. Embalaža izdelkov podnamke Botanics Men's se razlikuje

po svoji temno sivi barvi embalaže. Vsi ostali elementi na embalaži so razporejeni po enakem konceptu kot izdelki za ženske.

Slika 6: Primer izdelkov blagovne znamke Botanics



Vir: Povzeto po Boots, 2013.

Embalaže izdelkov za aromaterapijo so bolj barvite. Barva embalaže sovпада z barvo glavne sestavine izdelka. Na spletni strani Boots sem opazila, da vsi izdelki za aromaterapijo še niso bili prenovljeni ali pa bodo morda ukinjeni. Skrajno desni izdelek ne sovпада s konceptom grafične podobe ostalih izdelkov. Ugotovila sem, da je grafična podoba tega izdelka spada v starejšo različico grafične podobe izdelkov Botanics. Na spletni strani Boots sta prisotna le dva izdelka s staro grafično podobo.

Priloga 5: Analiza izdelčno tržnih vlog blagovnih znamk, obsega in grafične podobe trgovskih blagovnih znamk parfumerije Douglas

1 Douglas Beauty System

1.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke Douglas Beauty System

Blagovna znamka Douglas Beauty System je v vlogi **starševske blagovne znamke**. Celotna linija izdelkov za nego obraza je bila prenovljena septembra 2012. Linija izdelkov za nego telesa je v procesu prenove in naj bi bila predstavljena v letu 2013. V prenovljeni liniji izdelkov za nego obraza je korporacijska blagovna znamka del imena. Logotip stoji nad imenom starševske blagovne znamke in skupaj delujejo kot celota. Izdelki za nego telesa še niso bili prenovljeni. Korporacijska blagovna znamka stoji stran od starševske blagovne znamke v skrajnem zgornjem delu embalaže. Vendar, ko bodo predstavljeni prenovljeni izdelki za nego telesa, bo korporacijska blagovna znamka stala nad starševsko blagovno znamko, kakor stoji sedaj pri izdelkih za nego obraza. Korporacijska blagovna znamka daje na ta način ponudbi več kot le verodostojnost. Med prakso v parfumeriji Douglas nisem nikoli slišala koga izreči »Beauty System« ampak vedno »Douglas Beauty System« oziroma »DBS«. To pomeni, da tudi produktne vodje vidijo ime Douglas kot del blagovne znamke in ne le kot indosirano blagovno znamko.

Podznamke na področju nege obraza so:

- **Clean & Neat** ponuja izdelke za čiščenje obraza.
- **More Than Moisture** ponuja izdelke, ki koži povrnejo vlago. Namenjena je normalni do suhi koži.
- **Recover Balance** ponuja izdelke za mastno in mešano kožo. Pomaga vzpostaviti normalno ravnovesje v koži.
- **Perfect Complexion** ponuja izdelke za utrujeno kožo. Koži povrne sijaj in mladosten videz.
- **Pro-Age** ponuja izdelke za zrelo kožo.

V izdelčni skupini nega telesa ponuja naslednje podznamke:

- **Rice Body Care** ponuja izdelke, ki kožo učvrstijo in ji dajo prožnost. Izvleček riža je glavna sestavina izdelkov.
- Izdelki **Relaxing** vsebujejo izvlečke listov azijskega drevesa ylang-ylang, ki pomirjajo. Izdelki so namenjeni aromaterapiji.
- Izdelki za telo **Energising** imajo sproščujoč vonj, ki daje občutek svežine in človeka navda s novo energijo. Izdelki imajo vonj ingverja in limete.

- **Vitamin & Aminocids** ponuja gel za tuširanje in losjon za telo, ki kožo vlažijo s pomočjo vitaminov in aminokislin.

Douglas Beauty System ima tudi podznamko **Douglas Beauty System Seathalasso** (v nadaljevanju Seathalasso). V izdelkih prevladujejo morska sol in morske alge. Vsi izdelki imajo enak vonj, ki spominja na morje. Namen izdelkov je kupce popeljati v terme v svojem domu. Seathalasso ima svojo osebnost in vrednote. Tudi grafična podoba izdelkov nima povezave s starševsko blagovno znamko Douglas Beauty System, kljub temu da je font črk enak. Znotraj parfumerije Douglas se ta blagovna znamka obravnava kot samostojna blagovna znamka in se ne povezuje s starševsko blagovno znamko Douglas Beauty System. Vendar je glede na sestavo imena Seathalasso podznamka blagovne znamke Douglas Beauty System.

