

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana, maj 2014

ŠPELA JERIHA

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POZICIONIRANJE IN DOBIČKONOSNOST BLAGOVNE ZNAMKE
GORENJE V RAZLIČNIH DRŽAVAH**

Ljubljana, maj 2014

ŠPELA JERIHA

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Špela Jeriha, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Pozicioniranje in dobičkonosnost blagovne znamke Gorenje v različnih državah, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Simonom Čadežem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski 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 predložene magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 26.05.2014

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 BLAGOVNA ZNAMKA	3
1.1 Zgodovina blagovne znamke	4
1.2 Opredelitev blagovne znamke	4
1.3 Ime blagovne znamke	5
1.4 Prednosti blagovne znamke	6
1.4.1 Prednosti za proizvajalca.....	6
1.4.2 Prednosti za potrošnika	6
1.5 Funkcije blagovne znamke	7
1.6 Premoženje blagovne znamke	7
1.6.1 Zvestoba blagovni znamki	8
1.6.2 Zavedanje blagovne znamke	10
1.6.3 Zaznana kakovost.....	10
1.6.4 Asociacije v zvezi z blagovno znamko	11
1.7 Upravljanje posamezne blagovne znamke na različnih trgih	11
1.8 Portfelj blagovnih znamk	12
2 POZICIONIRANJE	12
2.1 Opredelitev pozicioniranja.....	13
2.2 Proces pozicioniranja	14
2.2.1 Analiza in diagnoza obstoječih pozicij	14
2.2.2 Opredelitev možnih pozicij	15
2.2.3 Izbira najpomembnejše pozicije.....	15
2.3 Strategija pozicioniranja	15
2.4 Napake pri pozicioniranju.....	17
3 KALKULACIJA LASTNE CENE	18
3.1 Lastna cena	18
3.1.1 Sestavine lastne cene.....	18
3.2 Metode kalkulacij	20
3.2.1 Delitvene kalkulacije.....	21
3.2.2 Kalkulacije stroškov z dodatki	22
3.2.3 Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti: metoda ABC.....	23
3.2.4 Metoda kalkuliranja na podlagi ciljnih stroškov	26
3.3 Spremljanje stroškov.....	27
3.3.1 Spremljanje stroškov po stroškovnih mestih.....	27
3.3.2 Spremljanje stroškov po stroškovnih nosilcih.....	27
3.4 Zanesljivost in uporabnost kalkulacij	28
4 PREDSTAVITEV SKUPINE GORENJE.....	29
4.1 Kratka zgodovina Gorenja	29
4.2 Dejavnosti Skupine Gorenje	30

4.3 Blagovne znamke Skupine Gorenje	30
4.3.1 Gorenje.....	32
4.3.2 Atag.....	32
4.3.3 Asko	32
4.3.4 Gorenje+	33
5 POZICIONIRANJE IN DOBIČKONOSNOST BLAGOVNE ZNAMKE	
GORENJE V RAZLIČNIH DRŽAVAH	33
5.1 Stroškovna kalkulacija proizvodov	33
5.2 Cene proizvodov v različnih državah zaradi različnega zaznavanja in vrednotenja blagovne znamke	43
5.3 Dobičkonosnost blagovne znamke Gorenje v različnih državah.....	47
5.4 Primerjava maloprodajnih cen izbranih proizvodov s konkurenco v izbranih državah .	50
SKLEP	56
LITERATURA IN VIRI.....	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stroškovna kalkulacija proizvoda X v državah A, B in C	38
Tabela 2:Stroškovna kalkulacija proizvoda Y v državah A, B in C	40
Tabela 3: Stroškovna kalkulacija proizvoda Z v državah A,B in C	42
Tabela 4: Cene proizvoda X blagovne znamke Gorenje v različnih državah	44
Tabela 5: Cene proizvoda Y blagovne znamke Gorenje v različnih državah	45
Tabela 6: Cene proizvoda Z blagovne znamke Gorenje v različnih državah.....	46
Tabela 7: Dobičkonosnost proizvoda X v državah A, B in C	47
Tabela 8: Dobičkonosnost proizvoda Y v državah A, B in C	48
Tabela 9: Dobičkonosnost proizvoda Z v državah A, B in C	49
Tabela 10: Primerjava maloprodajnih cen proizvodov X, Y in Z s konkurenco v državi A....	52
Tabela 11: Primerjava maloprodajnih cen proizvodov X, Y in Z s konkurenco v državi B....	53
Tabela 12: Primerjava maloprodajnih cen proizvodov X, Y in Z s konkurenco v državi C....	54

KAZALO SLIK

Slika 1: Gorenje na svetovnih trgih nastopa s portfeljem devetih blagovnih znamk.....	31
---	----

UVOD

V današnjem času se kupec med vsemi proizvodi, ki so na voljo, le s težavo odloči, katerega izbrati. Na trgovskih policah je veliko zelo podobnih proizvodov različnih proizvajalcev, ki obljublajo, da so njihovi izdelki najboljše kakovosti in hkrati cenovno ugodni. Še ne tako dolgo nazaj so imeli kupci na voljo samo nekaj enakovrednih proizvodov. Odločitev o nakupu je bila lahka, saj kupcu ni bilo potrebno analizirati množice proizvodov in se odločati o njihovih prednostih in slabostih. Odprtost mej je omogočila tujim proizvajalcem vstop na naše trge in obratno. S tem so se trgovske police neizmerno hitro napolnile s kopico proizvodov različnih proizvajalcev in blagovnih znamk. Tako je bil kupec hitro postavljen pred dejstvo, da bo za nakup potreboval veliko več časa, kot v preteklosti, saj se mora prebiti skozi vso ponudbo, ki je na razpolago na tržišču. Poiskati mora njemu najboljšo kombinacijo med ceno in kakovostjo proizvoda.

Podjetja so z namenom prepoznavnosti začela razvijati blagovne znamke, s katerimi se ločijo od drugih podjetij. Tako so v očeh kupcev bolj prepoznavni in si zagotavljajo bodoče nakupe istih kupcev, če jim uspe dobro pozicionirati in tržiti lastno blagovno znamko. Hkrati pa je kupcu olajšana odločitev o izboru proizvoda, saj se lahko zanese na blagovno znamko, ki jo že pozna.

Blagovna znamka je oznaka proizvoda, storitve ali podjetja, ki omogoča ponudniku in kupcu ter potrošniku razlikovanje med podobnimi ali sorodstvenimi izdelki, storitvami in podjetji, signalizira potrošniku določeno raven vrednosti izdelka in vzpostavlja dolgoročen odnos med ponudnikom in potrošnikom (Lesjak, 2002, str. 648).

Pozicioniranje blagovne znamke je ključni element trženjske strategije in trženjskega sporočanja. Pozicioniranje si skuša lastiti izključno korist v mislih potrošnika, ki jo bo razlikovalo od konkurence (De Pelsmacker, Geuens & Van der Bergh, 2004, str. 123). Bistvo pozicioniranja blagovne znamke je poudarjanje posebnih lastnosti blagovne znamke v primerjavi s konkurenco. Rezultat uspešnega pozicioniranja je močna blagovna znamka, ki jo uporabniki poznajo, sprejemajo, cenijo in ji zaupajo (Hrastar & Oseli, 2004, str. 32).

S pomočjo blagovne znamke, ki je na določenem trgu dobro sprejeta in spoštovana, lahko podjetje ustvari dodatni dobiček, saj so kupci pripravljeni za izdelek odšteti več. Razlog je predvsem v zaupanju v blagovno znamko, saj so imeli v preteklosti dobre izkušnje. Poleg tega lahko kupcem blagovna znamka predstavlja določeno stopnjo prestiža in ugleda.

Da bi lahko v podjetju analizirali dobičkonosnost določenega proizvoda, morajo najprej poznati lastno ceno proizvoda. Poznavanje lastne cene je izredno pomembno, saj predstavlja orientacijo za postavljanje prodajne cene in daje podjetju hkrati smernice nadaljnjega poslovanja, ki omogoča podjetju konkurenčnost na trgu. Prodajna cena

določenega proizvoda mora biti dovolj visoka, da pokrije vse njegove neposredne stroške, ustrezen del posrednih stroškov in da zagotovi ustrezen dobiček (Hočevar, 1998, str. 38).

V magistrskem delu smo predstavili, kako je uspelo Gorenju pozicionirati svojo blagovno znamko na različnih trgih. Od uspešnosti pozicioniranja blagovne znamke na trgu je odvisno, po kakšni ceni je podjetje zmožno svoje proizvode tržiti. V državi, kjer je blagovna znamka zelo dobro pozicionirana, si podjetje pokrije vse stroške, ki jih je imelo z izdelavo proizvoda in ustvari tudi dobiček. V državah, kjer znamka Gorenje ni na samem vrhu, podjetje nima moči, da bi postavljalo previsoko ceno, saj bi tako izgubili prevelik delež prodanih proizvodov. Ker je konkurenca prevelika in se na tržiščih pojavljajo istovrstna podjetja s sodobno tehnologijo, podobnim izgledom in primerljivo ceno, je podjetje primorano v nižje cene proizvodov v korist večje količinske prodaje. Ob slabem pozicioniranju se lahko celo zgodi, da prodajna cena ne pokrije niti lastne cene.

Namen magistrskega dela je analiza pozicioniranja in dobičkonosnosti blagovne znamke Gorenje na različnih trgih.

Cilj magistrskega dela je analiza stroškovnih cen, prodajnih cen, pozicioniranja in dobičkonosnosti za tri proizvode na treh trgih. Primerjali smo tri različne kategorije proizvodov v treh različnih državah, kjer je blagovna znamka Gorenje različno uspešna. V državi, kjer je Gorenjeva blagovna znamka zelo uspešna, v državi, kjer blagovna znamka ne dosega vodilnega položaja, a je kljub temu na zadovoljivi ravni, in v državi, kjer je blagovna znamka v ozadju.

Vse proizvode smo na koncu primerjali s primerljivimi konkurenčnimi proizvodi v obravnavanih državah. Tako bo analiza najbolj uspešna, saj bomo prikazali, kako je blagovna znamka Gorenje umeščena na različne trge, v primerjavi s konkurenco.

Magistrsko delo je kombinacija teoretičnega in empiričnega raziskovalnega dela. V okviru teoretičnega raziskovalnega dela, ki je izvedena kot pregledna študija, smo uporabili dostopno sodobno literaturo, kot so razni članki domačih in tujih strokovnjakov, knjige, internetne strani ter interni viri podjetja, ki se nanašajo na obravnavano problematiko.

V empirični raziskavi smo zbrali primarne podatke s pomočjo metode študija primera. Za primer smo vzeli tri proizvode podjetja Gorenje, ki zaradi zaupne narave niso poimenovani. Prav tako so ostale neimenovane tudi države. Empirični del je razdeljen na štiri sklope. V prvem sklopu so prikazane kalkulacije lastne cene posamičnih izbranih proizvodov. V drugem sklopu smo se osredotočili na prodajne cene izbranih proizvodov v različnih državah, ki smo jih primerjali in ugotavljali vzroke za odstopanja med cenami. Tretji sklop je izračun dobičkonosnosti blagovne znamke. V četrtem sklopu smo

ugotavljali, kakšno pozicijo zaseda blagovna znamka Gorenje na trgih, v primerjavi s konkurenčnim blagovnim znamkami.

Teoretični del je sestavljen iz štirih poglavij. V prvem sklopu so predstavljeni osnovni pojmi blagovne znamke. Prikazana je kratka zgodovina blagovne znamke, opredelitev kaj pravzaprav blagovna znamka predstavlja, kakšne so prednosti in slabosti, ki jih prinaša blagovna znamka ter portfelj blagovnih znamk in vsi ostali pomembni pojmi, ki so potrebni za lažje razumevanje te naloge.

Drugi sklop teoretičnega dela se nanaša na pojem pozicioniranja. Tu je predstavljeno, kaj pojem pozicioniranja predstavlja, kakšen je proces pozicioniranja ter kakšnih strategij pozicioniranja se lahko v podjetju poslužijo.

Tretji sklop teoretičnega dela zajema kalkulacijo lastne cene, kjer je prikazano, kakšnih metod kalkuliranja se lahko podjetje posluži pri svojem poslovanju, kako so kalkulacije uporabne in zanesljive ter kako lahko podjetje spremlja svoje stroške.

V zadnjem sklopu teoretičnega dela je na kratko predstavljena Skupina Gorenje, njena zgodovina in dejavnosti. Poleg tega so predstavljene tudi vse blagovne znamke, s katerimi Gorenje posluje.

1 BLAGOVNA ZNAMKA

V preteklosti so se morali kupci pri nakupu izdelkov zanašati predvsem na poštenost prodajalcev, saj večina izdelkov ni imela blagovne znamke. Da bi prodajalci zaščitili svoje proizvode in tudi svoje kupce pred ponaredki, so jih začeli postopoma označevati z zaščitnimi znaki. Z blagovno znamko namreč podjetja zavarujejo svoje proizvode pred konkurenco, ki bi lahko drugače te izdelke kopirala. V modernem svetu, v katerem živimo sedaj, si skoraj ne moremo predstavljati življenja brez blagovnih znamk, ki jih srečujemo na vsakem koraku.

Blagovna znamka je veliko širši pojem kot sam proizvod. O njej se bo govorilo še dolgo po tem, ko proizvoda že zdavnaj ne bo več na trgu. Uvajanje blagovne znamke je navidezno enostavno, v resnici pa gre za zelo dolgoročen proces, ki zahteva velike investicije in zato posledično seveda tudi veliko tveganje. Prav tako oziroma še težje kot njeno uvajanje pa je tudi vzdrževanje blagovne znamke. Tržno pozicijo, ki jo je podjetje s svojo blagovno znamko doseglo, je potrebno potem obdržati pri potrošnikih in tudi pri konkurentih.

Po mnenju Štorglja (2008, str. 36) se v stalno spreminjajočem okolju vse več podjetij zaveda, da njihova tržna vrednost ne temelji zgolj na finančnih rezultatih, temveč vse bolj tudi na številnih oblikah nevidnega premoženja. Ugled podjetja je celotno vrednotenje

podjetja s strani deležnikov. Dober ugled zagotavlja podjetju tako strateško vrednost kot strateško prednost. Bolj kot se zavedamo pomena ugleda podjetij, bolj se uveljavlja upravljanje podjetja kot korporativne blagovne znamke. Ta govori v imenu podjetja in signalizira njegovo navzočnost.

1.1 Zgodovina blagovne znamke

Prvi znaki določanja blagovne znamke so bila prizadevanja srednjeveških cehov, ki so od obrtnikov zahtevali označevanje blaga z zaščitnimi znaki, kar bi njih same in kupce obvarovalo pred blagom slabše kakovosti. Ko so umetniki začeli podpisovati svoja dela, se je tudi v umetnosti začelo opremljanje z blagovno znamko (Kotler, 1996, str. 447).

Damjan (2008, str. 8) pravi, da je pred obdobjem interneta na začetku vsak podjetnik svoj izdelek ali storitev najprej ponudil na lokalnem trgu, pogosto pa kar brez imena. Tako na primer še danes začnejo številni slovenski vinogradniki, ki točijo odprto vino v kleti. Po določenem času dodajo simbol na steklenico vina in svoje proizvode tržijo z imenom. Torej je logična odločitev ponudnika, da svoje izdelke označi s svojim imenom in razlikovalnim znamenjem. Če tega ne stori, jih lahko prodaja le po čim nižji ceni.

Tehnologija, pismenost in naraščajoči življenjski standard so pripomogli k nastanku prvega masovnega trga. Ideja je bila zelo preprosta. Proizvodu, ki se bistveno ne razlikuje od proizvodov drugih proizvajalcev, se lahko z domiselno uporabo imena, pakiranja in oglaševanja doda posebne značilnosti, ki dvignejo njegovo vrednost in omogočijo njegovo večjo prepoznavnost na trgu (Olins, 1991, str. 115).

1.2 Opredelitev blagovne znamke

V Zakonu o industrijski lastnini, (Ur.l. RS, št. 51/2006-ZIL-1-UPB3, 42. člen) je zapisano, da se sme kot znamka registrirati kakršenkoli znak ali kakršnakoli kombinacija znakov, ki omogočajo razlikovanje blaga ali storitev enega podjetja od blaga ali storitev drugega podjetja in jih je mogoče grafično prikazati, kot so zlasti besede, vključno z osebnimi imeni, črke, številke, figurativni elementi, tridimenzionalne podobe, vključno z obliko blaga ali njihove embalaže, in kombinacije barv kot tudi kakršnakoli kombinacija takih znakov.

Pojem blagovna znamka (angl. *brand*) je v razni literaturi obširno razložen. Čeprav so si pojmovanja blagovnih znamk različnih avtorjev zelo podobna, vseeno ne najdemo enotnega pojmovanja. Zato bo v nadaljevanju navedenih samo nekaj opredelitev, ki primerno prikažejo, kaj pojem blagovna znamka zajema.

Po besedah Narayan-a (2012, str. 55) je blagovna znamka prepoznavni znak prodajalca ali izdelovalca, je predvsem obljuba prodajalca, da bo dosledno ponujal kupcem določene lastnosti, koristi in storitve. Blagovna znamka postaja ključni vir diferenciacije, ki vodi odločitev k nakupu. Pomaga podjetjem, da se ločijo od drugih podjetij.

Blagovno znamko sestavljajo vidne in nevidne komponente. Fizično dimenzijo predstavljajo fizične karakteristike izdelka, embalaža, logotip, vključno z barvami, tipom črk in oblikami. Psihološka dimenzija pa vključuje čustva, prepričanja, stališča, vrednote in osebnost, ki jo porabniki pripisujejo nekemu izdelku (De Chernatony, 2002, str. 20).

Namen blagovne znamke je prepoznavanje izdelka in njegovih lastnosti, da bi s tem kupcu olajšala nakup. Vsaka oznaka izdelka pa še ni blagovna znamka, saj mora le-ta zagotavljati pozitivno diferenciacijo v očeh kupca, neodvisnost od imena lastnika, cenovno premijo ter zaznavo koristi vsaj na simbolični ravni (Dmitrović, 1999, str. 72).

Blagovna znamka je razlikovalno ime ali simbol, namenjen identifikaciji izdelka ali proizvajalca. Kupcem sporoča poreklo izdelka ter tako ščiti kupca in tudi proizvajalca pred konkurenti, ki bi poskušali prodajati izdelke, ki bi se zdeli identični prvotnim izdelkom (Aaker, 1991, str. 7).

Blagovna znamka daje proizvodu posebno identiteto in jo razlikuje od konkurenčnih izdelkov z uporabo besed, oblike in simbolov. Blagovne znamke morajo biti prepoznavne in nepozabne, z možnostjo pravne zaščite in primerne za mednarodni trg, če in ko se podjetje globalno razširi. Blagovna znamka ni samo razpoznavna posameznega proizvoda, ampak kupca opomni, zakaj je določen proizvod poseben (Burk, 2005, str. 94).

1.3 Ime blagovne znamke

Podjetja uporabljajo za imena blagovnih znamk razna izmišljena imena, geografska imena, imena, ki poudarjajo kakovost ali življenjski slog.

Kotler (1996, str. 452) navaja naslednje lastnosti, ki naj bi jih ime blagovne znamke imelo:

- omeni naj koristi izdelka,
- omeni naj lastnosti izdelka,
- ime se naj preprosto izgovarja in prepozna,
- loči naj se od preostalih imen,
- in naj nima neustreznega pomena v drugih državah ali jezikih.

Ime blagovne znamke je več kot le oznaka za razlikovanje med različnimi proizvajalci. Gre za kompleksen simbol, ki predstavlja različne ideje. Pomembno je, da kupcem sporoča več

stvari in to ne samo na podlagi tega, kako zveni, temveč tudi na podlagi asociacij, pridobljenih kot javni objekt v določenem časovnem obdobju. Dobro izbrano ime blagovne znamke bo izražalo sporočilo, katerega so ustvarili oglaševanje, promocije in trženje. Rezultat tega je javna podoba blagovne znamke, ki je lahko celo bolj pomembna za prodajo in celostno podobo blagovne znamke, kot pa same tehnične lastnosti izdelka (Levy, 1999, str. 134).