Težava je v nedorečenem logotipu. Korporacijska blagovna znamka je v nekaterih primerih del logotipa blagovne znamke Seathalasso. V nekaterih primerih je v primarnem položaju, v nekaterih primerih pa v sekundarnem položaju. Spet na nekaterih izdelkih korporacijski logotip ni del blagovne znamke Seathalasso, ampak stoji na zgornjem delu embalaže v vlogi indosanta, na nekaterih izdelkih pa ta sploh ni prisoten. Za podznamko Seathalasso tako ne morem določiti, v kakšni vlogi je korporacijska blagovna znamka.

Vsi izdelki vsebujejo tudi **deskriptor**, ki podrobneje opiše ponudbo izdelka. Izdelčnih blagovnih znamk ni. Starševska blagovna znamka Douglas Beauty System je v vlogi **pospeševalca**. V primeru podznamke Seathalasso je ime podznamke pogosto v vlogi pospeševalca.

1.2 Obseg blagovne znamke Douglas Beauty System

Blagovna znamka Douglas Beauty System obsega izdelke za nego obraza in telesa. Prisotna je tudi krema za roke. Ciljna skupina so ženske od 27. leta.

1.3 Grafična podoba blagovne znamke Douglas Beauty System

Na sliki 1 in 2 lahko opazite, da se izdelki za nego obraza in telesa med seboj razlikujejo. Izdelki za nego obraza so bili prenovljeni septembra 2012, medtem ko prenova izdelkov za nego telesa še sledi, predvidoma v letu 2013. Grafična podoba bo usklajena z grafično podobo izdelkov za nego obraza.

Grafična podoba izdelkov za nego obraza deluje preprosto in elegantno. Embalaža ima sijaj, kar naredi izdelke elegantnejše. Logotip starševske blagovne znamke je obarvan srebrno. Velikost logotipa Douglas je enak originalnemu logotipu korporacije, le da je srebrne barve. Pokrovi izdelkov so obarvani v srebrno barvo. Pod starševsko blagovno znamko stoji oznaka »[DBS COMPLEX]«, ki predstavlja osnovni koncept blagovne

znamke. DBS kompleks kože zagotavlja vlago, sijaj in sestavine, ki upočasnijo staranje kože. Prisoten je v vseh izdelkih.

Podznamke se med seboj ločijo tudi barvno. Ime podznamke in krožna črta, ki je prisotna na embalaži izdelka, sta obarvana. Kakor lahko vidite na sliki 1, je podznamka Clean & Neat obarvana srebrno, More Than Moisture modro, Recover Balance zeleno, Perfect Complexion roza in Pro-Age vijolično. Obarvana krožna črta na embalaži predstavlja število tri, ki ilustrativno predstavi »DBS kompleks«, ki zagotavlja tri pglavitne lastnosti – vlago, sijaj in učinkovine proti staranju kože.

Slika 1: Primer izdelkov za nego obraza blagovne znamke DBS



Vir: Povzeto po Parfumerie Douglas, 2013.

Trenutna grafična podoba izdelkov za nego telesa je precej barvita. Vsaka podznamka ima svojo barvo, ki tudi opisuje vonj oziroma glavno sestavino izdelka (slika 2). Na embalaži je prisotna manjša slika, ki pove, za kakšen vonj oziroma sestavino gre. Grafična podoba podznamke Vitamin & Aminoacids je drugačna od ostalih izdelkov, ker gre za osnovno nego.

Slika 2: Primer izdelkov za nego telesa blagovne znamke Douglas Beauty System



Vir: Povzeto po Parfumerie Douglas, 2013.

Seathalasso ima svojo grafično podobo, ki je prikazana na sliki 3. Embalaža izdelkov in včasih tudi vsebina izdelka je obarvana v belo in turkizno modro barvo, kar daje pridih morja. Kot sem že opisala, je logotip korporacijske blagovne znamke različen. Starševska blagovna znamka ima enak font črk kot pri ostalih izdelkih starševske blagovne znamke. Podznamka stoji pod starševsko blagovno znamko v turkizni barvi. Logotip ima v ozadju temen krog, iz katerega rastejo alge.

Slika 3: Primer izdelkov blagovne znamke Douglas Beauty System Seathalasso



Vir: Povzeto po Parfumerie Douglas, 2013.