Podjetja so se v preteklosti odločala za imena blagovnih znamk, ki so se zdela smiselna v njihovih državah. Kasneje, ko so se razširili na tuje trge in so uvajali svojo blagovno znamko na širše področje, so dostikrat naleteli na težavo, saj obstoječe ime blagovne znamke ni bilo primerno za tuje trge. Obstoječa blagovna znamka je že bila uporabljena, ime je težko izgovorljivo ali brez pomena.

Tako se je z istim problemom soočilo tudi Gorenje, ko je uvedlo korporativno blagovno znamko Gorenje. Ime s težavo izgovarjajo v nekaterih državah, kot je npr. Francija.

1.4 Prednosti blagovne znamke

1.4.1 Prednosti za proizvajalca

Prednosti za proizvajalca se nanašajo na dejstvo, da blagovna znamka olajša proizvajalcu obdelavo naročil in ugotavljanje napak. Zagotavlja pravno zaščito posebnim značilnostim izdelka, ki bi jih sicer hitro posnemali konkurenti. Proizvajalcu daje možnost, da pritegne zvesto in dobičkonosno skupino porabnikov, mu pomaga segmentirati trge in zgraditi podobo podjetja (Lesjak, 2002, str. 654).

Močna blagovna znamka pomaga potrošniku pri identifikaciji in kakovosti izdelka (Kotler, 1996, str. 448).

Blagovna znamka, ki je potrošnikom dobro poznana in uveljavljena, za proizvajalce pomeni večjo verjetnost za zaslužek, saj jo bodo kupci verjetno kupili (De Pelsmacker et. al., 2004, str. 56).

Predvsem pa blagovna znamka povečuje ugled podjetja kot celote. S tem se izboljšajo možnosti za večjo uspešnost in varnost poslovanja podjetja. Iz tega izhaja tudi dejstvo, da je s poznavanjem blagovne znamke olajšano tudi uvajanje novih izdelkov.

1.4.2 Prednosti za potrošnika

De Chernatony (2002, str. 48) vidi glavne prednosti blagovne znamke za potrošnika v dajanju informacij o izdelku, poenostavljenemu procesu izbiranja in odločanja za nakup.

Blagovna znamka olajša in pospeši odločanje o nakupu, prav tako pa je nekako jamstvo za kakovost izdelka.

K naštetemu bi po povzetku Lesjaka (2002, str. 654) dodali tudi boljšo preglednost ponudbe, zadovoljitev statutarnih in psiholoških potreb in tudi nižji stroški ter manj porabljenega časa in napora pri iskanju in izbiranju izdelkov.

1.5 Funkcije blagovne znamke

Lesjak (2002, str. 649) deli funkcije blagovne znamke na naslednje:

- Distinkcijska funkcija (razlikuje izdelke, katerih sestavni del je, od drugih)
- Komunikacijska funkcija (prinaša potrošnikom določena sporočila o izdelku)
- Relacijska funkcija (ustvarja in vzdržuje dolgoročne odnose med udeleženci)

Vrednost razumemo kot razmerje med zaznano kakovostjo in zaznavo cene (subjektivno dojetje posameznega kupca). Blagovna znamka je oblikovalec dolgoročnih odnosov med ponudniki in potrošniki, v katerih prevladuje zaupanje, zadovoljstvo in lojalnost (Lesjak, 2002, str. 649).

Ker potrošniki izdelke z določeno blagovno znamko kupujejo zato, ker jim ta znamka nekaj signalizira in obljublja, kar se je doslej izkazalo v zadovoljstvu s takšnim izdelkom, ima blagovna znamka zato še funkcijo sporočanja, ki je izdelek sam po sebi nima (Lesjak, 2002, str. 649).

Šele s tretjo funkcijo dobi blagovna znamka svojo podobo, vrednost in pomembno vlogo tako v nakupnih procesih pri potrošniku, kakor tudi pri kreiranju konkurenčnih prednosti pri proizvajalcu oziroma ponudniku.

1.6 Premoženje blagovne znamke

Cravens (1991, str. 15) pravi, da premoženje blagovne znamke predstavlja skupek sredstev in obveznosti do virov sredstev, povezanih z znamko, njenim imenom ali simbolom, ki lahko podjetju ali njegovim odjemalcem povečuje ali pa zmanjšuje vrednost proizvoda.

Po Huppovih (2004, str. 225) besedah blagovne znamke niso samo imena ali znaki, so pomembno premoženje, ki ga je potrebno upravljati in zanj skrbeti. Čeprav se blagovne znamke uvrščajo med neopredmetena sredstva, imajo močne blagovne znamke dejanske in trajne učinke na uspešnost podjetja. Močna blagovna znamka predstavlja nezamenljivo mentalno podobo proizvoda ali storitve, ki je trdno zasidrana v potrošnikovo zavest.

Po Aakerju (1991, str. 39–111) in Cravensu (1991, str. 15–16) se zgoraj omenjena sredstva in obveznosti delijo na štiri kategorije:

- Zvestoba znamki: zvestoba pomeni pripadnost uporabnika blagovni znamki. Ta se meri s ponovnimi nakupi in zmanjšano pripravljenostjo porabnika, da bi se preusmeril k drugi blagovni znamki. Pridobitev novih porabnikov je v vsaki dejavnosti draga. Če so kupci z znamko zadovoljni, pa je ohranitev obstoječih uporabnikov relativno poceni.
- Zavedanje znamke: Zmožnost porabnika, da blagovno znamko prikliče v spomin. Zavedanje o blagovni znamki pa Keller (1993, str. 1–5) deli v dve kategoriji, in sicer
 - priklic blagovne znamke (porabnik ob misli na določen izdelek poveže le-tega z imenom točno določene blagovne znamke),
 - prepoznavnost blagovne znamke (kupec ob imenu ali znaku blagovne znamke le-to takoj prepozna).
- Zaznava kakovosti: ta kategorija se nanaša na porabnikovo zaznavanje kakovosti. Vpliva na nakupne odločitve in zvestobo blagovni znamki.
- Asociacije vezane na znamko v povezavi z zaznano kakovostjo: Predstava blagovne znamke je celota asociacij, mnenj in vtisov, ki jih posameznik pripisuje posamezni blagovni znamki. Porabnik si lahko ustvari mnenje o znamki na podlagi izdelka (Keller, 1993, str. 1–5).

Blagovna znamka predstavlja podjetju določen neviden kapital, ki se lahko razdeli v naslednje kategorije (Feldwick, 1996, str. 9):

- Vrednost blagovne znamke (celotna vrednost blagovne znamke, ki je lahko ločeno prikazana v bilanci stanja podjetja).
- Moč blagovne znamke (meri kupčevo zvestobo do določenega proizvoda).
- Opis blagovne znamke oziroma njena podoba (ta kapital razlaga kot splet asociacij in prepričanj kupca o določeni znamki).

Kapferer (1992, str. 17) pravi, da mora podjetje premoženje upravljati, ga vzdrževati, nadgrajevati in nadzorovati.

1.6.1 Zvestoba blagovni znamki

Definicije o zvestobi blagovne znamke so med raznimi avtorji zelo podobne, pa vendar ni mogoče najti enotne definicije, o kateri bi se strinjala vsaj dva avtorja. Tako bo v nadaljevanju podanih nekaj definicij strokovnjakov, ki so se ukvarjali z raziskavami in študijami zvestobe blagovnim znamkam.

V raziskovalnem članku so Aner, Gulen in Wheeler (2012, str. 648) ugotovili, da na povezanost z blagovno znamko vpliva bližina blagovni znamki, kar pomeni, da so z

določeno blagovno znamko bolj povezani ljudje, ki so sedanji kupci. Zato se lahko pričakuje, da »nekupci« ne bodo občutili takšne povezanosti z blagovno znamko, kot jo občutijo kupci. Zgodi se namreč isto, kakor v odnosih z ljudmi, kjer se pričakuje, da se med neznanci pojavi oddaljenost oziroma nepovezanost.

Podjetja se z vstopom na trge, naj bodo to domači ali tuji trgi, soočajo s številnimi izzivi, kot so zadovoljstvo trga z njihovimi proizvodi in spopadanje z novo tehnologijo. Našteti faktorji so ustvarili večje zavedanje kupcev in posledično pripeljali do uspeha glede cene in boljše kvalitete izdelkov. Ravno to pa je razlog, da podjetja vlagajo veliko truda v vzdrževanje njihove znamke in v pridobitev dolgoročne zvestobe njihovih kupcev. Uspeh podjetja je odvisen od sposobnosti podjetja, kako privabiti kupce k njihovim proizvodom in blagovni znamki ter zadržati obstoječe kupce in si zagotoviti njihovo zvestobo blagovni znamki (Mohammad, 2012, str. 113).

Po besedah Lesjaka (2002, str. 655) je lojalnost globoka zaveza na ponoven nakup ali dajanje prednosti izbranemu izdelku tudi v prihodnje, ne glede na situacijske vplive in trženjske aktivnosti drugih, ki bi lahko spremenila nakupno vedenje.

Aaker (1991, str. 38) je mnenja, da je zvestoba blagovni znamki navezanost porabnikov na določeno blagovno znamko. Prikazuje, kolikšna je verjetnost, da bo kupec zamenjal blagovno znamko s katero drugo, še posebej takrat, ko se tej blagovni znamki spremeni cena ali določene značilnosti izdelka. Ko se poveča zvestoba blagovni znamki, se zanimanje porabnikov za dejavnosti konkurence zmanjšajo.

Po mnenju Kotlerja (1996, str. 173) so značilnosti potrošnika in značilnosti proizvoda karakteristike, ki se najbolje odražajo v zvestobi do blagovne znamke. Po njegovem mnenju na nakupno vedenje potrošnikov vplivajo kulturne (kulturni dejavniki vplivajo na potrošnikove želje in vedenje), družbene (referenčne skupine, družina, družbene vloge in položaji vplivajo na porabnikova stališča), osebne (starost, stopnja v življenjskem ciklu, premoženjsko stanje, poklic, osebnost in samopodoba ter življenjski slog) in psihološke značilnosti (dejavniki kot so motivacija, zaznavanje, učenje, prepričanje in stališča).

Torej, če na kratko povzamemo misli strokovnjakov, je zvestoba blagovni znamki določena z nakupovalnimi navadami kupca, kar pomeni, da je kupec zvest podjetju, če kupuje izključno njemu izbrano blagovno znamko, tudi če drugo podjetje ponuja boljše in cenejše proizvode.

1.6.2 Zavedanje blagovne znamke

Zavedanje o blagovni znamki je po mnenju Aakerja (1991, str. 61) sposobnost potencialnega kupca, da prepozna, da je določena blagovna znamka povezana z določenim izdelkom. Določena kategorija izdelka se pripisuje točno določeni znamki.

Če vzamemo za primer znamko Benko. Tega povezujemo izključno s pripravo kakava. Blagovna znamka je pri nas tako prepoznavna, da smo ime že prevzeli kot proizvod sam. Takšen primer je tudi npr. Adidas. Kadar gremo v nakup športnih copat, dostikrat uporabimo izraz »potrebujem adidaske«. Kadar se ime blagovne znamke poistoveti s proizvodom samim, je to največje možno priznanje blagovni znamki.

Če bi ime blagovne znamke uporabili v drugačnem kontekstu, pa to ime ne bi vzbujalo enakega zavedanja o blagovni znamki. Razpon o zavedanju o blagovni znaki je zelo širok in sega od določenih občutkov o določeni blagovni znamki, do izključnega prepričanja, da je določena blagovna znamka edina asociacija o obstoju določene izdelčne kategorije (Aaker, 1991, str. 61).

1.6.3 Zaznana kakovost

Kakovost izdelka, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja so med seboj tesno povezane komponente. Večje zadovoljstvo kupcev izvira iz visoke stopnje kakovosti, to omogoča podjetju višje cene izdelkov. Večja količina prodanih izdelkov pa pripelje do znižanja stroškov na enoto. Zato lahko kakovost z vidika kupcev definiramo kot lastnosti in značilnosti izdelka, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji pričakovanja in potrebe (Potočnik, 2005, str. 35).

Kakovost je ena izmed temeljnih orodij pri pozicioniranju in je tesno povezana z zadovoljstvom kupcev. Naloga tržnika je, da najprej izbere stopnjo kakovosti, ki bo odražala pozicioniranje izdelka, saj le-ta predstavlja sposobnost izdelka, da dostavi svoj namen. Kakovost prav tako pomeni odsotnost napak in zmožnost doseganja zadane kakovosti (Armstrong & Kotler, 2001, str. 224).

Aaker (1991, str. 85) je mnenja, da je zaznana kakovost kupčeva percepcija vsesplošne kakovosti izdelka, ki uživa spoštljivo prednost pred primerljivo alternativo. Zaznana kakovost ponavadi temelji na elementih zanesljivosti in učinka in je neotipljiv občutek o znamki. Naloga zaznane kakovosti je podati razlog za nakup izdelka ter omogočati razlikovanje določenega izdelka od drugih.

1.6.4 Asociacije v zvezi z blagovno znamko

Aaker in Keller (1990, str. 27) pravita, da so asociacije z vidika podjetja, uporabni prijemi, ki kupcem pomagajo razumeti informacije povezane z blagovno znamko. So sredstva diferenciranja in kupčev razlog za nakup označenega izdelka.

Asociacije v zvezi z blagovno znamko imajo stimulativen vpliv na kupčevo nagnjenost do izdelkov, njegovih preferenc, nakupnega asortimana kupca, kupčevega namena za nakup, na pripravljenost plačila višje cene zaradi znamke in tudi na pripravljenost posredovanja informacij o izdelku oziroma znamki drugim (Aperia & Back, 2004, str. 16).

1.7 Upravljanje posamezne blagovne znamke na različnih trgih

Za slovenska podjetja je že od nekdanjega prvo vprašanje pri vstopu na tuji trg, ali naj obdrži svojo blagovno znamko oziroma, pod katero blagovno znamko naj prodaja. Mnoga podjetja sicer na razvitih tujih trgih nastopajo pod tujimi blagovnimi znamkami, saj nimajo druge izbire. Nekatera podjetja pa se zavestno odločijo za tuje ime, da bi z njimi lažje prodrla na tuji trg. Takšen primer je tudi Gorenje, npr. ko je kupilo Koerting. V zadnjem obdobju sicer Gorenje uveljavlja lastno znamko na večini trgov in se srečuje z vsemi klasičnimi vprašanji mednarodnega upravljanja blagovne znamke (Damjan, 2008, str. 7).

Damjan (2008, str. 7) pravi, da je dolgoročni uspeh blagovne znamke odvisen od sposobnosti tržnikov, da še pred vstopom na trg opredelijo pomen znamke v obliki mentalne podobe in to podobo vzdržujejo ves čas.

Tržniki oziroma marketing oblikuje in upravlja blagovno znamko, saj le uspešne blagovne znamke ustvarijo zadovoljne potrošnike. Zato marketinška služba temelji na svoji sposobnosti za oblikovanje zadovoljnega potrošnika.

Blagovne znamke so premoženje, ki ga je treba upravljati. Če primerjamo upravljanje intelektualne lastnine z upravljanjem nepremičnin, so ugledne znamke vredne veliko več kot najdražje nepremičnine, njihovo vzdrževanje in upravljanje pa je precej bolj kompleksno od upravljanja katerekoli stavbe. Kadar primerjamo slabo upravljanje, pri nepremični vedno ostane vsaj vrednost parcele, pri blagovnih znamkah s slabim upravljanjem pa zelo hitro ostanemo brez vsake vrednosti. Če so blagovne znamke premoženje, je logično, da imajo svojega skrbnika, oziroma nekoga, ki jih upravlja. V začetni fazi so to navadno lastniki, ki jim pogosto dajo svoje ime. Z rastjo podjetja in novimi znamkami so to vlogo lastnikov prevzeli specialisti oziroma tako imenovani »brand managerji«, ki so eno najpogostejših delovnih mest v trženju. Z rastjo in širitvijo podjetja se pojavljajo nove znamke, ki poskušajo že s primerno zvanečim imenom in podobo osvajati prave porabnike. Poimenovanje in ustrezna grafična oprema sta del celovite

komunikacije o znamki, ki mora uveljaviti ali utrditi njen položaj oziroma njeno mentalno podobo v očeh kupcev (Damjan, 2008, str. 7–9).

1.8 Portfelj blagovnih znamk

Podjetja, ki so lastniki več blagovnih znamk hkrati, morajo vzpostaviti portfelj blagovnih znamk. Vsaka znamka mora imeti jasno razločne značilnosti in določene vloge znotraj portfelja, saj je to edina možnost, da posamično in skupno prispevajo k večanju prepoznavnosti in seveda tudi k vrednosti podjetja.

Aaker (2004, str. 60) pravi, da portfeljski način upravljanja blagovnih znamk zagotavlja transparentno upravljanje z resursi, torej da najbolj investira v uspešne in potencialne znamke. Poleg tega ima vsaka samostojna blagovna znamka v portfelju točno dodeljeno pozicijo in naloge in tako portfelj blagovnih znamk ustvari konkurenčni in sinergijski efekt.

Portfelj je pomemben tudi zaradi zmožnosti hitrejšega odzivanja ob tržnih spremembah in hitrejšega prilagajanja novim trendom. Podjetje se lahko na spremembe hitreje odzove z lansiranjem blagovnih znamk, saj lahko uporabi znano ime partnerskih blagovnih znamk in podznamk (Aaker, 2004, str. 60).

Znotraj portfelja imajo znamke različne vloge (Aaker, 2004, str. 60):

- Monolitna znamka oziroma samostojna znamka: Te znamke imajo eno ime, ki se uporablja za označevanje vseh aktivnosti v okviru tega podjetja.
- Podrejena znamka: Ob priključitvi podrejene znamke h glavni znamki se poveča verodostojnost do podrejene znamke v očeh povpraševalcev. Takšna strategija omogoča podjetjem, ki so dejavni v različnih panogah, diferencirati lasten proizvod od drugih podobno pozicioniranih blagovnih znamk.
- Izdelčna znamka: Vsak proizvod ima lastno podznamko, vendar glavna znamka ne označuje tega izdelka.
- Družinska znamka: Vsi izdelki se označujejo z uporabo glavne znamke in podznamke.

2 POZICIONIRANJE

Ries in Trout sta oglaševalska strokovnjaka, ki sta se prva začela ukvarjati s pojmom in definiranjem pozicioniranja. Leta 1972 sta začela uvajati pojem pozicioniranja v marketing. Pozicioniranje se začne z izdelkom, vendar z njim ne vplivamo na izdelek sam, ampak na mišljenje porabnikov. Tako se izdelek umesti v odjemalčevo zavest (Ries & Trout, 1986, str. 2).

2.1 Opredelitev pozicioniranja

V današnjem času je na tržišču mogoče najti veliko izdelkov, ki so si med seboj zelo podobni, če že ne identični. Zato se morajo podjetja pri svojem pozicioniranju zelo potruditi, da bi pridobili in obdržali kupce. To pa storijo tako, da svoje proizvode dvignejo nad raven konkurenčnih proizvodov, kar pomeni, da morajo svojo blagovno znamko pozicionirati ugodneje kot konkurenti in si na tak način zagotoviti konkurenčno prednost.

Ko se podjetje odloča za vstop na določen trg, mora računati s konkurenco in z množico podobnih znamk. To je eden glavnih razlogov, da se mora lastna znamka v nečem jasno razlikovati od konkurenčne. Razlikovanje od ostalih omogoča boljšo prepoznavnost pri porabnikih in daje prednost proizvodu, zaradi katere lahko podjetje zaračuna višjo ceno. Temu pravimo dodana vrednost blagovne znamke in predstavlja osnovo za njene konkurenčne prednosti (Jobber, 1995, str. 225). Pozicioniranje mora biti skrbno načrtovano in mora upoštevati porabnikove preference in potrebe, lastnosti pozicije izdelkov tekmecev, upoštevati pa mora tudi lastne zmožnosti in dejavnike okolja (Upshaw, 1995, str. 112).

Pozicioniranje je ključni element trženjske strategije in trženjskega sporočanja. Pozicioniranje si skuša lastiti izključno korist v mislih potrošnika, ki jo bo razlikovalo od konkurence. Ta pozicija je osebnost blagovne znamke ali izdelka, kar naj bi vedno zahtevali in naj bi bilo podprto s strani strategije sporočanja (De Pelsmacker et al., 2004, str. 109).

Pozicioniranje se nanaša na mesto, ki ga izdelek oziroma blagovna znamka zavzema v procesu nakupnega odločanja potrošnika. Dobro pozicionirana blagovna znamka bo imela konkurenčno atraktiven položaj. Obstajata dve vrsti pozicioniranja (Lesjak, 2002, str. 656):

- Pozicioniranje podjetja v primerjavi s konkurenti (konkurenčno pozicioniranje), ki zajema kombinacijo cene in prodajnih pogojev, kakovosti in storitev podjetja (konkurenčni položaj je celota ponudbe in imidža podjetja glede na konkurenco). Jobber (1995, str. 225) pravi, da je pomembna diferenciacija tržnega komuniciranja, kar pomeni, da se uporablja oglaševanje za ustvarjanje predstav o izdelku ali izredne storitve prodajalcev. Prav tako pa ne gre zanemariti cenovne diferenciacije, ki pomeni, da lahko porabnik zaradi nižjih cen dobi večjo količino izdelkov za svoj denar.
- Pozicioniranje izdelka ali blagovne znamke, ki se nanaša na določeno ponudbo, ki je namenjena dejanskim ali potencialnim kupcem in/ali potrošnikom (primerjava s konkurenčno ponudbo). Po besedah Jobber-ja (1995, str. 225) se je potrebno truditi za diferenciacijo izdelka, kar pomeni, da ima izdelek lastnosti, ki jih konkurenčni izdelek nima.

Bistvo pozicioniranja blagovne znamke je poudarjanje posebnih lastnosti blagovne znamke v primerjavi s konkurenco. Rezultat uspešnega pozicioniranja je močna blagovna znamka, ki jo uporabniki poznajo, sprejemajo, cenijo in ji zaupajo. Pri določevanju smernic pozicioniranja se je zato potrebno zavedati, da moč blagovne znamke izhaja iz vrednosti, ki je oblikovana v mislih porabnikov. Zmotno je prepričanje, da so vse lastnosti primerne za vse blagovne znamke. Vrednost neke blagovne znamke lahko izhaja iz popolnoma drugačnih lastnosti kot vrednost druge blagovne znamke, čeprav sta obe znamki enako močni. Odločitev je namreč na strani porabnikov. Pri določevanju smernic pozicioniranja si je zato potrebno odgovoriti na tri ključna vprašanja (Hrastar & Oseli, 2004, str. 32):

- Diagnostika: kakšna je trenutna pozicija blagovne znamke – katere lastnosti veljajo za blagovno znamko?
- Evaluacija: kako močna je blagovna znamka - kakšna je njena vrednost v očeh porabnikov?
- Usmerjanje: katere lastnosti najbolj vplivajo na moč blagovne znamke – s poudarjanjem katerih lastnosti bi lahko najbolj povečali vrednost blagovne znamke?

V kratkem lahko povzamemo, da pozicioniranje obstaja v zamislih kupca. Temelji na koristih, saj različni potrošniki iščejo različne koristi pri nakupu podobnih izdelkov.

2.2 Proces pozicioniranja

Strategije v procesu pozicioniranja podjetja definirajo osnovne značilnosti imidža organizacije. Pozicioniranje je dinamičen proces, kjer se oblikuje ciljni imidž podjetja (Snoj & Gabrijan, 2004, str. 236).

Sam proces pozicioniranja se lahko deli na tri faze. Snoj in Gabrijan (2004, str. 60) sta proces pozicioniranja razdelila tako:

1. Faza: Analiza in diagnoza obstoječih pozicij
2. Faza: Opredelitev možnih pozicij
3. Faza: Izbira najpomembnejše pozicije

2.2.1 Analiza in diagnoza obstoječih pozicij

V tej fazi podjetje izvede strateško analizo in diagnozo obstoječih pozicij in ugotavlja obstoječe pozicije izdelkov na trgu z analizo lastnega podjetja in konkurenčnih podjetij.

Ugotoviti mora torej, kakšen je sedanji položaj vseh izdelkov in blagovnih znamk, ki so v tem trenutku na voljo na tržišču. To pa lahko stori z informacijami, ki jih pridobi preko tržnih raziskav in analiz. S proučevanjem sedanjega položaja lahko ugotovimo zaznavanje

lastne in konkurenčne blagovne znamke glede na lastnosti, ki njeno vrednost definirajo (udobje, cena ...). Pomanjkljivost pri takšnih analizah pa je, da ne povedo nič o tem, kateri položaji blagovnih znamk so najbolj privlačni za porabnike.

Določanje trenutne pozicije in ovrednotenje njene učinkovitosti pomaga predvideti potrebne spremembe v pozicioniranju. Podjetje se mora odločiti, ali obdržati in utrditi obstoječo pozicijo, ali pa jo razbiti in vzpostaviti proces repozicioniranja. Zato mora podjetje analizirati svojo trenutno pozicijo in jo primerjati z obstoječo pozicijo konkurentov, kakor tudi z idealno pozicijo tovrstnih podjetij oziroma izdelkov. Le tako lahko podjetje ugotovi pomanjkljivosti svojega pozicioniranja in jih po potrebi odpravi z repozicioniranjem (Cravens, 1991, str. 276).

2.2.2 Opredelitev možnih pozicij

V tej fazi mora podjetje upoštevati svoje dejanske sposobnosti. Pomembno je, da podjetje ne poskuša biti nekaj, kar ni, saj bi to lahko zmanjšalo vrednost njegove znamke, v očeh kupcev, ker bi bili v prihodnosti skeptični glede izjav podjetja v zvezi z znamko (Aaker, 1991, str. 157).

Prav tako pomembno je, da podjetje upošteva tudi pozicije izdelkov konkurentov in idealno pozicijo tovrstnih izdelkov, kakor tudi predvidevanje stroškov za vsako izmed možnih pozicij.

2.2.3 Izbira najpomembnejše pozicije

V tej fazi podjetje izbere najpomembnejšo pozicijo. Aaker (2001, str. 209) pravi, da mora biti izbrana strateška pozicija v skladu s pričakovanji in zaznavo kupcev, razlikovati mora podjetje od njegove konkurence ter odsevati temeljno strategijo podjetja.

Podjetje ima pri pozicioniranju glede na konkurenco, strategijo imitacije (posnema konkurenta) in strategijo eksterne diferenciacije (se razlikuje od konkurentov).

2.3 Strategija pozicioniranja

Splet marketinških aktivnosti, ki jih uporabi podjetje, da bi obstoječim in bodočim kupcem prikazali koncept identitete blagovne znamke, imenujemo strategija pozicioniranja. Združuje lastnosti izdelka, ki so pomembne za odjemalce, ceno in elemente komuniciranja (Cravens, 1991, str. 267).

Ko podjetje na trgu ustvarja pozicijo, si mora zastaviti naslednja vprašanja (De Pelsmacker et.al., 2004, str. 123):

- Kakšno pozicijo že imamo (če jo že imamo) v potrošnikovih mislih?
- Kakšno pozicijo želimo?
- Katera podjetja moramo prekositi, da dosežemo želeno pozicijo?
- Ali imamo dovolj velik proračun, da to mesto dosežemo in ga obdržimo?
- Ali imamo dovolj poguma, da se dosledno držimo ene strategije pozicioniranja?
- Ali se naš ustvarjalni pristop ujema s strategijo pozicioniranja?

V današnjem času je na trgu toliko izdelkov, da je vse težje razlikovati različne blagovne znamke oziroma še težje izdelke med seboj. V množici izdelkov ni lahko poiskati tiste razlike, ki bi podjetje ločile od konkurenčnega podjetja in bi bile hkrati koristne oziroma pomembne za kupce. Zato je še toliko bolj pomembno, da se v podjetju osredotočijo na značilnosti ali razliko, ki jih loči od konkurence in jim le-ta posebnost služi kot osnova za izgradnjo strategije pozicioniranja.

Strategijo pozicioniranja je potrebno najprej osredotočiti, če je le možno, okoli ene funkcionalne lastnosti. Kadar podjetje pri svojem pozicioniranju blagovne znamke poudarja preveč lastnosti, se lahko kaj hitro zgodi, da si jih kupec ne bo zapomnil, saj lahko s tem povzročijo nezaupanje in ustvarijo nejasno pozicioniranje.

Kotler (1998, str. 311) pravi, da ima podjetje za pozicioniranje izdelka na voljo naslednje strategije:

- Pozicioniranje na osnovi lastnosti izdelka (podjetje pozicionira svoj izdelek na osnovi posebnih lastnosti izdelka, vendar pa morajo imeti te lastnosti za kupce določeno vrednost oziroma jim prinašati določeno korist).
- Pozicioniranje na osnovi koristi (poudarja se pomen koristi, ki jih ima kupec od značilnosti izdelka).
- Pozicioniranje na osnovi uporabe v določeni situaciji (izdelek je pozicioniran na osnovi posebne situacije, v kateri se uporablja).
- Pozicioniranje na osnovi uporabnika (izdelek povezujemo z osebo ali skupino oseb, ki ta izdelek uporabljajo, na primer znana oseba ali pa oseba, ki izžareva določen življenjski slog).
- Pozicioniranje nasproti konkurentom (primerjanje lastnega izdelka s konkurenčnim. Iskanje šibkih točk v poziciji konkurentov).
- Pozicioniranje po kategoriji izdelka (izdelek je pozicioniran kot vodilni v določeni kategoriji izdelkov).
- Pozicioniranje po kakovosti ali ceni izdelka (izdelek je pozicioniran kot izdelek z najboljšo vrednostjo).

Podjetje mora skrbno izbirati načine, s katerimi se bo razlikovalo od svojih tekmecev. Določeno značilnost oziroma razliko je vredno razviti do te mere, da bo po mnenju Kotlerja (1998, str. 306) ustrezala naslednjim merilom:

- pomembnost (razlika ima visoko vrednost, če je prepoznavna pri visokem številu kupcev);
- prepoznavnost (konkurenti določene značilnosti niso ponudili, ali pa podjetje to svojo značilnost ponuja na opaznejši način);
- nadpovprečnost (razlika izstopa od drugih načinov za doseganje enake prednosti);
- komunikativnost (o razliki oziroma lastnosti je mogoče komunicirati in je hkrati za kupca prepoznavna);
- izključna prednost (posnemanje razlike, ki jo je doseglo podjetje, je za konkurente težko izvedljivo);
- dosegljiva cena (kupec je zmožen plačati razliko v ceni);
- donosnost (uvajanje razlike bo za podjetje donosno).

Armstrong in Kotler (2001, str. 270) pravita, da je ključ do uspešnega pridobivanja in ohranjanja kupcev, razumevanje njihovih želja, kakor tudi nakupnega procesa, in sicer bolje in v večjem obsegu kot to počne konkurenca. Podjetje si lahko pridobi konkurenčno prednost, če svoje podjetje pozicionira kot ponudnik večje vrednosti za določen tržni segment.

2.4 Napake pri pozicioniranju

Armstrong in Kotler (2001, str. 273) in Hooley, Piercy in Nicouland (2008, str. 210) so razdelili napake, ki se pojavljajo pri pozicioniranju, v naslednje napake:

- Premajhno oziroma preslabo pozicioniranje: podjetje pozicioniranju nameni premalo pozornosti, zato potrošniki nimajo jasne predstave o znamki in ne vedo, kaj jim ponujajo. Znamka je zanje le ena izmed mnogih in jim ne predstavlja nič posebnega.
- Preveliko oziroma premočno pozicioniranje: potrošniki dobijo preozko sliko o znamki, saj tržniki preveč poudarjajo določeno lastnost.
- Nejasno oziroma zmedeno pozicioniranje: potrošniki lahko imajo zmedeno podobo o znamki, ker podjetje ni konsistentno v poudarjanju prednosti. Pogosto spreminjajo pozicioniranje ali pa uporabijo preveč različnih trditvev in obljub v zvezi z določeno znamko.
- Dvomljivo pozicioniranje: potrošniki ne sprejemajo trditve, ki bi naj veljale za podjetje, četudi so resnične. Na primer trditve povezane s ceno, značilnostmi izdelka ali proizvodnje.

Ries in Trout (1986, str. 5–9) predlagata, v izogib napakam, razumevanje samega procesa kot projekt izbiranja gradiva, ki ima najboljše pogoje za uspeh. Pomagamo si lahko, če osredotočimo tržna sporočila na ozek cilj in ozek segment trga in uporabljamo enostavna in izostrena sporočila, ki se bodo vtisnila v zavest porabnikov.

3 KALKULACIJA LASTNE CENE

Računovodskim informacijam o stroških, ki se nanašajo na organizacijo kot celoto, na njene organizacijske enote in na posamezne poslovne učinke, pravimo kalkulacije. Kalkuliranje je računski postopek, s katerim prenesemo stroške na stroškovne nosilce (Rebernik, 2008, str. 308).

S pomočjo kalkulacije dobimo informacije o tem, kje oziroma zaradi česa so stroški nastali. Je postopek, s katerim se obračunavajo stroški, ki sestavljajo lastno ceno proizvoda. Lahko pa je tudi način za izračunavanje prodajne cene blaga in storitev. Kalkulacije obsegajo ugotavljanje stroškov na enoto stroškovnega nosilca ali poslovnega učinka.

3.1 Lastna cena

Za podjetje je poznavanje lastne cene izredno pomembno, saj je kazalnik izračuna prodajne cene in daje podjetju hkrati smernice nadaljnjega poslovanja, ki omogoča podjetju konkurenčnost na trgu. Podjetje lastni ceni doda določen odstotek zelenega dobička. Prodajna cena določenega proizvoda mora biti dovolj visoka, da pokrije vse njegove neposredne stroške, ustrezen del posrednih stroškov in da zagotovi ustrezen dobiček (Hočevar, 1998, str. 38).

Z lastno ceno proizvoda podjetje meri uspešnost poslovanja, saj da informacijo o stroških proizvodnje. Na podlagi stroškov podjetja in lastne cene proizvoda se sprejemajo vse poslovne odločitve v podjetju.

Lastna cena je povprečje vseh stroškov, ki nastanejo z nastankom proizvoda. V primeru, da je le-ta enaka prodajni ceni, si v podjetju pokrijejo vse stroške, ki so nastali. Kadar je lastna cena manjša od prodajne cene oziroma prodajna cena večja od vseh stroškov, podjetje ustvari dobiček. V nasprotnem primeru, torej kadar je prodajna cena nižja od lastne cene, pa ima podjetje s proizvodom izgubo.

3.1.1 Sestavine lastne cene

Oblikovanje cen, po katerih podjetja prodajajo svoje proizvode in storitve, je v različnih dejavnikih različno. Na oblikovanje cen vpliva veliko dejavnikov, kot so značilnosti in

status ponudnika, položaj in status ponudnika, položaj in status kupca, okolje, v katerem se proizvod prodaja, sposobnost prodajalca, razpoložanje kupca ob sklepanju posla in podobno. Torej na oblikovanje cene vplivajo tržne razmere oziroma vsi dejavniki, ki oblikujejo ponudbo in povpraševanje (Kotler, 1998, str. 491–498).

Lastno ceno sestavljajo (Hribar, 2010, str. 23):

- neposredni stroški materiala,
- neposredni stroški dela,
- drugi neposredni stroški,
- posredni ali splošni proizvodjalni stroški,
- stroški prodajanja in nakupovanja,
- stroški splošnih služb,
- stroški obresti oziroma stroški financiranja.

Neposredne stroške lahko med nastajanjem razporedimo na stroškovni nosilec. To so torej stroški, ki jih je stroškovni nosilec povzročil (Hribar, 2010, str. 23). So torej zelo natančno določeni stroški, ki se nanašajo na porabo materiala, ki se potrebuje za proizvodnjo proizvoda ter na stroške plač in delovnih sredstev, ki nastanejo pri proizvodnji.

Neposredni stroški praviloma ne vključujejo stroškov porabe materiala, katerih ugotavljanje po proizvodih bi povzročilo večje stroške, kot pa so koristi od popolnejše informacije. Tako je neposredni material tisti material, ki ga vsebuje končni proizvod in je razporejen na proizvedene proizvode po načelu ekonomičnosti (na primer pločevina potrebna za hladilnike). Med neposredne stroške dela pa se uvrščajo tisti stroški, ki jih brez težav razporedimo na proizvode po načelu ekonomičnosti (na primer stroški plač delavca za strojem, ki dela v proizvodnji). Seštevki neposrednih stroškov materiala in neposrednih stroškov dela so neposredni proizvodjalni stroški (Čadež & Hočevar, 2008, str. 102, 103).

Za posredne stroške pa je nasprotno značilno, da jih povzroča več stroškovnih nosilcev in jih ni mogoče neposredno razporediti na vsakega posebej. Ravno pri delitvi stroškov na neposredne in posredne se pojavlja največ težav in dvomov o pravilnosti razporeditve. Razporeditev neposrednih stroškov ni dvomljiva, medtem ko se lahko pri razporejanju posrednih stroškov porodi dvom o pravilnosti ustrezne osnove za razporejanje. Stroški se razporejajo na stroškovne nosilce s pomočjo ključev (Hribar, 2010, str. 23).

Posredni proizvodjalni stroški vključujejo vse posredne proizvodjalne stroške oziroma vse druge proizvodjalne stroške, ki niso opredeljeni kot neposredni stroški materiala ali dela (Čadež & Hočevar, 2008, str. 103).

Čadež in Hočevar (2008, str. 103) delita stroške prodaje na stroške marketinge in stroške razpečave ali distribucije. Stroški marketinga vključujejo stroške plač prodajnega osebja, stroške oglaševanja, predstavitev, stroške potovanj, katerih namen je pridobitev naročila in podobno. Stroški razpečave so vsi stroški, ki so povezani z dokončanimi proizvodi po njihovi proizvodnji. Sem spadajo stroški skladiščenja, transporta in izstavljanja računov.

Ko lastni ceni dodamo še želeni dobiček, dobimo polno lastno ceno, ki je seštevek vseh zgoraj naštetih elementov. V primeru, da iz izračuna izpustimo stroške obresti, dobimo zoženo lastno ceno.

V praksi se pojem polna lastna cena pogosto uporablja za celotne proizvodjalne stroške. Posledica takšnega pojmovanja je, da prihaja pri obravnavanju stroškov v podjetju do zmede in zamenjav (Čadež & Hočevar, 2008, str. 104).

Na trgu vlada zakon ponudbe in povpraševanja, ki daje najbolj splošne usmeritve za oblikovanje prodajnih cen. Količino določene vrste proizvodov, ki so jo prodajalci voljni prodati na nekem trgu, razumemo pod izrazom ponudba. Pod povpraševanjem pa razumemo količino iste vrste proizvodov, ki so jo kupci voljni kupiti v tem trenutku po določeni ceni.

3.2 Metode kalkulacij

Kalkulacijo lahko opredelimo kot postopek, s katerim se obračunajo vsi stroški, ki sestavljajo lastno ceno. Z njo pa se lahko izračunava tudi prodajna cena proizvoda. V podjetjih se pripravljajo z namenom določanja poslovne politike podjetja, saj natančno prikaže stroške, ki nastanejo pri izdelavi proizvoda.

S pomočjo kalkulacije podjetje natančno ugotavlja, kakšne so bile porabljene vrednosti sestavin proizvodnega procesa, da je dobilo želene proizvode. Pravilne kalkulacije pa ni mogoče sestaviti, če se predhodno ne zajamejo vsi stroški. Ravno zaradi tega je potrebno vse stroške razdeliti na neposredne in posredne. Prav tako pa je potrebno zelo natančno opredeliti stroškovna mesta in stroškovne nosilce.