2 Men's System

2.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke Men's System

Men's System je v vlogi **krovne blagovne znamke**. Korporacijska blagovna znamka je v vlogi **indosirane blagovne znamke**, kljub temu da sam logotip nima istega fonta črk kakor originalni korporacijski logotip. Podznamk ni, so pa izdelki med seboj ločeni z barvo glede na izdelčno skupino, ki ji pripadajo (slika 4). Izdelki za nego obraza imajo tri linije na embalaži obarvane zeleno, izdelki za nego telesa oranžno, izdelki za britje pa modro. Prisotne so **izdelčne blagovne znamke**, ki so sestavljene iz krovne blagovne znamke in deskriptorja. V vlogi **pospeševalca** je krovna blagovna znamka.

Slika 4: Primer izdelkov blagovne znamke Men's System



Vir: Povzeto po Parfumerie Douglas, 2013.

2.2 Obseg blagovne znamke Men`s System

Blagovna znamka obsega izdelke za nego obraza in telesa kakor tudi izdelke za britje.

2.3 Grafična podoba blagovne znamke Men's System

Embalaža izdelkov blagovne znamke Men's System je obarvana v temo sivo barvo s svetlo srebrnimi pokrovi. Tudi logotip blagovne znamke je obarvan srebrno, enako tudi izdelčna blagovna znamka oziroma deskriptor. Logotip korporacije ni identičen originalnemu logotipu parfumerije Douglas. Ima drugačen font črk in je obarvan srebrno. Celotna grafična podoba deluje preprosto, enostavno in usklajeno.

3 Douglas Hair

3.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke Douglas Hair

Blagovna znamka Douglas Hair je bila prenovljena septembra 2012. Je v vlogi **starševske blagovne znamke**. Korporacijska blagovna znamka je del starševske blagovne znamke. Prisotne so tudi **podznamke**:

- **Brilliant Colour** ponuja izdelke za barvane lase.
- **True Volume** ponuja izdelke za tanke lase brez volumna.
- **Ultimate Shine** izdelki okrepijo lase in jim povrnejo sijaj.
- **Style & Shine** ponuja izdelke za oblikovanje pričeske in posebno nego las.
- **Sun** ponuja izdelke za zaščito las pred sončnimi žarki in izdelke za obnovitev las po sončenju. Vsi izdelki so pakirani v majhne priročne embalaže za na pot.

Vsi izdelki imajo na embalaži tudi **deskriptor**, ki opiše lastnosti izdelka. Vlogo **pospeševalca** blagovne znamke ima starševska blagovna znamka Douglas Hair.

3.2 Obseg blagovne znamke Douglas Hair

Blagovna znamka obsega širok izbor izdelkov za nego las, ki zadovoljijo potrebe različnih tipov las. Ponudba vsebuje šampone, balzame, maske za lase, spreje, gele, olja in kreme za lase. Prisotna je tudi posebna linija izdelkov, ki je namenjena negi las predvsem na počitnicah ob morju. Ta vsebuje več vrst šamponov, balzam, masko za lase in sprej za zaščito las pred soncem. Vsi izdelki so v manjših embalažah, priročnih za na pot. Formule izdelkov pa so oblikovne za potrebe las na soncu in po sončenju.

3.3 Grafična podoba blagovne znamke Douglas Hair

Grafična podoba blagovne znamke Douglas Hair deluje usklajeno in preprosto. Podznamke se med seboj ločijo po barvi embalaže ali barvi vsebine. Kakor lahko vidite na sliki 5, je podznamka Brilliant Colour obarvana vijolično, True Volume pastelno zeleno, Ultimate Shine pastelno roza in Style & Shine rumenooranžno. Podznamka Sun je bila sprva trgu predstavljena kot omejena izdaja izdelkov za nego las na počitnicah, zato se tudi malenkost razlikuje po svoji grafični podobi. Embalaža je oranžne barve, kar zelo dobro predstavi ponudbo.

Slika 5: Primer izdelkov blagovne znamke Douglas Hair



Vir: Povzeto po Parfimerie Douglas, 2013.

Korporacijski logotip je v originalni turkizni barvi in fontu postavljen na vrh embalaže, razen v primeru podznamke Sun, kjer je obarvan zlato. Beseda Hair je postavljena v navpičen položaj na vseh izdelkih. Del imena podznamke, ki najbolj predstavi ponudbo kot na primer »Colour«, »Volume«, je poudarjen. Tako lahko kupci hitro najdemo primeren izdelek zase.