Kalkulacije cen posameznih proizvodov se lahko sestavijo kot predračunske kalkulacije (predkalkulacije) ali kot obračunske kalkulacije (pokalkulacije).

Rebernik (2008, str. 308) pravi, da predkalkulacije podjetja sestavljajo z namenom ugotavljanja oziroma ocene, koliko jih bo stala proizvodnja posameznih proizvodov oziroma zato, da na osnovi njih določi prodajne cene. Govorimo o planskih povprečnih stroških ali o planski lastni ceni. Na osnovi predkalkulacij lahko ugotovimo, koliko nas bo proizvod stal in se odločimo ali ga bomo vključili v proizvodnjo ali ne (če je prodajna cena na trgu že znana). Če prodajna cena ni vnaprej znana, potrebuje podjetje predkalkulacijo

zato, da bo na osnovi nje določilo prodajno ceno. Vsekakor je predkalkulacija nujna, kadar podjetje uvaja nov proizvod, spreminja tehnologijo proizvodnje in kadar se ukinjajo cenovne ali količinske postavke, ki vplivajo na ceno proizvoda.

Pokalkulacije nam zagotovijo podatke o tem, koliko je proizvodnja posameznega poslovnega učinka dejansko stala. Sestavljamo jih po dejanskih podatkih, nastalih v obdobju proizvodnje poslovnega učinka in so zajeti v knjigovodskih evidencah. Pokalkulacije primerjamo s predkalkulacijami z namenom ugotavljanja in analiziranja razlik ter proučevanjem vzrokov za njihov nastanek in končno z namenom, da bi te razlike v prihodnje odpravili. Pokalkulacije nam služijo le kot usmeritev, ki kaže, kje moramo biti pri naslednji odločitvi in prihodnji izvedbi še posebej pazljivi. Namenjena je preverjanju naših poslovnih odločitev (Rebernik, 2008, str. 308).

Posamezne metode kalkulacije se uporabljajo za različne potrebe, med katerimi je najpomembnejša preučevanje možnosti racionalnega ravnanja s stroški ter pregled in osredotočenost na najpomembnejše skupine stroškov. Prav tako se uporabljajo za oblikovanje prodajnih cen, ob upoštevanju tržne ponudbe in povpraševanja, tržnih razmer, kakovosti proizvodov in podobnega.

Temeljno vprašanje je, kakšno kalkulacijsko metodo izbrati. Kalkulacijske metode so si med seboj različne, zato mora vsako podjetje izbrati sebi primerno. Glavni skupini kalkulacijskih metod sta delitvena kalkulacija in kalkulacija stroškov z dodatki oziroma kalkulacija z ekvivalentnimi števili (Hribar, 2010, str. 24).

3.2.1 Delitvene kalkulacije

Delitvene kalkulacije se po mnenju Hribar (2010, str. 24) delijo na:

- Enostavna delitvena kalkulacija stroškov za potrebe množične, enostavne proizvodnje, katere končni poslovni učinki so istovrstni in vsi poslovni učinki enakomerno prehajajo prek vseh stroškovnih mest, povezanih s proizvodnjo. Pri tej metodi celotne stroške v obračunskem obdobju delimo s celotno količino poslovnih učinkov v poslovnem obdobju.
- Sestavljena delitvena kalkulacija ali po stroškovnih mestih razčlenjena delitvena kalkulacija stroškov za potrebe istovrstnih poslovnih učinkov, ki neenakomerno prehajajo prek stroškovnih mest, povezanih s proizvodnjo. Ta vrsta kalkulacij se uporablja v podjetjih, ki proizvajajo eno vrsto končnih proizvodov v več zaporednih fazah (Pučko & Rozman, 1996, str. 184).
- Enostavna delitvena kalkulacija stroškov z ekvivalentnimi števili za potrebe proizvodnje, katere poslovni učinki so raznovrstni, vendar sorodni in enakomerno prehajajo prek vseh stroškovnih mest, povezanih s proizvodnjo (uporabljajo se ista

ekvivalentna števila). Takšna kalkulacija se v večini uporablja v veliki proizvodnji, kjer se proizvodi med seboj razlikujejo po kakovosti in obliki.

- Po stroškovnih mestih razčlenjena delitvena kalkulacija stroškov z ekvivalentnimi števili za potrebe proizvodnje, katere poslovni učinki so raznovrstni, vendar sorodni in enakomerno prehajajo prek stroškovnih mest (pri različnih vrstah stroškov se uporabljajo različna ekvivalentna števila).
- Po stroškovnih mestih in stroškovnih vrstah razčlenjena delitvena kalkulacija stroškov z ekvivalentnimi števili za potrebe proizvodnje, katere poslovni učinki so raznovrstni, a sorodni in neenakomerno prehajajo prek stroškovnih mest (pri različnih vrstah stroškov se uporabljajo različna ekvivalentna števila).
- Kalkulacija stroškov vezanih poslovnih učinkov z odvzemanjem za potrebe proizvodnje, katere končni poslovni učinki so raznovrstni, vendar tehnološko povezani in ob glavnem poslovnem učinku nastajajo tudi stranski poslovni učinki.
- Kalkulacija stroškov vezanih poslovnih učinkov z delitvijo na podlagi stopenj udeležbe za potrebe proizvodnje, katere poslovni učinki so raznovrstni, vendar tehnološko povezani in obstaja več vrst poslovnih učinkov, za katere se lahko ugotovi stopnja deleža v vseh stroških, ker med njimi obstajajo razmerja.
- Kalkulacija stroškov vezanih poslovnih učinkov z delitvijo na podlagi ekvivalentnih števil za potrebe proizvodnje, katere poslovni učinki so raznovrstni, vendar tehnološko povezani in obstaja več vrst glavnih poslovnih učinkov, za katere se določijo ekvivalentna števila.

3.2.2 Kalkulacije stroškov z dodatki

Hribarjeva (2010, str. 24) nadalje deli kalkulacije stroškov z dodatki:

- Kalkulacija stroškov z enostavnim dodatkom posrednih stroškov za potrebe proizvodnje, katere poslovni učinki so raznovrstni, različne vrste poslovnih učinkov enakomerno prehajajo prek stroškovnih mest proizvodnje in za vse vrste posrednih stroškov uporabimo ista merila za razporejanje posrednih stroškov.
- Kalkulacija stroškov z razčlenjenim dodatkom po vrstah posrednih stroškov za potrebe proizvodnje, katere poslovni učinki so raznovrstni, različne vrste poslovnih učinkov ne povzročajo enakomerno vseh vrst posrednih stroškov in za različne vrste posrednih stroškov uporabljamo različna merila za razporejanje.
- Kalkulacija stroškov z razčlenjenimi dodatki posrednih stroškov po stroškovnih mestih za potrebe proizvodnje, katere poslovni učinki so raznovrstni, različne vrste poslovnih učinkov ne prehajajo enakomerno prek vseh stroškovnih mest proizvodnje in za vse vrste posrednih stroškov na posameznih stroškovnih mestih lahko uporabimo ista merila za razporejanje.
- Kalkulacija stroškov z razčlenjenimi dodatki posrednih stroškov po stroškovnih mestih in stroškovnih vrstah za potrebe proizvodnje, katere poslovni učinki so raznovrstni,

različne vrste poslovnih učinkov ne prehajajo enakomerno prek vseh stroškovnih mest proizvodnje in za vrste posrednih stroškov na posameznem stroškovnem mestu uporabljamo ista merila za razporejanje.

Tako bi lahko kalkulacije stroškov z dodatki razdelili na dve skupini:

- Kalkulacija stroškov z dodatki z enotnim ključem.
- Kalkulacija z dodatki z različnimi ključi.

V proizvodnih podjetjih s serijsko proizvodnjo se večinoma uporabljajo kalkulacije lastne cene na podlagi neposrednih stroškov s pribitkom posrednih stroškov na podlagi raznih ključev (Hribar, 2010, str. 25). Tako se tudi v Gorenju uporablja kalkulacija stroškov z dodatki z različnimi ključi.

Problem pri kalkulacijah z dodatki je pri razdelitvi splošnih oziroma posrednih stroškov. Za natančno kalkulacijo je potrebno pravilno oblikovati razdelilni ključ, za to pa je potrebno pravilno določiti pravilno osnovo za izračun. Ta mora biti tista skupina elementov lastne cene, ki bodo natančno prikazale delež splošnih stroškov v posameznih stroškovnih nosilcih.

3.2.3 Metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti: metoda ABC

V današnjem času klasično kalkuliranje vedno bolj izgublja pomen, saj se pri kalkuliranju lastne cene na ta način ugotavljajo številne pomanjkljivosti. Vedno bolj se povečuje delež splošnih stroškov, kot so upravni stroški, prodajni stroški in stroški nabavne režije. Vse bolj pa se manjša delež neposrednih stroškov, česar pa tradicionalne metode kalkuliranja ne upoštevajo. Tako se je razvila zamisel spremljanja stroškov, ki je znana kot spremljanje stroškov po aktivnostih poslovanja ali metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti (angl. *Activity Based Costing*, v nadaljevanju ABC metoda). Ta zamisel pri kalkuliranju lastne cene stroškovnega nosilca upošteva kot podlago za razporejanje posrednih ali splošnih stroškov aktivnosti, ki so temelj poslovnega procesa pri ustvarjanju poslovnih učinkov. Te aktivnosti povzročajo stroške, ki se prenašajo na stroškovne nosilce oziroma stroškovne objekte (Hribar, 2010, str. 26).

Po mnenju Turka, Kavčiča in Kokotec - Novak (2003, str. 123) naj bi metode kalkuliranja stroškov na podlagi ABC metode omogočile lažji nadzor in obvladovanje stroškov, natančnejše razporejanje stroškov na proizvode in storitve, ustrezno določanje prodajnih cen in lažje spremljanje gibanja stroškov pri različnih obsegih proizvodnje.

Vso dejavnost podjetja je potrebno razdeliti na sestavine, ki povzročajo stroške. Sestavina dejavnosti je lahko tudi stroškovno mesto. Na tej podlagi se lahko analizira potrebnost

stroška posamezne aktivnosti, ki se primerja z njeno koristnostjo, kar vodi k zmanjševanju ali odpravljanju aktivnosti, ki povzročajo večje stroške kot koristi. Pri tem pa je potrebno paziti, da v podjetju ne bi opuščali aktivnosti, ki predstavljajo za podjetje konkurenčno prednost pred drugimi podjetji (Hribar, 2010, str. 26).

Temeljna zamisel te metode je, da stroškov ne povzročajo proizvodi ali storitve, ampak aktivnosti, ki so potrebne za proizvodnjo. Proizvodi so samo končni porabniki teh aktivnosti. Zato je potrebno najprej ugotoviti aktivnosti in z njimi povezane stroške. Težave pri razporejanju stroškov po stroškovnih nosilcih povzročajo posredni stroški, ne neposredni, zato so tudi pri tej metodi posredni stroški v ospredju.

Pri metodi ABC vse stroške razdelimo na posredne in neposredne, s tem da posredne razporejamo na stroškovne nosilce s pomočjo števila aktivnosti znotraj posameznega dela dejavnosti (Hribar, 2010, str. 26).

Ker je uvajanje te metode v prakso zelo drago, je o njej smiselno razmišljati, kadar imajo posredni stroški znaten delež v celotnih stroških in sta deleža posrednih in spremenljivih stroškov različna na enoto proizvoda. Uvedba metode je smiselna tudi v primeru, da ima podjetje zelo razvejan proizvodni program.

Način uvajanja metode kalkuliranja stroškov na podlagi aktivnosti v prakso

Turney (1996, str. 226) pravi, da mora biti postopek uvajanja ABC natančno določen in načrtovan. Podjetja se razlikujejo po njihovih potrebah, velikosti, vrstah aktivnosti, proizvodih in kupcih, kompleksnosti. Temu primerno pa se razlikujejo tudi v načinu planiranja uvedbe metode ABC v prakso.

Hočevar (1998, str. 92) navaja naslednji postopek pripisovanja stroškov posameznim stroškovnim nosilcem po metodi ABC:

1. Stopnja: Ugotovitev aktivnosti – najprej je potrebno celotni poslovni proces razdeliti na posamezne aktivnosti. Torej vse aktivnosti povezane z nabavo prvin, proizvodnjo, prodajo, financiranjem ... Pri tem je treba upoštevati tudi to, da je porabo aktivnosti možno razporediti po posameznih proizvodih.
2. Stopnja: Ugotovitev stroškov po aktivnostih – ko so aktivnosti opredeljene, je potrebno razčleniti stroške in narediti seznam posrednih stroškov. Razčlenjeni morajo biti tako, da jih je mogoče povezati z aktivnostmi. Pri povezovanju posrednih stroškov in aktivnosti navadno ostane del stroškov nerazporejen. Take stroške prenašamo na proizvode po drugih podlagah, kot so neposredno delo v urah.
3. Stopnja: Ugotovitev nosilcev aktivnosti stroškov – Vsaka aktivnost se konča z določenim učinkom kot začasnim stroškovnim nosilcem. Na njegovo enoto je možno

preračunati stroške te aktivnosti, to pa je hkrati tudi količnik za razporejanje stroškov posamezne aktivnosti na končne stroškovne nosilce. Veliko takih količnikov pa oteži kalkuliranje stroškov, zato kalkuliranje poenostavimo tako, da združujemo aktivnosti v sete. Pri tem moramo upoštevati, da morajo biti združene aktivnosti logično povezane. Prav tako je pomembno, da mora posamezni končni proizvod vsebovati vse aktivnosti, ki so združene v skupino in to v enakem razmerju.

4. Stopnja: Izračunavanje ključev – Začasni stroškovni nosilec glede na končni stroškovni nosilec predstavlja količnik za razporejanje splošnih stroškov (K). Potrebo posameznega proizvoda po posamezni aktivnosti je mogoče izmeriti. Na končne stroškovne nosilce prenašamo stroške s pomočjo začasnih stroškovnih nosilcev. Stroške začasnega stroškovnega nosilca izračunamo na vsakem stroškovnem mestu. Zato je naslednji korak oblikovanje stroškovnih mest. Oblikujemo jih tako, da seštejemo stroške, ki pripadajo skupini aktivnosti.
5. Stopnja: Uporaba ključev.

Glede na to, na kateri ravni poslovnega procesa nastajajo aktivnosti in z njimi povezani stroški, aktivnosti razporejamo na (Yoshikawa, 1993, str. 112):

- Ravni proizvoda oziroma aktivnosti na enoto: so tiste aktivnosti, ki jih opravimo vsakokrat, ko ustvarjamo končni proizvod, torej aktivnosti, ki so neposredno vezane na proizvod. Npr. neposredni material se porablja vedno, ko poteka proizvodnja in se z njim povezani stroški spreminjajo s številom ustvarjenih proizvodov.
- Ravni serije oziroma aktivnosti na serijo: so tiste, ki jih opravimo vsakokrat, ko ustvarjamo serijo proizvodov. Stroški se spreminjajo s številom serij, vendar niso odvisni od števila proizvodov v seriji. Npr. zagon proizvodnje.
- Ravni proizvodjanja oziroma aktivnosti za vzdrževanje proizvodnje: so tiste, ki so nujne pri ustvarjanju proizvodov, vendar niso odvisni od števila proizvodov. Npr. vzdrževanje, preizkušanje proizvodov.
- Ravni organizacije kot celote oziroma aktivnosti za vzdrževanje proizvodnega procesa v širšem smislu: so tiste aktivnosti, ki so nujne za potek proizvodnje in so skupne vsem proizvodom. To so npr. vzdrževanje tovarne, varovanje okolja, amortizacija stavb.

Problem pri tej metodi so stroški na ravni organizacije. Aktivnosti na ravni organizacije in z njimi povezani stroški se nanašajo na različne proizvode in ni mogoče ugotoviti, koliko jih odpade na posamezni proizvod. Torej lahko s to metodo kalkuliramo samo zoženo lastno ceno. Za izračun polne lastne cene moramo uporabiti drugo metodo. Glede na to, da je teh stroškov relativno malo, je tudi rezultat z zoženo lastno ceno dovolj dober.

3.2.4 Metoda kalkuliranja na podlagi ciljnih stroškov

Hribarjeva (2010, str. 26–27) pravi, da pri metodi ciljnih stroškov ugotavljamo, koliko nas lahko poslovni učinek največ stane. Ciljni stroški so tisti, pri katerih podjetje postavi ceno, ki mu omogoča doseči želeni tržni delež in želeni obseg prodaje. Lahko pa so tudi tisti stroški, pri katerih podjetje postavi ceno, ki mu omogoča doseči želeni dobiček, ali pa ugotovi, kolikšni so lahko stroški pri določeni prodajni ceni, ki bo omogočila želeni dobiček. Cena za nove poslovne učinke je postavljena tako, da se na trgu dosega želeni tržni delež ali želeni dobiček. Klasično se ciljni stroški ugotovijo tako, da se od prihodkov odšteje želeni poslovni izid.

Zamisel metode ciljnih stroškov je v tem, da nam pove, koliko proizvod sme stati in ne, koliko bo stal. Včasih je imenovana tudi načrtovanje stroškov. Je ureditev strateškega načrtovanja stroškov. Ciljni stroški so največji dovoljeni stroški. Organizacija sprejme proizvodnjo proizvoda šele, ko dobro spozna potrebe trga, lastnosti proizvoda in prodajno ceno, ki bi kupcem ustrezala. Torej se organizacija ne sprašuje več, koliko stane določen proizvod, ampak, kakšne lastnosti mora imeti proizvod in koliko sme stati.

Ta metoda se največkrat uporablja v japonskih organizacijah. Uporabna je predvsem takrat, kadar organizacija uvaja nove proizvode, saj je cena postavljena tako, da organizacija doseže zaželen tržni delež, pri tem pa tudi zaželen dobiček (Hribar, 2010, str. 26–27).

Pred desetletji je bilo delo poglavitni strošek, danes pa ni več tako. Vse več sredstev se namenja razvijanju in raziskovanju. Edina stalnica poslovnega okolja je njegovo spreminjanje. Organizacije so prisiljene uresničevati vedno bolj različne želje porabnikov ob nizkih cenah. Tudi pri visokokakovostnih proizvodih je čedalje bolj pomembna cena. Uspejo le organizacije, ki pravilno ugotovijo želje kupcev in si nenehno prizadevajo zniževati stroške.

Če povzamem po besedah Hribarjeve (2010, str. 27), je bila metoda ciljnih stroškov razvita zaradi pomanjkljivosti klasičnih metod. Klasične metode so le metode kalkuliranja, v današnji časih pa se vse bolj pojavlja potreba po celoviti ureditvi odločanja. Klasične metode kalkuliranja se lotevajo računanja stroškov, ko so že nastali in takrat jih ni mogoče spreminjati. Takrat je možno samo še izračunati lastno ceno, nanj pribiti dobiček in tako lahko dobimo proizvode, ki pri tej ceni ne gredo v prodajo.

3.3 Spremljanje stroškov

3.3.1 Spremljanje stroškov po stroškovnih mestih

Slovenski računovodski standardi (Ur.l. RS, št. 118/2005, 70/2006, 75/2006 popr., 10/2006, 112/2006, 119/2008, 1/10, 9/10, 2/2012, 64/2012, v nadaljevanju SRS) v členu 16.21.f opredeljujejo stroškovno mesto kot funkcijsko, prostorsko ali stvarno zaokrožen del podjetja, na katerem ali v zvezi s katerimi se pri poslovanju pojavljajo stroški, ki jih je mogoče razporejati na posamezne začasne ali končne stroškovne nosilce in je zanje nekdo odgovoren.

Čadež in Hočevar (2008, str. 128) menita, da se stroški najprej zberejo na stroškovnih mestih in se od tam nadalje razporejajo na proizvode oziroma stroškovne nosilce. Zato se stroškovna mesta pogosto imenujejo vmesni stroškovni nosilci, da bi jih lahko ločili od končnih stroškovnih nosilcev.

Čadež in Guilding (2008, str. 853) pravita, da kadar je podjetje usmerjeno v proizvodnjo, se ločijo stroškovna mesta, ki so neposredno povezana s proizvodnjo (stroškovno mesto osnovne dejavnosti), stroškovna mesta pomožnih dejavnosti (potrebna so za nemoteno delovanje proizvodnje – vzdrževanje, skladiščenje, logistika) in tudi splošna stroškovna mesta (stroški amortizacije, čiščenja – teh stroškov ni mogoče pripisati neposredno določenemu stroškovnemu mestu).

Hočevar, Igličar in Zaman (2002, str. 86) so mnenja, da se na splošnih stroškovnih mestih zbirajo tisti stroški, ki jih ni možno neposredno zbirati na temeljnem stroškovnem mestu, zato so iz vidika razporejanja stroškov samo začasna stroškovna mesta. Ti stroški se kasneje razdelijo na temeljna stroškovna mesta s pomočjo ključev oziroma koeficienta dodatka splošnih stroškov.

3.3.2 Spremljanje stroškov po stroškovnih nosilcih

SRS (Ur.l. RS, št. 2/2012, 64/2012) v členu 16.21.h opredeljujejo stroškovni nosilec kot poslovni učinek, zaradi katerega se stroški pojavijo in s katerimi jih je potrebno tudi povezovati. Stroškovni nosilec je lahko celotna količina istovrstnih ali sorodnih poslovnih učinkov obračunskega obdobja. Poslovni učinki, ki so namenjeni prodaji, so končni stroškovni nosilci, drugi poslovni nosilci pa so začasni stroškovni nosilci. Med začasne stroškovne nosilce se štejejo storitve proizvajalne, nakupne ali prodajne službe ali splošnih služb, ki se razporejajo na končne stroškovne nosilce pri obračunavanju stroškov na podlagi sestavin dejavnosti.

Stroške, ki so nastali na posameznih stroškovnih mestih, niso povzročila stroškovna mesta, ampak produkti, ki so na teh stroškovnih mestih nastali. Stroškovni nosilci niso samo poslovni učinki, ki jih podjetje prodaja kot končne proizvode, ampak so lahko namenjeni nadaljnji predelavi v okviru proizvodne enote (Turk, 1980, str. 186).

Pri opredeljevanju stroškovnih nosilcev je potrebno paziti, da se jih ne opredeli preveč, saj bi tako povzročali prevelike stroške z njihovim preučevanjem. Število stroškovnih nosilcev je lahko različno glede na tip proizvodnje. Pri množični proizvodnji je lahko celotna količina poslovnih učinkov, pri serijski proizvodnji je lahko serija proizvodnih učinkov, pri posamični proizvodnji pa je lahko samo en poslovni učinek ali celo del poslovnega učinka (Čadež & Guliding, 2012, str. 491).

3.4 Zanesljivost in uporabnost kalkulacij

Kalkulacijo polne lastne cene, ki bi bila zanesljiva in hkrati uporabna, je zelo težko sestaviti. Lahko je zelo natančna do postavke posrednih stroškov. Neposredni stroški se lahko natančno pripišejo posameznemu proizvodu. Posredne stroške pa lahko na poslovni učinek razporedimo le s pomočjo ključev, ki pa vsebujejo veliko predpostavk. Če imamo različne predpostavke, dobimo tudi različne cene. Tako kalkulacija polne lastne cene ni najbolj natančna in zanesljiva.

Zelo pomembno je, da so kalkulacije cen ažurne in pripravljene za vpogled. Zato morajo biti dobro računalniško podprte in čim bolj avtomatizirane. V velikih podjetjih je pomembno, da imajo ustrezen analitičen sistem, ki poskrbi za vpogled v vse podatke, ki so potrebni za samo kalkulacijo. Sem spadajo vsi knjigovodski in trženjski podatki. Ustrezni računalniški programi pa so pomembni tudi za računanje raznih povezav med proizvodi in stroški.

Da bi bila kalkulacija uporabna, mora biti zasnovana na naslednjih načelih (Pučko & Rozman, 1996, str. 179):

- Načelo natančnosti: osnovo za kalkulacijo tvorijo stroški, ki jih moramo natanko ločiti od izrednih odhodkov, izdatkov in tovrstnih izplačil.
- Načelo časovnih razmejitev: Kalkulacija mora biti točna, zato mora zajeti vse stroške, ki so nastali pri izdelovanju izdelka ali opravljanju storitev in to tako, da razvrstimo v vsako časovno obdobje prav tiste stroške, ki veljajo zanj.
- Gospodarska organizacija mora stroške, ki so nastali v zvezi s proizvodnjo in z opravljanjem storitev, deliti po vrstah in jih razporediti po mestih nastanka (obrata ali ekonomskih enotah). To načelo je izjemno pomembno, da bi mogli ugotoviti zasluge in odgovornost za padec ali porast stroškov in spremljati ekonomičnost.

- Načelo prilagodljivosti kalkulacije: kalkulacija mora biti prilagojena načinu dela v obratu in izdelkom, ko njihovo ceno računamo. Mora se prilagoditi tehnološkem procesu proizvodnje in okoliščinam.
- Načelo stvarnosti oziroma dokumentiranosti: zneski, ki jih izkaže kalkulacija, morajo biti dokumentirani, torej morajo obstajati pisмени dokazi, da so zadevni stroški res nastali.
- Načelo preglednosti oziroma jasnosti: kalkulacija mora biti pregledna vsem, ki jo uporabljajo.
- Načelo ekonomičnosti: kalkulacija mora biti ekonomična, torej izpopolnjena samo do ekonomske meje točnosti.
- Načelo primerljivosti oziroma urejenosti: Končni zneski, ki so navedeni v kalkulaciji, morajo biti primerljivi z ustreznimi zneski v drugih obračunskih obdobjih, s podatki iz plana, s podatki o drugih stroškovnih mestih in z drugimi kalkulacijami za enakovrstne izdelke.

Cena ni zgolj enostaven seštevek nabavne cene in želenega dobička. Pred postavitvijo zelene cene je potrebno analizirati tržišče in panogo, v kateri podjetje posluje. Pomemben podatek, ki ga v podjetju potrebujejo, je tudi obseg povpraševanja, iz katerega je potrebno oceniti možno količino prodaje. Cene glavnih konkurentov so prav tako pomembna postavka pri postavljanju cene. Na podlagi vsega zgoraj naštetega, podjetje izbere sebi ustrezno metodo oblikovanja cen, na podlagi katere določijo končno prodajno ceno.

Podjetje mora najprej določiti poslovne cilje, ali bo šlo zgolj za preživetje, za maksimiranje dobička, ali mogoče za vodstvo v kakovosti. Ob tem mora ugotoviti, kakšen je obseg povpraševanja za njihov produkt. Nato pa mora oceniti tudi gibanje stroškov in primerjati cene konkurentov.

4 PREDSTAVITEV SKUPINE GORENJE

4.1 Kratka zgodovina Gorenja

Podjetje Gorenje je bilo ustanovljeno leta 1950. Vodstvo podjetja si je že na samem začetku načrtalo jasno pot, ki je pomenila nenehno rast in dodajanje novih programov. V sedemdesetih si je podjetje s kapitalom, ki ga je ustvarjalo z dobrimi poslovnimi izidi, začelo pripojevati podjetja in jih prevzemati. Na ta način se je v poslovni sistem Gorenje vključilo šestnajst podjetij, ki so zaokrožala celovito paleto izdelkov za dom. Na vrhuncu, ko se je razširilo na skoraj vsa območja nekdanje skupne države, je Skupina Gorenje v svojih podjetjih povezovala blizu 20.000 zaposlenih. Osemdeseta leta sta zaznamovali dezinvestiranje nedobičkonosnih dejavnosti in usmerjanje na področje, na katerem je imelo največje izkušnje in na katerem je dajalo najboljše izdelke (Gorenje, d.d. - Predstavitev Skupine Gorenje Group, 2013).

4.2 Dejavnosti Skupine Gorenje

Temeljno dejavnost Skupine Gorenje predstavlja poslovno področje Dom, ki pokriva izdelke in storitve za dom: veliki gospodinjski aparati, mali gospodinjski aparati, ogrevanje, prezračevanje, klimatske naprave ter storitve povezane z domom in storitve oblikovanja. V poslovno področje Dom se kot podporna dejavnost umešča tudi kuhinjsko pohištvo. Poslovno področje Ekologija je dopolnilna dejavnost Skupine Gorenje, ki pokriva storitve, povezane z ekologijo. Njena ključna usmeritev je celostno ravnanje z odpadki. Poslovno področje Portfeljske naložbe zaokrožajo ostale dejavnosti Skupine Gorenje, ki pokrivajo področja orodjarstva, inženiringa, hotelirstva in gostinstva ter trgovine (Gorenje, d.d. - Predstavitev Skupine Gorenje Group, 2013).

Za uspešnost je zaslužna tudi razvejana mreža lastnih podjetij in predstavništev v svetu. Podjetja Skupine Gorenje v tujini so v večini trgovska podjetja, ki imajo organizirano potniško mrežo, skladiščenje, transport in servis proizvodov.

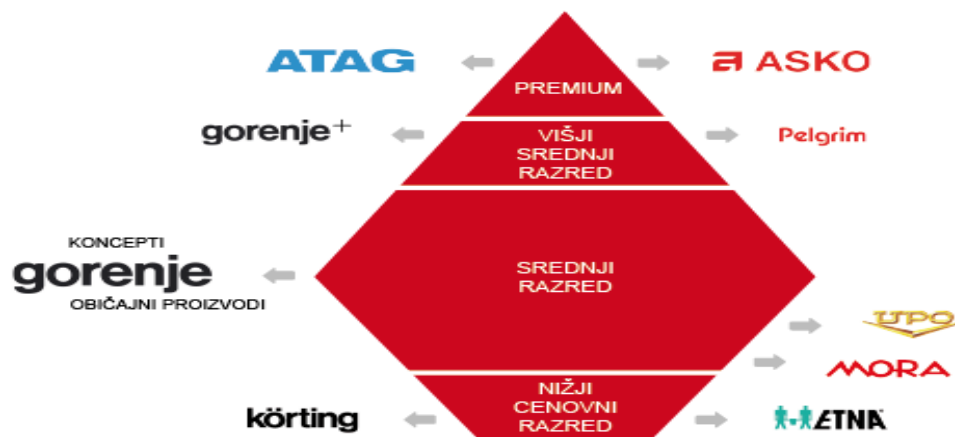
Mednarodna prodajna mreža na vseh celinah se širi že skoraj pol stoletja. Kljub nenaklonjenim tržnim razmeram, ki so posledica sprememb v svetu, je Gorenju uspelo ostati med največjimi proizvajalci gospodinjskih aparatov in je s 95 odstotnim deležem izvoza v prihodkih od prodaje najbolj mednarodno slovensko podjetje. V letu 2012 je imelo največjo rast prodaje na trgih Rusije, Nemčije, Poljske, Ukrajine, Amerike, Avstralije, Skandinavije, Bolgarije in Hrvaške. Skupina Gorenje se z navedenimi dosežki in s poslovnimi rezultati potrjuje kot ena največjih industrijskih družb v Sloveniji in kot ena izmed vodilnih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Evropi (Gorenje, d.d. - Predstavitev Skupine Gorenje Group, 2013).

V letu 2012 je bilo v Skupini Gorenje povprečno število zaposlenih 10.877. Večina zaposlenih je še vedno v družbah v Sloveniji, in sicer več kot 62 % med vsemi zaposlenimi. Preostali so zaposleni v družbah v tujini, največ v Srbiji in na Češkem (Gorenje, d.d., 2012, str. 53).

4.3 Blagovne znamke Skupine Gorenje

Skupina Gorenje spada med vodilne evropske izdelovalce aparatov za dom, z več kot šestdesetletno zgodovino. S tehnološko dovršenimi, vrhunsko oblikovanimi in energetsko učinkovitimi gospodinjskimi aparati pod blagovnimi znamkami Gorenje, Atag, Asko, Pelgrim, Mora, Etna, Körting in Upo ter novo blagovno znamko Gorenje+, se izboljšuje kakovost bivanja uporabnikov v devetdesetih državah po svetu (Gorenje, d.d., 2012, str. 19).

Slika 1: Gorenje na svetovnih trgih nastopa s portfeljem devetih blagovnih znamk



Vir: Gorenje, d.d.- Predstavitev Skupine Gorenje Group, 2013.

Gorenje je s svojimi blagovnimi znamkami prisotno na svetovnem trgu že vrsto let. Z vidika lastnih blagovnih znamk je najpomembnejše tržišče evropsko, kjer prodaja večino izdelkov pod lastnimi blagovnimi znamkami.

Podjetje sledi trendom globalizacije tudi z ustrežno naravnano strategijo blagovnih znamk, saj se je odločilo za uporabo ene vodilne blagovne znamke, ki jo bo izgrajevalo na globalnem (predvsem vseevropskem) prostoru – to je blagovna znamka Gorenje. Vse ostale blagovne znamke, ki jih uporablja sedaj, bo podjetje uporabljalo na nekaterih lokalnih tržiščih, kjer je uporaba le-teh smotrna zaradi specifičnih lastnosti tržišč. Tudi zaradi vpliva globalizacije je strategija blagovne znamke Gorenje usmerjena v doseganje enotne identitete blagovne znamke na vseh evropskih tržiščih (Gorenje, d.d. - Predstavitev Skupine Gorenje Group, 2013).

Z namenom doseganja ustreznega položaja blagovne znamke Gorenje na evropskem tržišču podjetje povečuje investicije v blagovno znamko, saj je močna blagovna znamka ena od ključnih prednosti, s katero se podjetja soočajo z globalizacijo in morebitnimi prevzemi.

V preteklosti je Gorenje vstopalo na evropska tržišča postopoma in na različne načine. Posledica tega je, da ima danes blagovna znamka Gorenje na teh trgih različen položaj oziroma moč in tudi različno prepoznavnost oziroma ugled, s čimer se soočajo tudi vsa konkurenčna podjetja. V zadnjih dveh desetletjih je proces združevanj proizvajalcev gospodinjskih aparatov na eni in trgovcev, ki so prerasli meje lokalnega trga, na drugi strani, botroval k odločitvi Gorenja po bolj koordiniranem upravljanju z znamko. Zaradi povečane preglednosti znotraj evropskega prostora se je namreč pojavila potreba po

poenotenju položaja in prepoznavnosti blagovne znamke (Gorenje, d.d. - Predstavitev Skupine Gorenje Group, 2013).

Gorenje je blagovna znamka, ki milijonom uporabnikom po Evropi in svetu predstavlja sinonim moderne, inovativne, tehnološko napredne znamke gospodinjskih aparatov, ki jih odlikuje vrhunski dizajn. Njena prepoznavnost med potrošniki je visoka, ugled odličnosti in kakovosti pa si je pridobila skozi več kot polstoletno prisotnost na trgu. Posebno dodano vrednost ugleda blagovne znamke Gorenje, poleg skrbno načrtovane strategije Gorenja in njenih zaposlenih, predstavljajo tudi številne strokovne nagrade iz vrst oblikovanja.

4.3.1 Gorenje

Blagovna znamka Gorenje predstavlja 60 odstotkov prodaje in je najpomembnejša vseevropska znamka Gorenja za srednji cenovni razred. Prodaja se na vseh evropskih in številnih čezmorskih trgih. Osredotoča se na segment vgradnih aparatov in selektivno uvaja dizajnske inovacije. Hkrati pa daje velik poudarek konceptom, to je dizajnskim kolekcijam in linijam, povezanim z različnimi življenjskimi stili, kar je tudi njena ključna razlikovalna prednost (Gorenje, d.d. - Predstavitev Skupine Gorenje Group, 2013).

V letu 2012 se je pod znamko Gorenje prodalo največ kuhalnih aparatov (46 %), prodaja hladilno-zamrzovalnih aparatov, pralni, sušilni in pomivalni aparati pa predstavljajo po 27 % prodaje te blagovne znamke (Gorenje, d.d., 2012, str. 19).

4.3.2 Atag

Blagovna znamka Atag je premijska znamka višjega cenovnega razreda, ki se večinoma prodaja v kanalih kuhinjskih specialistov na trgih zahodne Evrope. Eden pomembnih ciljev za naslednja leta je širitev znamke Atag na nove trge, pri čimer se izkorišča in se bo izkoriščala sinergija in lokalno poznavanje trgov prodajne mreže Skupine Gorenje (Gorenje, d.d. - Predstavitev Skupine Gorenje Group, 2013).

4.3.3 Asko

Blagovna znamka Asko, prisotna na nordijskih trgih, v Avstraliji in ZDA, se uvršča v najvišji cenovni razred gospodinjskih aparatov predvsem na področju nege perila in pomivanja posode. Znamko na izdelčni ravni se sistematično razvija in širi na nove trge v okviru prodajne mreže Skupine Gorenje, predvsem v Vzhodni Evropi in čezmorskih državah (Gorenje, d.d. - Predstavitev Skupine Gorenje Group, 2013).

4.3.4 Gorenje+

Gorenje⁺ je blagovna znamka celotnega asortimana vgradnih aparatov višjega srednjega razreda, ekskluzivno namenjena distribucijskemu kanalu kuhinjskih specialistov. V letu 2011 smo jo uvedli v Nemčiji, Avstriji, Sloveniji, Ukrajini, Rusiji, Skandinaviji, širitev na nove trge pa nadaljuje tudi letos. Reprezentativni aparat blagovne znamke Gorenje⁺ je inovativna pečica iChef z upravljalnim zaslonom, ki omogoča povsem drugačno uporabniško izkušnjo. Za revolucionarno novost v upravljanju in vrhunski dizajn je bila večkrat nagrajena (Gorenje, d.d. - Predstavitev Skupine Gorenje Group, 2013).

4.3.5 Regijske blagovne znamke

Regijsko uveljavljene blagovne znamke, ki so prepoznavne na svojih domačih trgih, se razvijajo glede na njihovo dolgoročno dobičkonosnost. Blagovna znamka **Pelgrim** je pozicionirana v višjem srednjem razredu kot lokalni specialist za vgradne aparate, blagovne znamke **Körting**, **Mora**, **Etna** in **Upo** pa sodijo v nižji srednji razred in vstopni segment (Gorenje, d.d. - Predstavitev Skupine Gorenje Group, 2013).

5 POZICIONIRANJE IN DOBIČKONOSNOST BLAGOVNE ZNAMKE GORENJE V RAZLIČNIH DRŽAVAH

5.1 Stroškovna kalkulacija proizvodov

Če želimo analizirati, kako se cene istih proizvodov razlikujejo po različnih državah, je potrebno najprej prikazati, kako se v Gorenju izračuna lastna cena izdelka. Kot je že opisano v teoretičnem delu, je potrebno v kalkulaciji cene zajeti vse stroške, ki nastanejo z izdelavo proizvoda. Stroškovne kalkulacije se izvajajo enkrat letno (1.1.), razen v primeru novega proizvoda.

Kalkulacija posameznega proizvoda je v proizvodnem podjetju Gorenje, d. d. sestavljena v naslednjih šestih nivojih:

1. nivo: Stroški neposrednega izdelavnega materiala.

Prvi nivo vključuje stroške izdelavnega materiala in polizdelkov ter proizvodnih storitev, povezanih s kooperanti, potrebnimi za proizvodnjo posameznega proizvoda. Vsaka izmed teh komponent ima opredeljen tip materiala, skladiščno lokacijo, identifikacijsko številko, količino, enoto mere, ter ostale karakteristike, ki so potrebne za proizvodnjo posameznega proizvoda (Pustatičnik, 2009, str.2).

Stroški materiala zajemajo vse materiale, ki so se porabili za izdelavo proizvoda. Vsi materiali morajo biti najprej pravilno evidentirani in poknjiženi, drugače jih ni mogoče zajeti v kalkulacijo. To pomeni, da mora vsaka služba, ki je odgovorna za posamezni korak v nabavi, prevzemu blagu, skladiščenju in porabi materiala, delovati natančno in skrbno pri vnašanju podatkov.