4 Nails hands feet

4.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke Nails hands feet

Blagovna znamka nails hands feet je **krovná blagovna znamka**. Korporacijska blagovna znamka je v vlogi **indosirane blagovne znamke**, saj je v sekundarnem položaju na embalaži izdelka. Zanimivo je, da ni podznamk, kljub temu da so izdelki strogo ločeni v tri skupine: izdelke za nego rok, izdelke za nego stopal in izdelke za nego nohtov. Vse tri izdelčne skupine so zajete v ime blagovne znamke. Glede na to, v katero izdelčno skupino spada izdelek, je del blagovne znamke barvno izpostavljen.

Vsi izdelki imajo deskriptorje. Na embalaži izdelkov je med logotipom krovne blagovne znamke in deskriptorjem tudi slogan izdelka. Na sliki 6 lahko vidite primer slogana »clean it up« in »no scrub no fun«. V vlogi **pospeševalca** nakupa je krovna blagovna znamka.

Slika 6: Primer dveh izdelkov blagovne znamke Nails hands feet



Vir: Povzeto po Parfümerie Douglas, 2013.

4.2 Obseg blagovne znamke Nails hands feet

Že iz imena blagovne znamke je razvidno, da blagovna znamka obsega izdelke za nego rok, stopal in nohtov. Blagovna znamka ne ponuja barvnih lakov za nohte, ampak izključno negovalne izdelke.

4.3 Grafična podoba blagovne znamke Nails hands feet

Grafična podoba blagovne znamke je usklajena na vseh izdelkih. Izdelki za nego rok so obarvani v nežno roza barvo, izdelki za nego stopal v modro barvo in izdelki za nego nohtov v vijolično barvo (slika 7). Izdelčna skupina je tudi barvno poudarjena v logotipu blagovne znamke. Barva embalaže ali pokrovčka, barva deskriptorja in barva glavnega dela logotipa, ki predstavi izdelčno skupino, se med seboj ujemajo. Logotip korporacije ni enak originalnemu logotipu Douglasa, saj je font črk drugačen. Logotip Douglas se ujema z logotipom Douglas na izdelkih Men's System.

Slika 7: Primer izdelkov blagovne znamke Nails hands feet



Vir: povzeto po Parfumerie Douglas, 2013.

5 XL.xs

5.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke XL.xs

Blagovna znamka XL.xs je **krovna blagovna znamka**. Večina izdelkov je na voljo tako v velikosti XL kakor tudi v velikosti xs. Logotip, s katerim komunicirajo, je prikazan na spodnji sliki 8. Vsebuje tudi slogan »Any Size Any Time«, ki predstavi koncept blagovne znamke.

Slika 8: Logotip blagovne znamke XL.xs



Vir: Parfumerie Douglas, XL.xs Sales Folder, 2011, str. 1.

Logotip na izdelkih je malo drugačen. Nazorno predstavi, ali gre za velik XL izdelek ali mali xs izdelek. Kot je razvidno iz slike 9, je na izdelku uporabljen le del logotipa, in sicer »XLarge« ali »XSmall«.

Slika 9: Primer velikega XL in malega xs izdelka blagovne znamke XL.xs



Vir: Parfumerie Douglas, XL.xs Sales Folder, 2011, str. 7.

5.2 Obseg blagovne znamke XL.xs

5.3 Grafična podoba blagovne znamke XL.xs

Slika 10: Primer izdelkov blagovne znamke XL.xs



6 Absolute Douglas

6.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke Absolute Douglas

36

znamka ima več odtenkov izdelka. **Pospeševalec** blagovne znamke je krovna blagovna znamka Absolute Douglas.

6.2 Obseg blagovne znamke Absolute Douglas

Blagovna znamka Absolute Douglas trenutno obsega senčila za oči, lake za nohte, glose za ustnice in kremo BB. Vsake tri mesece pride tudi skupina omejenih ličil, ki vsebuje tri sezonske barve senčil za oči, tri sezonske barve lakov za nohte in glosov za ustnice.

6.3 Grafična podoba blagovne znamke Absolute Douglas

Blagovna znamka Absolute Douglas deluje zelo usklajeno, preprosto, vendar modno in elegantno. Prevladuje črna barva. Na delih, kjer je vidna barva izdelka, je prisoten vodni tisk s besedami »ABSOLUTE«. Korporacijski logotip in izdelčna blagovna znamka oziroma deskriptor je v srebrni barvi, kar je razvidno iz slike 11. Tudi omejene izdaje izdelkov imajo enako grafično podobo. V prodajalni so običajno izpostavljeni s posebnim promocijskim stojalom.