2. nivo: Neposredni proizvodni stroški.

Ta nivo vključuje potreben obseg stroškov živega in strojnega dela ter stroške materialne režije, ki so potrebni za izdelavo posameznega proizvoda. Obseg potrebnega živega in strojnega dela je zapisan s tehnološkim postopkom, potrebnim za izdelavo proizvoda. Tu so natančno opredeljeni časi potrebnih operacij neposrednih in posrednih zaposlenih, razporejenih na stroškovnih mestih proizvodnje (Pustatičnik, 2009, str.3).

Stroški dela se porazdelijo na posamezni proizvod iz stroškovnih mest, ki so obremenjena s temi stroški. V kalkulacijo posameznega proizvoda so všteti vsi stroški plač zaposlenih (osnovna plača, prispevki, nadomestila, regres, prehrana, prevozi med delom itd), ki so zbrani na stroškovnih mestih proizvodnje, ki so bili vključeni v proces proizvodnje proizvoda.

Na primer ena proizvodna linija, kjer se izdelujejo proizvodi iste vrste, ima določeno stroškovno mesto. Stroški dela zaposlenih, ki delajo na tej liniji, se knjižijo na določen konto plač in stroškovno mesto, ki je dodeljeno za to linijo. Nato v službi, ki je odgovorna za izdelavo kalkulacij, pridobijo podatek o tem, koliko je bilo teh stroškov na stroškovnih mestih. Na posameznem stroškovnem mestu se zbirajo vsi stroški, ki so povezani s proizvodi, ki tam nastajajo. Na eni liniji se proizvaja več različnih tipov istega proizvoda. Kriterij za delitev stroškov po različnih tipih proizvodov je izdelavni čas, potreben, da se proizvod naredi, ki se pomnoži s tarifo, ki je določena. To pomeni, da je proizvod, za katerega se v proizvodnji porabi več časa, posledično tudi dražji. Ti stroški se nato razdelijo glede na planirano količino proizvedenih proizvodov na posamičen proizvod.

Prav tako so v tehnološkem postopku opredeljene vse potrebne operacije na posameznih strojih, napravah, opremah in orodjih, ki so razporejeni na ustreznih stroškovnih mestih proizvodnje. Sem se štejejo stroški strojnega dela (amortizacija, energija, vzdrževanje, pomožni material, drobni inventar ...) strojev, ki so bili potrebni za izdelavo posameznega proizvoda.

Poleg zgoraj opisanih stroškov, se med neposredne proizvodne stroške prištevajo tudi stroški materialne režije, ki nastanejo pri izdelavi posameznega proizvoda. Ti vključujejo stroške, povezane z živim in strojnim delom skladiščenja in notranjega transporta materiala in polizdelkov v proizvodnji.

Pri stroških strojnega dela gre predvsem za stroške, povezane s transportnimi sredstvi in skladišči materiala in polizdelkov (amortizacija, vzdrževanje, energija, pomožni material, odpis drobnega inventarja).

Pustatičnik (2009, str. 3) pravi, da ko govorimo o stroških živega dela, v okviru materialne režije, mislimo predvsem na stroške plač, nadomestil, regresa itd. zaposlenih, ki so razporejeni na proizvodnih skladiščnih lokacijah. Ker ti stroški ne morejo biti opredeljeni s tehnološkim postopkom, je potrebno za njih opredeliti ključ za razporeditev na posamezne proizvode. Za uporabo razporeditve stroškov po ključih, je v teh primerih smiselno uporabiti vrednost neposrednega izdelavnega materiala (prvi nivo kalkulacije). Proizvod, ki ima višji strošek izdelavnega materiala, dobi tudi višji delež stroškov materialne režije.

3. nivo: Proizvodni stroški

Ta nivo vsebuje poleg vseh prej opisanih stroškov še stroške režije proizvodnega programa. Gre za storitvene stroške proizvodnega programa, ki nastanejo na režijskih proizvodnih stroškovnih mestih. Ti stroški se nanašajo na vodstvo, tehnologijo dela in tehnično pripravo, kontrolo kakovosti, razvoj, pripravo proizvodnje v posameznih proizvodnih programih ...).

Na teh stroškovnih mestih nastajajo stroški, ki so povezani z opremo splošnih stroškovnih mest, kot so npr. amortizacija, vzdrževanje, energija, odpis drobnega inventarja, pomožni material itd. Prav tako na teh stroškovnih mestih nastajajo tudi stroški, ki so povezani z zaposlenimi, kot so plače in nadomestila, regres, prehrana, prevoz na delo, službena potovanja, svetovanja itd (Pustatičnik, 2009, str.4).

Takšne stroške, ki so zbrani na omenjenih stroškovnih mestih, je smiselno razporediti na posamezni proizvod na podlagi vsebnosti neposrednega izdelavnega materiala, povečanega za strošek živega in strojnega dela, opredeljenega s tehnološkim postopkom proizvoda.

4. nivo: Polni proizvodni stroški.

Do njih pridemo, če proizvodne stroške povečamo za:

- stroške nabave,
- stroške zagotavljanja kakovosti,
- stroške vzdrževanja ter
- stroške raziskav in razvoja.

Ti stroški vključujejo stroške povezane z zaposlenimi in opremo na centralnih stroškovnih mestih nabave, kakovosti, vzdrževanja in razvoja. To so stroškovna mesta, na katerih so

razporejeni stroški vodstev in ožjih sodelavcev posameznih področij. Prav tako se sem razporejajo tudi stroški opreme, ki je potrebna za delovanje posameznih področij. Stroške nabave je smiselno razporediti na posamezen proizvod na podlagi vsebnosti neposrednega izdelavnega materiala, medtem ko je ostale tri omenjene stroške smiselno razporediti na podlagi vsebnosti neposrednega izdelavnega materiala, povečanega za strošek živega in strojnega dela opredeljenega s tehnološkim postopkom proizvoda (Pustatičnik, 2009, str. 4).

Do tega nivoja je strošek posameznega proizvoda enak za vse države.

5. nivo: Lastni stroški posamezne države

Da pridemo do petega nivoja kalkulacije, je potrebno polno proizvodno ceno posameznega proizvoda nadgraditi z naslednjimi neposrednimi stroški:

- neposredni stroški trženja in prodaje
- neposredni stroški marketinga
- neposredni stroški kakovosti države, v kateri se prodaja proizvod.

Po Pustatičnikovih besedah (2009, str. 4) imajo velika podjetja, kot je Gorenje, ki prodajajo svoje proizvode v različne države, različno organizirano prodajno organizacijo. Polni proizvodni stroški se morajo v državi prodaje (npr. Slovenija) nadgraditi samo s stroški prodajne organizacije, ki so nastali samo v Sloveniji. Isto velja tudi za marketinške stroške, saj morajo ti stroški, ki so nastali s pospeševanjem prodaje na slovenskem trgu, vstopati v proizvod, ki se prodaja na že omenjenem trgu. Tako je tudi pri neposrednih stroških kakovosti. Če so nastali na slovenskem trgu, morajo bremeniti samo proizvode, ki so bili v Sloveniji prodani.

Ker bi bilo zelo težko zagotoviti, da bi ti neposredni stroški bremenili zgolj in samo tiste proizvode, zaradi katerih so ti stroški nastali, si pomagamo z uporabo ključev. Najpreprostejši ključ za delitev teh stroškov posamezne države na posamezne proizvode je število kosov. Proizvodi, ki so se v določeni državi prodajali v večjem številu, dobijo posledično tudi večji pribitek teh stroškov. Ti stroški so za vsako državo različni.

6. nivo: Stroški polna lastna cena

Lastne stroške posameznega proizvoda določene države nadgradimo še s splošnimi stroški in dobimo stroške polne lastne cene posameznega proizvoda:

- splošni stroški trženja in prodaje,
- splošni stroški logistike,

- splošni stroški servisa,
- splošni stroški skupnih služb.

Splošni stroški se razdelijo enakomerno po državah in so v vseh državah enaki. Splošni stroški trženja in prodaje se nanašajo na skupne marketinške projekte, ki se nanašajo na vse države. V splošnih stroških logistike in servisa so zajeti stroški, povezani z zaposlenimi in opremo v centralnem skladišču (stroški dela, amortizacije ...) oziroma skladišču rezervnih delov. Med splošne stroške skupnih služb pa se štejejo stroški, ki nastanejo v oddelkih, kot so: uprava, informatika, kadrovska dejavnost, organizacija in splošne zadeve, finančni oddelek, kontroling in računovodstvo ... Tudi tu je najprimernejši ključ za delitev teh stroškov na posamezne proizvode število prodanih kosov posameznega proizvoda (Pustatičnik, 2009, str. 5).

Ker ima Gorenje prodajno poslovne enote tudi v tujini (v nadaljevanju PPE), je potrebno v kalkulacijo všteti tudi stroške, ki nastanejo tam. Ko je proizvod narejen, se ga proda PPE v posamezni državi. Te nadalje poskrbijo, da proizvod prodajo v različne distribucijske kanale (grosisti, trgovine na drobno itd.). Stroške, ki jih imajo v PPE z marketingom, distribucijo in prodajo, prištejemo nivoju stroška polne lastne cene. Šele tako pridemo do popolnih stroškov proizvoda, ki so nastali od začetka proizvodnje, do končne prodaje. To je minimalna cena, ki bi jo naj dosegli na trgu, če ne želimo poslovati z izgubo.

Stroški PPE se v različnih državah razlikujejo. Razloge bi lahko iskali v manjši količinski prodaji; organizaciji PPE, ki zahteva več stroškov (npr. v določeni državi so stroški transporta večji, kot v drugi); drugačnega načina distribucije proizvodov; različnih prodajnih kanalih; različni organizaciji marketinga; lahko bi si PPE določile tudi višjo maržo.

Sedaj, ko so opisane vse postavke kalkulacij, sledi analiza vpliva blagovne znamke na cene proizvodov. V analizi so prikazane kalkulacije stroškov treh proizvodov v treh državah. Ker so podatki zaupne narave, proizvodi in države niso poimenovani. Proizvodi so navedeni kot proizvod X, proizvod Y in proizvod Z. Države pa kot država A, država B in država C. Ti proizvodi bi se prodajali izključno pod blagovno znamko Gorenje.

Prikazano bo, kaj bi se zgodilo, če bi iste proizvode prodajali v tri različne države. Kakšni bi bili stroški proizvedenih proizvodov, kakšne njihove cene, ki bi jih dosegle naše prodajno poslovne enote v tujini in kakšne maloprodajne cene bi proizvodi z blagovno znamko Gorenje dosegli v obravnavanih državah. V zadnji analizi pa je prikazana primerjava s konkurenčnimi cenami istih oziroma podobnih proizvodov.

- Stroškovna kalkulacija proizvoda X

Ker se proizvod X ne prodaja v vseh treh obravnavnih državah v istih izvedbah, so v tabeli prikazani med seboj zelo podobni proizvodi, t.i. izvedenke proizvoda, ki se razlikujejo samo po določenih lastnostih (npr. energijski razred). Tako so proizvodi še vedno zelo podobni in primerni za analizo. V Tabeli 1 je prikazana stroškovna kalkulacija za izdelek X v treh državah.

Tabela 1: Stroškovna kalkulacija proizvoda X v državah A, B in C

Proizvod X	Država A (v EUR)	Država B (v EUR)	Država C (v EUR)
STROŠKI MATERIALA	141,55	133,16	132,65
STROŠKI TUJIH STORITEV	7,40	8,20	8,70
STR. NEPOSRED. IZD. MAT.	148,95	141,36	141,35
STROŠKI DELA	25,24	24,36	28,08
MATERIALNA REŽIJA	1,11	1,02	1,01
NEPOSREDNI PROIZVODNI STR.	175,30	166,74	170,44
REŽIJA PROIZVODNEGA PROGRAMA	21,70	25,57	22,60
PROIZVODNI STROŠKI	197,00	192,31	193,04
STROŠKI NABAVE	0,57	0,52	0,51
STROŠKI KAKOVOSTI	0,00	0,00	0,00
STROŠKI VZDRŽEVANJA	0,85	0,79	0,80
STROŠKI RAZISKAV IN RAZVOJA	3,51	3,25	3,30
POLNI PROIZVODNI STROŠKI	201,93	196,87	197,65
NEPOSREDNI STROŠKI TRŽENJA IN PRODAJE	4,12	7,32	4,42
NEPOSREDNI STROŠKI MARKETINGA	0,00	0,00	0,00
NEPOSREDNI STROŠKI KAKOVOSTI	2,89	5,13	3,50
LASTNI STROŠKI DRŽAVE	208,94	209,32	205,57
SPLOŠNI STROŠKI TRŽENJA IN PRODAJE	0,07	0,07	0,07
SPLOŠNI STROŠKI LOGISTIKE	0,11	0,11	0,11
SPLOŠNI STROŠKI SERVISA	0,02	0,02	0,02
SPLOŠNI STROŠKI SKUPNIH SLUŽB	2,27	2,27	2,27
STROŠEK POLNE LASTNE CENE	211,41	211,79	208,04
STROŠKI PPE	34,15	30,93	51,16
STR. POLNE LASTNE CENE S STR. PPE	245,56	242,72	259,20

Vir: Gorenje, d.d., Kalkulacije lastnih cen proizvodov, 2013b.

Kot je razvidno iz Tabele 1 bi se v takšnem primeru polni proizvodni stroški med državami malenkost razlikovali zaradi manjših tehničnih lastnosti aparatov. Zato bi bili najvišji polni

proizvodni stroški izdelka X v državi A, državah B in C pa približno enaki. Polni proizvodni stroški so v državi A višji za 5,06 EUR kot v državi B in za 4,28 EUR višji kot v državi C, zaradi prej opisanih lastnosti proizvoda.

Če bi polnim proizvodnim stroškom dodali še vse neposredne stroške, ki se razlikujejo glede na državo prodaje, bi se situacija spremenila. Tako bi bili najvišji stroški v državi B in bi za 4,54 EUR presegali stroške v državi C oziroma bi bili za 5,44 EUR večji kot v državi A.

Tako dobimo polni strošek proizvoda na posamezni proizvodni lokaciji. Ko tem stroškom dodamo še vse splošne stroške, ki so za vse države enake, dobimo strošek polne lastne cene države, v kateri se proizvod prodaja. Iz Tabele 1 je možno razbrati, da bi bili najnižji stroški za proizvod X v državi C in bi bili tako nižji za 3,37 EUR kot v državi A, oziroma za 3,75 EUR kot v državi B. Gorenje bi imelo za izdelavo proizvoda X v državah A in B približno iste stroške, saj je razlika samo 0,38 EUR.

Na koncu je potrebno tem stroškom dodati še stroške, ki so jih imele PPE s prodajo dotičnega proizvoda in tako bi dobili celotne stroške, ki bi jih imeli z izdelavo in prodajo proizvoda. Stroški PPE za proizvod X bi bili tako najvišji v državi C in bi znašali 51,16 EUR za en proizvod. Tako bi bili za 17,01 EUR višji kot v državi A in za 20,23 EUR višji kot v državi B.

Sedaj, ko so prikazane vse sestavine lastne cene proizvoda X, lahko povzamemo, da bi imela z izdelavo in lansiranjem proizvoda na trg, najvišje stroške država C. Razlog bi lahko iskali predvsem v najvišjih stroških PPE v državi C. Državi A in B bi imeli približno enake stroške izdelave in lansiranja proizvoda na trg. Razlikovali bi se samo za 2,84 EUR, medtem ko bi bila razlika med državama A in C 13,64 EUR, med državama B in C pa 16,48 EUR.

- Stroškovna kalkulacija proizvoda Y

Podobno, kot v primeru proizvoda X, tudi proizvoda Y ne prodajamo v vseh treh obravnavanih državah v popolnoma istih izvedbah. Razlog bi ponovno lahko iskali v manjših tehničnih lastnostih, ki jih v eni državi kupci zahtevajo, v drugi pa ne. Kljub temu so proizvodi toliko primerljivi, da je možno izvesti kakovostno analizo. V Tabeli 2 je prikazana stroškovna kalkulacija proizvoda Y v treh državah.

Tabela 2: Stroškovna kalkulacija proizvoda Y v državah A, B in C

Proizvod Y	Država A (v EUR)	Država B (v EUR)	Država C (v EUR)
STROŠKI MATERIALA	84,07	85,08	80,34
STROŠKI TUJIH STORITEV	0,10	0,00	0,10
STR. NEPOSRED. IZD. MAT.	84,17	85,08	80,43
STROŠKI DELA	27,90	25,73	26,53
MATERIALNA REŽIJA	1,46	1,38	1,35
NEPOSREDNI PROIZVODNI STR.	113,53	112,19	108,32
REŽIJA PROIZVODNEGA PROGRAMA	7,61	6,93	7,07
PROIZVODNI STROŠKI	121,14	119,11	115,39
STROŠKI NABAVE	1,33	1,35	1,27
STROŠKI KAKOVOSTI	0,30	0,30	0,29
STROŠKI VZDRŽEVANJA	1,83	1,81	1,74
STROŠKI RAZISKAV IN RAZVOJA	1,01	1,00	0,97
POLNI PROIZVODNI STROŠKI	125,61	123,57	119,66
NEPOSREDNI STROŠKI TRŽENJA IN PRODAJE	0,68	2,39	0,20
NEPOSREDNI STROŠKI MARKETINGA	1,52	0,00	4,87
NEPOSREDNI STROŠKI KAKOVOSTI	6,34	0,23	3,29
LASTNI STROŠKI DRŽAVE	134,15	126,19	128,02
SPLOŠNI STROŠKI TRŽENJA IN PRODAJE	2,43	2,43	2,43
SPLOŠNI STROŠKI LOGISTIKE	1,77	1,77	1,77
SPLOŠNI STROŠKI SERVISA	0,92	0,92	0,92
SPLOŠNI STROŠKI SKUPNIH SLUŽB	10,30	10,30	10,30
STROŠEK POLNE LASTNE CENE	149,57	141,61	143,44
STROŠKI PPE	35,01	24,09	47,29
STR. POLNE LASTNE CENE S STR. PPE	184,58	165,70	190,73

Vir: Gorenje, d.d., Kalkulacije lastnih cen proizvodov, 2013b.

Polni proizvodni stroški bi sicer morali biti enaki za isti proizvod, ne glede na to, v katero državo se prodajajo. Vendar, ker se obravnavani proizvodi razlikujejo v malenkostih, se posledično razlikujejo tudi proizvodni stroški. Najvišji polni proizvodni stroški proizvoda Y bi bili v državi A (125,61 EUR), najnižji pa v državi C (119,66 EUR). Polni proizvodni stroški države A bi presegali polne proizvodnje stroške v državi B za 2,04 EUR in v državi C za 5,95 EUR, zaradi prej opisanih lastnosti proizvoda.

Polni proizvodni stroški proizvoda Y, povečani za vse neposredne stroške, ki bi jih imeli s proizvodom Y, tvorijo lastne stroške obravnavanih držav. Ob dodatku neposrednih stroškov bi bili najnižji lastni stroški države v državi B. To bi se zgodilo predvsem zaradi

nižjih neposrednih stroškov marketinga, ki so za 4,87 EUR nižji v primerjavi z neposrednimi stroški marketinga v državi C. Razlog je tudi v neposrednih stroških kakovosti, ki so v državi B nižji za 6,11 EUR, kakor v državi A. Ker so v različnih državah različni obsegi marketinških dejavnosti, dejavnosti trženja in kakovosti, so posledično tudi različni stroški posamičnega proizvoda v teh državah.

Lastne stroške države povečamo za vse splošne stroške. Ker splošni stroški niso vezani na države, bi bili za proizvod Y v vseh treh obravnavanih državah isti. Lastne stroške države bi povečali za 15,42 EUR in bi tako tvorili polni lastni strošek, ki se ne bi bistveno razlikoval med državami. Razlika med najvišjimi stroški v državi A (149,57 EUR) in med najnižjimi v državi B (141,61 EUR) bi bila 7,96 EUR.