Slika 11: Primer izdelkov blagovne znamke Absolute Douglas



Vir: Povzeto po Parfumerie Douglas, 2013.

7 J. S. Douglas Söhne

7.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke J. S. Douglas Söhne

J. S. Douglas Söhne je v vlogi **krovne blagovne znamke**, ki je močno povezana s parfumerijo Douglas. Blagovna znamka je zgrajena na zgodbi Douglasovih sinov v Hamburgu, ki sta leta 1820 odprla tovarno mil. Zgodba blagovne znamke je tako močno prepletena z začetki parfumerije Dougals. Tudi podoba izhaja iz tistega časa. Čeprav se zgodba blagovne znamke močno prepleta z začetki parfumerije Douglas, korporacijska blagovna znamka ni del blagovne znamke niti ni v vlogi indosirane blagovne znamke. Ime parfumerije je le del imena blagovne znamke, saj je enako priimku ustanovitelja blagovne znamke. Vendar je font črk v logotipu tako drugačen, da ga kupci ne morejo hitro povezati s korporacijsko blagovno znamko.

Podznamk ni, so pa izdelki razdeljeni v tri linije izdelkov, ki ima vsaka svoj vonj in prevladujoče sestavine. Aloe vera in kaktus, limona in ingver ter vitamini in karitijevo olje. Prisotne so izdelčne blagovne znamke z deskriptorji, ki predstavijo ponudbo izdelka. V vlogi pospeševalca blagovne znamke je krovna blagovna znamka J. S. Douglas Söhne.

7.2 Obseg blagovne znake J. S. Douglas Söhne

Blagovna znamka obsega izdelke za nego telesa: mila, losjone, kreme za telo, piling, olje za masažo, kremo za roke, dišeči svetleči prah za telo idr.

7.3 Grafična podoba blagovne znamke J. S. Douglas Söhne

Grafična podoba blagovne znamke J. S. Douglas Söhne spominja na leto 1820 in začetke parfumerije Douglas. Kot je razvidno iz slike 12, izdelki delujejo elegantno, zgodovinsko in predvsem usklajeno. Po barvi lahko kupci hitro ločijo med tremi vonji izdelkov. Pastelno modra predstavlja aloe vera in kaktus, rumena limono in ingver, nežno roza pa izdelke z vitaminom A in E ter karitijevim oljem. Logotip blagovne znamke spominja na kompas ali star žig s smolo (slika 13).

Slika 12: Izdelki blagovne znamke J.S. Douglas Söhne



Vir: Povzeto po Parfümerie Douglas, 2013.

Slika 13: Logotip blagovne znamke J. S. Douglas Söhne



Vir: Parfümerie Douglas, J. S. Douglas Söhne. The Brand Strategy 2012–2014/15 (interno gradivo), 2012a, str. 11.

8 Douglas Time to ...

8.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke Douglas Time to ...

Douglas Time to je **starševska blagovna znamka**, ki ima sedem podznamk. Korporacijska blagovna znamka je del blagovne znamke. Ni v sekundarnem položaju, zato je več kot le indosirana blagovna znamka, kar je razvidno iz slike 14. **Deskriptor** predstavi ponudbo in lastnosti izdelka. Starševska blagovna znamka je v vlogi **pospeševalca** nakupa.

Slika 14: Izdelki blagovne znamke Douglas Time to ...



Vir: Povzeto po Parfumerie Douglas, 2013.

Podznamke so:

- **Go Green** ponuja izdelke za nego telesa z vonjem zelenega čaja.
- **Be Vitalized** ponuja izdelke za nego telesa z vonjem brusnice.
- **Get Zen** ponuja izdelke za nego telesa z ekstraktom kokosovega olja in jogurta.
- **Be Happy** ponuja izdelke za nego telesa z ekstraktom korenja in vonjem manga.
- **Cocoon** ponuja izdelke za nego telesa z ekstraktom kakava in mandljevem oljem.
- **Party** ponuja izdelke za nego telesa z ekstraktom granatnega jabolka in vonjem fige.
- **Fresh up** ponuja izdelke za nego telesa z ekstraktom kumare in vonjem limete.