K tem stroškom bi bilo potrebno prišteti še stroške naših PPE v tujini, da bi dobili končno stanje stroškov, ki so nastali z lansiranjem proizvoda Y na trg. Ti bi bili najvišji v državi C in bi bili tako v primerjavi z državo A višji za 12,28 EUR ter za 23,20 EUR višji kot v državi B.

Tako bi bili posledično tudi polni lastni stroški proizvoda Y najvišji v državi C, in sicer za 6,15 EUR višji kot v državi A oziroma za 25,03 EUR višji kot v državi B.

- Stroškovna kalkulacija proizvoda Z

Proizvod Z v vseh obravnavanih državah prodajamo v isti izvedbi. V Tabeli 3 je prikazana stroškovna kalkulacija proizvoda Z v državah A, B in C.

Tabela 3: Stroškovna kalkulacija proizvoda Z v državah A,B in C

Proizvod Z	Država A (v EUR)	Država B (v EUR)	Država C (v EUR)
STROŠKI MATERIALA	121,90	121,90	121,90
STROŠKI TUJIH STORITEV	0,00	0,00	0,00
STR. NEPOSRED. IZD. MAT.	121,90	121,90	121,90
STROŠKI DELA	7,18	7,18	7,18
MATERIALNA REŽIJA	3,03	3,03	3,03
NEPOSREDNI PROIZVODNI STR.	132,11	132,11	132,11
REŽIJA PROIZVODNEGA PROGRAMA	10,62	10,62	10,62
PROIZVODNI STROŠKI	142,73	142,73	142,73
STROŠKI NABAVE	1,93	1,93	1,93
STROŠKI KAKOVOSTI	0,35	0,35	0,35
STROŠKI VZDRŽEVANJA	2,11	2,11	2,11
STROŠKI RAZISKAV IN RAZVOJA	1,17	1,17	1,17
POLNI PROIZVODNI STROŠKI	148,28	148,28	148,28
NEPOSREDNI STROŠKI TRŽENJA IN PRODAJE	0,68	2,39	0,19
NEPOSREDNI STROŠKI MARKETINGA	1,52	0,00	4,73
NEPOSREDNI STROŠKI KAKOVOSTI	6,34	0,23	3,19
LASTNI STROŠKI DRŽAVE	156,82	150,90	156,39
SPLOŠNI STROŠKI TRŽENJA IN PRODAJE	2,43	2,43	2,43
SPLOŠNI STROŠKI LOGISTIKE	1,77	1,77	1,77
SPLOŠNI STROŠKI SERVISA	0,92	0,92	0,92
SPLOŠNI STROŠKI SKUPNIH SLUŽB	10,30	10,30	10,30
STROŠEK POLNE LASTNE CENE	172,24	166,32	171,36
STROŠKI PPE	34,39	24,29	40,39
STR. POLNE LASTNE CENE S STR. PPE	206,63	190,61	211,75

Vir: Gorenje, d.d., Kalkulacije lastnih cen proizvodov, 2013b.

Ker proizvod Z prodajamo v vseh treh državah v isti različici, bi bile tudi stroškovne kalkulacije do polnih proizvodnih stroškov v vseh treh državah enake. Iz Tabele 3 je razvidno, da bi bili polni proizvodni stroški tega proizvoda 148,28 EUR.

Z dodanimi neposrednimi stroški, ki se razlikujejo glede na državo, v kateri proizvode prodajamo, bi dobili lastne stroške države, ki bi bili v državi B najnižji, v državah A in C pa bi bil nivo lastnih stroškov primerljiv. Podobno kot pri proizvodu Y, bi bili tudi tu lastni stroški najnižji v državi B, predvsem zaradi neposrednih stroškov marketinga, ki jih država B sploh nima in zaradi neposrednih stroškov kakovosti, ki bi bili za 6,11 EUR manjši kot v državi A.

Iz Tabele 3 je možno razbrati, da bi bili najnižji splošni stroški za proizvod Z v državi B (166,32 EUR). To bi pomenilo, da bi bili stroški za proizvod Z v državi A višji za 5,92 EUR, kot v državi B in samo za 0,43 EUR višji kot v državi C. V državi C bi bili stroški na proizvod višji za 5,49 EUR v primerjavi z državo B.

Z dodanimi stroški PPE bi se tudi proizvodu Z povečali polni lastni stroški. Tako bi bili najvišji stroški v državi C, in sicer bi bili za 5,12 EUR višji kot v državi A in kar za 21,14 EUR višji kot v državi B. Glavni razlog bi bilo ponovno najti v najvišjih stroških PPE za proizvod Z v državi C. Ti bi znašali 40,39 EUR in bi bili za 6,00 EUR višji kot v državi A in za 16,10 EUR višji kot v državi B.

5.2 Cene proizvodov v različnih državah zaradi različnega zaznavanja in vrednotenja blagovne znamke

V tem poglavju bo prikazana primerjava cen, po katerih bi Gorenje na ravni Skupine prodalo svoje proizvode trgovinam. Poleg tega bodo prikazane tudi maloprodajne cene proizvodov, ki so določene s strani trgovin. Ugotavljali smo, kako se lahko cene istih proizvodov razlikujejo v različnih državah. Podjetja v različnih državah dosegajo različne cenovne indekse. Če je cenovni indeks v državi nižji, pomeni, da je cena proizvoda nižja od povprečja cen vseh sorodnih izdelkov na trgu. Ravno obratno je v primeru, če je cenovni indeks višji. Vsekakor je pri opredelitvi cenovnega indeksa določene države pomemben dejavnik tudi tržni delež, ki ga podjetje dosega v posamezni državi. Podjetje se lahko odloči za politiko, kjer se vzdržuje višji cenovni indeks in se s tem zmanjša tržni delež, lahko pa vzdržuje višji tržni delež ob nižjem cenovnem indeksu. Cilj vsakega podjetja je, da vzdržuje višji cenovni indeks ob višjem tržnem deležu. To je za podjetja zelo težka naloga. V primeru Gorenja je lahko prodaja naravnana na proizvode visokega cenovnega razreda in tako dosega višji cenovni indeks, vendar je zato količinska prodaja nižja. Če se odločijo za prodajo proizvoda nižjega cenovnega razreda, bo cenovni indeks nižji, vendar pa bo zato količinska prodaja višja.

Razporeditev cenovnih indeksov:

- nižji cenovni indeks: od 0 do 80
- srednji cenovni indeks: od 80 do 120
- višji cenovni indeks: od 120 dalje

V državi A bi naj imelo Gorenje nižji cenovni indeks. To pomeni, da bi lahko prodalo svoje proizvode v državi A po nižji ceni, kot je povprečna vrednost vseh proizvodov, ki so na trgu. To se zgodi zato, ker blagovna znamka ni najboljše pozicionirana, kar pomeni, da so kupci pripravljeni plačati več za konkurenčni proizvod kot za našega. Polega tega je odločitev podjetja, da se prodajo izdelki nižjega cenovnega razreda v korist večjega

tržnega deleža. Ker je za Gorenje zelo pomembno, da prodaja tudi na te trge, bi bili pripravljene ceno spustiti pod cenovni nivo konkurence, saj bi lahko s tem pridobili večji delež kupcev, čeprav za nižje cene, kot bi jih lahko dosegalo v drugih državah.

Blagovna znamka Gorenje v državi B naj bi dosegala višji cenovni indeks. V tej državi naj bi bila naša blagovna znamka zelo dobro umeščena in bi bili kupci pripravljene kupiti naše proizvode po višji ceni kot konkurenčne proizvode. S pravilnim pozicioniranjem blagovne znamke si je Gorenje zagotovilo mesto med vodilnimi ponudniki na tem tržišču. Zaradi zaupanja kupcev v blagovno znamko, bi lahko Gorenje postavilo višjo ceno, kot je povprečna cena konkurenčnih podjetij. Kupci so bili v preteklosti zadovoljni z našo blagovno znamko, poleg tega pa jim nakup našega proizvoda predstavlja nekakšen statusni simbol. Zadovoljstvo kupcev pa se kaže v pripravljenosti nakupa proizvoda po višji ceni, čeprav bi bili na njihovem tržišču na voljo tudi cenejši proizvodi s podobnimi tehničnimi in vizualnimi lastnostmi.

Država C je primer, kjer naj bi se proizvodi z blagovno znamko Gorenje prodajali s srednjim cenovnim indeksom. Naša blagovna znamka je primerno pozicionirana in zato se lahko proizvodi prodajajo po tržnem povprečju. To pomeni, da naša blagovna znamka ni med vodilnimi, niti med vstopnimi blagovnimi znamkami. Nekateri kupci prisegajo nanjo, drugi pa bi se raje odločili za konkurenco.

- Primerjava cen proizvoda X v državah A, B in C

V Tabeli 4 je prikazano, kako bi se gibale cene proizvoda X v državah A, B in C. Prodajne cene PPE so izračunane tako, da so od vrednosti na izstavljeni fakturi odšteti vsi rabati, ki so priznani kupcem in nato je rezultat preračunan na en izdelek. Navedene maloprodajne cene so povprečje maloprodajnih cen iz vseh trgovin, kjer prodajamo proizvod X na posameznih obravnavanih trgih.

Tabela 4: Cene proizvoda X blagovne znamke Gorenje v različnih državah

Proizvod X	Država A	Država B	Država C
Prodajna cena PPE (v EUR)	236,29	243,72	262,12
Povprečna maloprodajna cena (v EUR)	420,30	360,95	442,60

Vir: Gorenje, d.d., Cenovne primerjave proizvodov, 2013a.

Tabela 4 prikazuje, da bi v takšnem primeru dosegali s proizvodom X najvišjo prodajno ceno in tudi maloprodajno ceno v državi C. Prodajne cene za proizvode, ki jih prodaja naša prodajna poslovna enota v tujini trgovinam na drobno, bi se gibale med 236,29 EUR v državi A, do 262,12 EUR v državi C. To pomeni, da bi lahko isti proizvod na ravni

Skupine Gorenje prodali v državi C za 25,83 EUR dražje kot v državi A oziroma za 18,40 EUR dražje kot v državi B.

Maloprodajne cene proizvoda X bi se gibale med 360,95 EUR v državi B in 442,60 EUR v državi C. To pomeni, da bi bila razlika v ceni za isti proizvod 81,65 EUR med najnižjo in najvišjo maloprodajno ceno v obravnavanih državah.

Če bi se cene primerjale samo v takšnem kontekstu, brez analize konkurenčnih podjetij in dobičkonosnosti, bi pomenilo, da bi bila blagovna znamka Gorenje najbolj uspešna v državi C.

- Primerjava cen proizvoda Y v državah A, B in C

V Tabeli 5 je prikazano, kakšne cene bi doseglo Gorenje z lastno blagovno znamko za proizvod Y v obravnavanih državah. Prodajne cene PPE so izračunane tako, da so od vrednosti na izstavljeni fakturi odšteti vsi rabati, ki so priznani kupcem in nato je rezultat preračunan na en izdelek. Navedene maloprodajne cene so povprečje maloprodajnih cen iz vseh trgovin, kjer prodajamo proizvod Y na obravnavanih trgih.

Tabela 5: Cene proizvoda Y blagovne znamke Gorenje v različnih državah

Proizvod Y	Država A	Država B	Država C
Prodajna cena PPE (v EUR)	174,05	266,45	269,68
Povprečna maloprodajna cena (v EUR)	313,05	341,65	427,20

Vir: Gorenje, d.d., Cenovne primerjave proizvodov, 2013a.

Tabela 5 razkriva, da bi tudi proizvod Y dosegel najvišjo prodajno in maloprodajno ceno v državi C. Prodajna cena, ki bi jo dosegle PPE v državi C bi bila za 95,63 EUR višja kot bi jo dosegle PPE v državi A. Prodajne cene, ki bi jih PPE dosegle s prodajo proizvoda Y trgovinam bi bile med državama B in C primerljive.

Proizvod Y z blagovno znamko Gorenje bi dosegel v državi C maloprodajno ceno 427,20 EUR. Ta bi bila za 85,55 EUR višja kot v državi B in za 114,15 EUR kot v državi A.

Iz takšne situacije bi lahko predpostavili, da bi kupci tudi pri proizvodu Y izkazali največje zaupanje v blagovno znamko Gorenje v državi C.

- Primerjava cen proizvoda Z v državah A, B in C

V Tabeli 6 je prikazano, kako se gibljejo cene proizvoda Z v treh obravnavanih državah. Prodajne cene PPE so izračunane tako, da so od vrednosti na izstavljeni fakturi odšteti vsi rabati, ki so priznani kupcem in nato je rezultat preračunan na en izdelek. Navedene maloprodajne cene so povprečje maloprodajnih cen iz vseh trgovin, kjer prodajamo proizvod Z na obravnavanih trgih.

Tabela 6: Cene proizvoda Z blagovne znamke Gorenje v različnih državah

Proizvod Z	Država A	Država B	Država C
Prodajna cena PPE (v EUR)	233,11	248,47	337,27
Povprečna maloprodajna cena (v EUR)	400,70	376,65	549,90

Vir: Gorenje, d.d., Cenovne primerjave proizvodov, 2013a.

Cene proizvoda Z so zelo nazorni prikaz, kako bi lahko isti proizvod prodajali v različnih državah po velikih odstopanjih. Prodajna cena, ki bi jo PPE dosegle s prodajo proizvoda Z v trgovine bi bila v državi C za 104,16 EUR višja kot v državi A in za 88,80 EUR kot v državi B.

Tabela 6 prikazuje tudi, da bi bila v državi C maloprodajna cena za proizvod Z za 149,20 EUR višja kot v državi A in za 173,25 EUR višja kot v državi B. V državi A bi dosegel proizvod Z za 24,05 EUR višjo maloprodajno ceno kot v državi B.

Ob sklenitvi poglavja lahko na podlagi predstavljenih podatkov povzamemo, da bi bili kupci najbolj zvesti blagovni znamki Gorenje v državi C. Tu bi vsi obravnavani proizvodi dosegli najvišjo ceno. Kot je prikazano v prejšnjem poglavju 5.1 se lastni stroški proizvodov ne bi bistveno razlikovali med državami, zato bi bilo pričakovati, da bodo tudi prodajne cene, ki bi jih dosegle PPE in maloprodajne cene med državami v podobnem razmerju. Vendar iz tega poglavja lahko razberemo, da se cene ne bi gibale v vseh državah tako kot predvidevamo.

Največje odstopanje bi bilo v tretjem primeru, torej pri proizvodu Z. Stroški povezani s proizvodnjo in lansiranjem proizvoda na trg se v obravnavanih državah ne bi bistveno razlikovali med seboj. Medtem ko bi bila razlika med najvišjimi in najnižjimi stroški (poglavje 5.1.3) samo 21,14 EUR med državama A in C, pa bi se prodajne cene, ki bi jih dosegle naše PPE razlikovale za 104,16 EUR in maloprodajne cene kar za 149,20 EUR, v omenjenih državah.

To bi lahko pripisali različni uveljavljenosti blagovne znamke na trgih. Vendar je potrebno za pravilen prikaz in jasno sliko, kako blagovna znamka dejansko vpliva na maloprodajne cene, prikazati tudi dobičkonosnost naših proizvodov in vpliv konkurenčnih podjetij. Šele takrat je slika popolna in je mogoče reči, katera podjetja so v kateri državi resnično uspešna in uveljavljena.

5.3 Dobičkonosnost blagovne znamke Gorenje v različnih državah

V tem poglavju je prikazano, kakšen dobiček bi ustvarilo Gorenje z izbranimi proizvodi v določeni državi. Največkrat se zgodi, da država v primeru, kjer je blagovna znamka zelo dobro sprejeta in jo kupci zvesto kupujejo, dosega dobiček. Tu lahko podjetje postavi višjo ceno od konkurence in si tako pokrije vse stroške proizvoda in doseže željen dobiček.

Seveda to ni vedno pravilo in se lahko situacije tudi obračajo. Podjetje se lahko odloči za prodajo različnih proizvodov kupcem, kjer poslujejo z nekaterimi proizvodi s pozitivnim rezultatom, z nekaterimi pa z negativnim rezultatom. Tako se zagotovi prodaja in pokritje stroškov tudi pri manj donosnih proizvodih. Zato je v podjetjih moč tržnikov vedno bolj cenjena, saj lahko z njihovimi sposobnostmi dobrega pozicioniranja blagovne znamke, podjetje dosega dobičke.

V državah, kjer blagovna znamka Gorenje ni med vodilnimi in se kupci raje odločajo za druge blagovne znamke, je podjetje primorano postaviti nižjo ceno, saj lahko le tako nastopa na tem trgu. Včasih se zgodi, da ne pokrije niti vseh svojih stroškov, vendar pokrije vsaj fiksne in del variabilnih stroškov.

- Dobičkonosnost proizvoda X v obravnavanih državah

V Tabeli 7 je prikazano, kako dobičkonosen bi bil proizvod X v obravnavanih državah. Primerjali smo polne lastne stroške proizvoda X s prodajnimi cenami proizvoda X, ki bi jih dosegle PPE v obravnavanih državah.

Tabela 7: Dobičkonosnost proizvoda X v državah A, B in C

Proizvod X	Država A	Država B	Država C
Str. polne lastne cene s str. PPE (v EUR)	245,56	242,72	259,20
Prodajna cena PPE (v EUR)	236,29	243,72	262,12
Dobiček (v EUR)	-9,27	1,00	2,92
Dobičkonosnost (v %)	-3,78	0,41	1,13

Vir: Gorenje, d.d., Cenovne primerjave proizvodov, 2013a; Gorenje, d.d., Kalkulacije lastnih cen proizvodov, 2013b.

Tabela 7 prikazuje, da bi proizvod X dosegel prodajno ceno 236,29 EUR v državi A, ob polnih lastnih stroških proizvoda 245,56 EUR. To pomeni, da bi Gorenje v državi A s proizvodom X poslovalo negativno, saj bi bili stroški tega proizvoda za 9,27 EUR višji, kot bi imeli prihodkov od prodaje.

V državi B bi proizvod X dosegel 1,00 EUR oziroma 0,41 % dobička, saj bi bilo potrebno za pripravo proizvoda za prodajo 242,72 EUR stroškov, prodali pa bi ga po ceni 243,72 EUR.

V primeru proizvoda X bi v državi C poslovali z največjim dobičkom, saj bi poslovali z 1,13 % dobičkonosnostjo, kar pomeni, da bi ustvarili 2,92 EUR dobička, saj bi proizvod X prodali po ceni 262,12 EUR, ob potrebnih stroških 259,20 EUR.

Tako bi bil v primeru proizvoda X najbolj uspešen Gorenjev proizvod v državi C, najslabšo pozicijo pa bi le-ta zasedel v državi A, saj ne bi niti pokrili vseh stroškov, ki bi bili potrebni za izdelavo in lansiranje proizvoda na trg.

- Dobičkonosnost proizvoda Y v obravnavanih državah

V Tabeli 8 je prikazano, kako dobičkonosen bi bil proizvod Y v vseh treh obravnavanih državah. Primerjali smo polne lastne stroške proizvoda Y s prodajnimi cenami proizvoda Y, ki bi jih dosegle PPE v obravnavanih državah.

Tabela 8: Dobičkonosnost proizvoda Y v državah A, B in C

Proizvod Y	Država A	Država B	Država C
Str. polne lastne cene s str. PPE (v EUR)	184,58	165,70	190,73
Prodajna cena PPE (v EUR)	158,84	266,45	269,68
Dobiček (v EUR)	-10,53	100,75	78,95
Dobičkonosnost (v %)	-5,70	60,80	41,39

Vir: Gorenje, d.d., Cenovne primerjave proizvodov, 2013a; Gorenje, d.d., Kalkulacije lastnih cen proizvodov, 2013b.

Tudi v primeru proizvoda Y bi Gorenje v državi A poslovalo negativno. Polni lastni stroški proizvoda Y bi znašali 184,58 EUR, prodajali pa bi ga za 158,84 EUR. Tako bi poslovali negativno, saj bi izguba za ta proizvod znašala 10,53 EUR oziroma izraženo v odstotkih bi bila izguba 5,70 %.