8.2 Obseg blagovne znamke Douglas Time to ...

Vsaka podznamka obsega štiri izdelke: gel za tuširanje, piling za telo, losjon za telo in maslo za telo.

8.3 Grafična podoba blagovne znamke Douglas Time to ...

Grafična podoba blagovne znamke Douglas Time to je zelo živahna, sproščujoča in deluje zabavno. Poleg tega je grafična podoba vseh izdelkov med seboj usklajena. Vseeno pa se podznamke med seboj hitro loči po barvi in vzorcu na etiketi izdelka. Logotip korporacijske znamke ima enako barvo in font črk kot originalni logotip korporacije.

9 Douglas Sun

9.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke Douglas Sun

Blagovna znamka Douglas Sun je v vlogi **krovne blagovne znamke**. Nima podznamk. Korporacijska blagovna znamka je del krovne blagovne znamke. Prisotni so tudi **deskriptorji**, ki predstavijo vse lastnosti izdelka. Ker je bila blagovna znamka pred kratkim predstavljena na trgu, je težko govoriti o pospeševalcu blagovne znamke. Najverjetneje bo to krovna blagovna znamka. Blagovna znamka ima tudi slogan: »Welcome to the sunny side«, ki pomeni »Dobrodošli na sončni strani«. Slogan je viden le v tržnem komuniciranju.

9.2 Obseg blagovne znamke Douglas Sun

Blagovna znamka obsega štiri losjone za zaščito kože pred soncem, ki imajo različno visok zaščitni faktor.

9.3 Grafična podoba blagovne znamke Douglas Sun

Grafična podoba je zelo preprosta. Kupcu omogoča, da hitro najde primeren izdelek zase. Logotip korporacije ima originalno turkizno barvo kakor tudi font črk. V Douglasovo turkizno barvo je obarvan tudi zaščitni faktor. Embalaža je v oranžni barvi, kar je tradicionalno za to izdelčno skupino. Poleg tega se embalaža ujema z izdelki za lase – Douglas Hair Sun. Deskriptorji so obarvani belo (slika 15).

Slika 15: Izdelki blagovne znamke Douglas Sun



Vir: Povzeto po Parfümerie Douglas, 2013.

10 DAILYPURE

10.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke Dailypure

Dailypure je **krovna blagovna znamka**. Korporacijska blagovna znamka ni vidna na sprednji strani embalaže. Razlog za to je nizka cena izdelkov. Prisotne so samo **izdelčne blagovne znamke** in deskriptor. V vlogi **pospeševalca** je krovna blagovna znamka.

10.2 Obseg blagovne znamke Dailypure

Blagovna znamka obsega gel za tuširanje in losjon za telo za ženske kakor tudi za oba spola.

10.3 Grafična podoba blagovne znake Dailypure

Grafična podoba je zelo enostavna kakor tudi embalaža izdelka. Na izdelku ni nobenih slik ali drugih emocionalnih elementov. Embalaža losjona za telo je bela, medtem ko je embalaža gela za tuširanje prozorna in je zaradi obarvane vsebine izdelka obarvana roza ali zeleno, odvisno od tega, komu je izdelek namenjen. Roza izdelki so namenjeni izključno ženskam, zeleni pa tako moškim kot ženskam. V te barve so obarvani tudi deskriptorji (slika 16).

Slika 16: Izdelki blagovne znamke Dailypure



Vir: Douglas Cosmetics, Product Plan 2012 (interno gradivo), 2012, str. 42.

11 CARELOVE

11.1 Izdelčno tržne vloge blagovne znamke Carelove

Carelove je **krovnna blagovna znamka**, s tremi izdelčnimi blagovnimi znamkami. Korporacijska blagovna znamka na sprednji strani embalaže ni vidna. Prisotni so deskriptorji, ki opišejo lastnosti izdelka.

11.2 Obseg blagovne znamke Carelove

Blagovna znamka Carelove obsega nočno kremo za obraz, dnevno kremo za obraz z učinkovinami, ki zavirajo znake staranja, ter kremo za okoli oči.

11.3 Grafična podoba blagovne znamke Carelove

Grafična podoba je zelo preprosta. Embalaža izdelkov je bela in enostavna. Logotip blagovne znamke je pol črn pol roza. Izdelčne blagovne znamke in deskriptorji so obarvani črno (slika 17).

Slika 17: Izdelki blagovne znamke Carelove



Vir: Douglas Cosmetics, Product Plan 2012 (interno gradivo), 2012, str. 70.