Država B bi bila v primeru proizvoda Y najbolj uspešna. Ob stroških 165,70 EUR, potrebnih za proizvodnjo in lansiranjem na trg, bi bila dosežena prodajna cena s strani PPE

266,45 EUR. Tako bi bil dosežen dobiček v višini 100,75 EUR za proizvod Y, kar bi predstavljalo 60,80 % dobičkonosnost proizvoda Y.

Tudi država C bi bila uspešna, saj bi dosegla 41,39 % dobičkonosnost oziroma 78,95 EUR dobička, ob prodajni ceni 269,68 EUR in polnih lastnih stroških proizvoda Y 190,73 EUR.

V primeru proizvoda Y lahko podamo zaključek, da bi bili s prodajo proizvoda blagovne znamke Gorenje najbolj uspešni v državi B, v državi A pa pri prodaji istega proizvoda ne bi bili uspešni, saj bi ta prinašal izgubo.

- Dobičkonosnost proizvoda Z v obravnavanih državah

V Tabeli 9 je prikazano, kako dobičkonosen bi bil proizvod Z v obravnavanih državah. Primerjali smo polne lastne stroške proizvoda Z s prodajnimi cenami proizvoda Z, ki bi jih dosegle PPE v obravnavanih državah.

Tabela 9: Dobičkonosnost proizvoda Z v državah A, B in C

Proizvod Z	Država A	Država B	Država C
Str. polne lastne cene s str. PPE (v EUR)	206,63	190,61	211,75
Prodajna cena PPE (v EUR)	233,11	248,47	337,27
Dobiček (v EUR)	26,48	57,86	125,52
Dobičkonosnost (v %)	12,82	30,35	59,28

Vir: Gorenje, d.d., Cenovne primerjave proizvodov, 2013a; Gorenje, d.d., Kalkulacije lastnih cen proizvodov, 2013b.

Proizvod Z bi v takšnem primeru v državi A prodajali z dobičkom v višini 26,48 EUR, kar bi pomenilo, da bi imeli v tej državi 12,82 % dobičkonosnost za proizvod Y. PPE v državi A bi v takšni situaciji prodal proizvod Z za 233,11 EUR, medtem ko bi znašali polni lastni stroški proizvoda 206,63 EUR.

Gorenje bi v državi B ustvarilo z istim proizvodom 57,86 EUR dobička oziroma bi imelo 30,35 % dobičkonosnost za ta proizvod. Proizvod bi prodali po ceni 248,47 EUR, medtem ko bi bili polni lastni stroški 190,61 EUR.

Država C bi s proizvodom Z dosegla prodajno ceno 337,27 EUR, ob potrebnih stroških 211,75 EUR. Tako bi s proizvodom Z ustvarili 125,52 EUR dobička oziroma bi bil ta proizvod 59,28 % dobičkonosen.

V primeru proizvoda Z bi bila s prodajo tega proizvoda ponovno najbolj uspešna država C, najmanj pa država A, kjer bi sicer poslovali z dobičkom, vendar bi bil ta v primerjavi z drugima dvema državama, najmanjši.

Poglavje lahko zaključimo z naslednjimi ugotovitvami:

- Država A, v kateri naj bi bil naš cenovni indeks nižji, bi bila v vseh treh primerih najmanj uspešna. Pri proizvodih X in Y bi poslovala celo negativno. Tu bi se bilo smiselno vprašati, kakšna bi bila korist od prodaje teh proizvodov v dotične države. Če bi gledali samo te podatke, bi ugotovili, da bi bilo bolje, če teh proizvodov ne bi prodajali na te trge. Vendar je država A za Gorenje izjemno pomembna, saj je količinska prodaja velika. Poleg tega bi si podjetje zagotovilo pokritje stroškov z drugimi proizvodi, ki bi jih prodalo z dobičkom. Prav tako je pomembno, da si podjetje s prodajo v to državo zagotavlja pokritje fiksnih in vsaj del variabilnih stroškov. Tako bi bilo podjetje pripravljeno prodati proizvode po nižjih cenah kot bi jih lahko doseglo v drugih državah. Na tak način bi si zagotovili, da bi se kupci vseeno odločili za nakup proizvoda blagovne znamke Gorenje.
- V državi B, v kateri bi naj bil višji cenovni indeks, bi dosegli z vsemi tremi proizvodi dobiček. V primeru proizvoda X dobiček sicer ne bi bil velik, vendar bi dosežena cena zagotovila vsaj pokritje vseh stroškov. Proizvod Y bi bil v tej državi zelo uspešen, saj bi bila dobičkonosnost kar 60,80 %. Tudi proizvod Z bi dosegel dobro dobičkonosnost, vendar bi bile naše PPE pri prodaji tega proizvoda bolj uspešne v državi C.
- Država C bi s srednjim cenovnim indeksom prav tako poslovala z vsemi obravnavanimi proizvodi z dobičkom. V tej državi bi največji dobiček dosegli s proizvodom Z.

Še enkrat je treba poudariti, da so to zgolj naključni primeri proizvodov blagovne znamke Gorenje, ki bi se v vseh treh obravnavanih državah prodajali v enakih oziroma zelo podobnih različicah. Zgodi se, da je podjetje primorano postaviti takšno ceno, ki niti ne pokrije vseh stroškov. Vendar lahko to izgubo nadoknadi v državah, kjer je blagovna znamka Gorenje tako priljubljena, da lahko postavi višjo prodajno ceno. Prav tako lahko z različnimi proizvodi na istem trgu doseže pokritje stroškov (tako variabilnih kot tudi fiksnih).

5.4 Primerjava maloprodajnih cen izbranih proizvodov s konkurenco v izbranih državah

Sedaj, ko so bile prikazane cene proizvodov Gorenje in njihove dobičkonosnosti, lahko utemeljimo bistvo magistrskega dela, s pomočjo analize konkurenčnih cen. Izbrani so proizvodi z zelo podobnimi karakteristikami, ki so na istem nivoju kot Gorenjevi proizvodi, obravnavani v magistrskem delu. Ker se isti proizvodi v različnih trgovinah

prodajajo po zelo različnih cenah, je upoštevano povprečje vseh maloprodajnih cen na določenem trgu.

Za primerjavo so izbrani najpomembnejši konkurenti v določenih državah in za določene linije proizvodov. Določeni proizvodi nimajo čisto primerljivega konkurenčnega proizvoda, ki bi imeli iste karakteristike in zato ni bilo mogoče izvesti analize, ki bi vsebovala iste konkurente v vseh treh državah in z istimi proizvodi. Za vsak proizvod sta v analizi upoštevana dva konkurenčna podjetja.

V poglavju 5.2 je bilo prikazano, kako bi se maloprodajne cene na različnih trgih razlikovale, čeprav bi se proizvodi proizvajali s podobnimi stroški. Prikazani so bili tudi cenovni indeksi za posamezne države. Vendar iz teh podatkov ni mogoče razbrati, kako bi blagovna znamka vplivala na ceno proizvoda. Če želimo prikazati to povezavo, moramo primerjati maloprodajne cene proizvodov Gorenja z maloprodajnimi cenami proizvodov konkurentov.

V primeru, da konkurenca ne bi bila upoštevana, bi bili prikazani rezultati napačni. Če vzamemo za primer poglavje 5.2.1, bi bila slika sledeča: Proizvod X bi prodajali v državi A za 420,30 EUR, v državi B za 360,95 EUR in v državi C za 442,60 EUR. Če upoštevamo samo podatke kot takšne, bi lahko sklepali, da bi bila blagovna znamka Gorenje najbolj uspešna v državi C. Vendar pa je potrebno pri tem upoštevati tudi standard države. Če je standard v določeni državi nizek, bo posledično nižja tudi cena proizvoda, v primerjavi z državo, v kateri bi bil ekonomski standard države višji. Tako lahko prikažemo realno sliko šele s primerjavo naših proizvodov s konkurenčnimi.

- Primerjava maloprodajnih cen izbranih proizvodov s konkurenco v državi A

V Tabeli 10 so prikazane povprečne maloprodajne cene Gorenjskih proizvodov X, Y in Z v državi A in so primerjane s povprečnimi maloprodajnimi cenami konkurenčnih proizvodov. Proizvodi konkurence sodijo v isti ekonomski nivo kot obravnavani proizvodi blagovne znamke Gorenje in so si v vseh karakteristikah zelo podobni ter so tako primerni za primerjavo. Konkurenčna podjetja so različna za različne proizvode, za vsak proizvod pa je v analizi primerjava z dvema konkurenčnima podjetjema.

V državi A naj bi imelo Gorenje nižji cenovni indeks. To bi pomenilo, da bi v veliki večini proizvode blagovne znamke Gorenje prodajali po nižjih cenah, kot bi jih lahko, če bi bila blagovna znamka bolje pozicionirana.

Tabela 10: Primerjava maloprodajnih cen proizvodov X, Y in Z s konkurenco v državi A

Država						
Podjetje / Proizvod	GORENJE	BOSCH	CANDY	AEG	SIEMENS	BEKO
PROIZVOD X	420,30	551,40	565,80			
PROIZVOD Y	360,95			435,30	428,50	
PROIZVOD Z	400,70		320,64			347,10

Vir: Gorenje, d.d., Cenovne primerjave proizvodov, 2013a.

V Tabeli 10 se jasno vidi, da bi proizvod X v tem primeru prodajali za 420,30 EUR, medtem ko bi proizvode blagovnih znamk Bosch in Candy prodajali po višjih cenah. Tako bi proizvod X v državi A, ki ga proizvaja Bosch dosegel povprečno maloprodajno ceno 551,40 EUR, proizvod, ki ga proizvajajo pri Candy pa povprečno maloprodajno ceno 565,80 EUR. Torej bi bili s proizvodom blagovne znamke Candy sposobni doseči za 145,50 EUR višjo povprečno maloprodajno ceno kot s proizvodom blagovne znamke Gorenje. Proizvod blagovne znamke Bosch pa bi dosegel za 131,10 EUR višjo povprečno maloprodajno ceno kot proizvod blagovne znamke Gorenje. To bi predstavljalo že zelo veliko razliko v maloprodajnih cenah za skoraj isti proizvod.

Pri proizvodu Y bi bila podobna situacija. Proizvod Y znamke Gorenje bi dosegel v državi A povprečno maloprodajno ceno za proizvod Y 360,95 EUR. Znamka AEG, ki je v očeh kupcev v državi A med bolj priljubljenimi, bi dosegla s svojim proizvodom povprečno maloprodajno ceno 435,30 EUR, proizvod znamke Siemens pa 428,50 EUR. Tudi v takšnem primeru bi bila zelo očitna razlika v povprečnih maloprodajnih cenah za proizvode, ki so zelo primerljivi. Tako bi lahko proizvod znamke AEG dosegel za 74,35 EUR višjo povprečno maloprodajno ceno kot proizvod znamke Gorenje. Proizvod znamke Siemens pa za 67,55 EUR višjo ceno kot znamka Gorenje.

Situacija pa bi se obrnila pri proizvodu Z, kjer bi proizvod blagovne znamke Gorenje dosegel najvišjo povprečno maloprodajno ceno v višini 400,70 EUR. Tako bi se proizvod blagovne znamke Candy prodajal za 80,06 EUR ceneje, proizvod blagovne znamke Beko pa za 53,60 EUR ceneje kot proizvod blagovne znamke Gorenje.

V primeru proizvoda X in Y bi si konkurenca lahko privoščila postavitev višje maloprodajne cene, saj je v tej državi bolj prepoznavna in je v očeh kupcev vredna večjega zaupanja kot Gorenje. Čeprav bi bilo Gorenje primorano postaviti nižje cene kot konkurenca, bi bilo to v korist večje količinske prodaje. Ko je omenjeno že v prejšnjih poglavjih, lahko prihaja tudi do odstopanj in se situacije obračajo. Takšen primer je tudi proizvod Z, kjer naj bi proizvod blagovne znamke Gorenje prodajali po najvišji ceni.

- Primerjava maloprodajnih cen izbranih proizvodov s konkurenco v državi B

V Tabeli 11 so prikazane povprečne maloprodajne cene Gorenjskih proizvodov X, Y in Z v državi B in so primerjane s povprečnimi maloprodajnimi cenami konkurenčnih proizvodov. Proizvodi konkurence sodijo v isti ekonomski nivo kot obravnavani proizvodi in so si v vseh karakteristikah zelo podobni ter so tako primerni za primerjavo. Konkurenčna podjetja so različna za različne proizvode, za vsak proizvod pa je v analizi primerjava z dvema konkurenčnima podjetjema.

Država B je pravo nasprotje državi A, saj naj bi tukaj Gorenje dosegalo višji cenovni indeks, kar bi pomenilo, da bi naj Gorenjski proizvodi zasegali višje cenovne pozicije kot konkurenčni proizvodi, saj bi bila naša blagovna znamka zelo dobro pozicionirana in bi bili kupci zanj pripravljeni plačati več kot za konkurenčne proizvode.

Tabela 11: Primerjava maloprodajnih cen proizvodov X, Y in Z s konkurenco v državi B

Država B						
Podjetje / Proizvod	GORENJE	INDESIT	BEKO	ELECTRO LUX	ARISTON	BOSCH
PROIZVOD X	360,95	258,00	259,80			
PROIZVOD Y	341,65			261,80	290,20	
PROIZVOD Z	376,65			263,80		339,04

Vir: Gorenje, d.d., Cenovne primerjave proizvodov, 2013a.

Tabela 11 prikazuje, da bi v tem primeru imelo Gorenje najboljšo pozicijo v primerjavi z obravnavanimi konkurenti v državi B.

Proizvod X bi v takšnem primeru v državi B prodajali pod blagovno znamko Gorenje s povprečno maloprodajno ceno 360,95 EUR. Proizvoda proizvajalcev Indesit in Beko bi prodajali po zelo primerljivih povprečnih maloprodajnih cenah. To pomeni, da bi bil proizvod X blagovne znamke Gorenje od primerljivega proizvoda blagovne znamke Indesit dražji za 102,95 EUR in za 101,15 EUR dražji od proizvoda, ki se prodaja pod imenom blagovne znamke Beko.

Tudi proizvod Y blagovne znamke Gorenje bi v državi B prodajali po najvišji povprečni maloprodajni ceni. S tem ko bi dosegli povprečno maloprodajno ceno 341,65 EUR, bi bila ta v primerjavi z Electroluxovo ceno višja za 79,85 EUR. V primerjavi s proizvodom konkurenta Beko bi dosegel za 51,45 EUR višjo povprečno maloprodajno ceno.

Prav tako bi tudi proizvod Z blagovne znamke Gorenje v državi B prodajali po najvišji povprečni maloprodajni ceni. Blagovna znamka Gorenje bi dosegla s proizvodom Z povprečno maloprodajno ceno 376,65 EUR, ki bi bila tako za 112,85 EUR višja kot cena proizvoda, ki ga proizvaja Electrolux in za 37,61 EUR višja kot cena, ki bi jo za primerljiv proizvod dosegla blagovna znamka Beko.

Iz Tabele 11 in zgoraj opisanega lahko povzamemo, da bi bila najboljše pozicionirana blagovna znamka Gorenje v državi B. Kupci ostajajo zvesti naši blagovni znamki, saj so pripravljene kupiti proizvode Gorenje, ki so v vseh karakteristikah zelo podobni konkurenčnim proizvodom in za njih plačati višjo ceno. Če kupci ne bi bili tako zadovoljni z našo blagovno znamko, bi se raje odločili za cenejše proizvode naših konkurentov.

- Primerjava maloprodajnih cen izbranih proizvodov s konkurenco v državi C

V Tabeli 12 so prikazane povprečne maloprodajne cene Gorenjskih proizvodov X, Y in Z v državi C in so primerjane s povprečnimi maloprodajnimi cenami konkurenčnih proizvodov. Proizvodi konkurence sodijo v isti ekonomski nivo kot obravnavani proizvodi in so si v vseh karakteristikah zelo podobni ter so tako primerni za primerjavo. Konkurenčna podjetja so različna za različne proizvode, za vsak proizvod pa je v analizi primerjava z dvema konkurenčnima podjetjema.

V državi C bi naj Gorenje dosegalo srednji cenovni indeks. To bi pomenilo, da naj bi se cene gibale nekje v povprečnem cenovnem nivoju konkurence in bi bilo zato podjetje v cenovnem razredu na sredini. Torej naj ne bi naša blagovna znamka s svojimi proizvodi v tej državi dosegala niti najvišjih, niti najnižjih cen v primerjavi s konkurenco.

Tabela 12: Primerjava maloprodajnih cen proizvodov X, Y in Z s konkurenco v državi C

Država C				
Podjetje / Proizvod	GORENJE	BEKO	ELECTROLUX	BOSCH
PROIZVOD X	442,60	332,10	553,61	
PROIZVOD Y	427,20	345,00		422,50
PROIZVOD Z	549,90	386,60		599,00

Vir: Gorenje, d.d., Cenovne primerjave proizvodov, 2013a.

Iz Tabele 12 je razvidno, da bi Gorenjev proizvod X v državi C prodajali po povprečni maloprodajni ceni 442,60 EUR. Bekov proizvod bi v tem primeru prodajali po povprečni maloprodajni ceni 332,10 EUR, Electroluxov proizvod pa bi dosegel povprečno maloprodajno ceno 553,61 EUR. Tako bi se znašel Gorenjev proizvod na zlati sredini med dvema pomembnima konkurentoma v državi C. V primerjavi z Electroluxovim

proizvodom bi bil cenejši za 111,01 EUR, v primerjavi z Bekovim proizvodom pa dražji za 110,50 EUR.

Gorenjev proizvod Y bi dosegel povprečno maloprodajno ceno 427,20 EUR, Bekov proizvod 345,00 EUR, Boschov proizvod pa 422,50 EUR. Tako bi bil proizvod z blagovno znamko Gorenje dražji za 82,20 EUR od primerljivega proizvoda blagovne znamke Beko in za 4,70 EUR dražji od proizvoda blagovne znamke Bosch. S tem bi se Gorenjev proizvod uvrstil v povprečni cenovni razred.

Tudi proizvod Z blagovne znamke Gorenje bi se v tem primeru nahajal v cenovnem povprečju vseh podobnih proizvodov, ki jih prodajajo na tržišču. Proizvod blagovne znamke Beko bi prodajali za 163,30 EUR ceneje kot Gorenjski proizvod, Boschov proizvod pa bi bil dražji za 49,10 EUR. Tako se proizvod blagovne znamke Gorenje ne bi uvrstil niti med najdražje, niti med najcenejše.

Na primeru države C je mogoče vzpostaviti jasno povezavo med močjo blagovne znamke in maloprodajno ceno proizvodov. Ker ima Gorenje v tem primeru zadovoljivo pozicionirano blagovno znamko, bi bila možna postavitve takšne cene, ki bi bila v tržnem povprečju. Kupci se odločajo za nakup blagovne znamke, ki je njim ljubša in v katero zaupajo. V tem primeru blagovni znamki Gorenje ne bi dajali prednosti, vendar pa je po drugi strani tudi ne bi postavili v ozadje in bi se tako znašla v tržnem povprečju.

Kot zaključek tega poglavja smo povzeli naslednje bistvene ugotovitve:

- Država A je primer, kjer naj bi bila blagovna znamka Gorenje nižje pozicionirana, oziroma, kjer bi se kupci raje odločili za nakup proizvoda konkurenčnih podjetij. Poglavje 5.4.1 smo pričeli s predpostavko, da bodo cene konkurenčnih podjetij višje, saj si lahko privoščijo višje cene, ker vedo, da bodo kupci pripravljene odšteti za želeni proizvod več. Tabela 10 prikazuje natančno takšno stanje, v primeru proizvoda X in Y, kjer bi konkurenca dosegla opazno večjo povprečno maloprodajno ceno. Proizvod Z pa se s postavljenimi predpostavkami ne ujema. Tu bi bile cene blagovne znamke Gorenje višje kakor cene proizvodov konkurenčnih podjetij. Za takšno stanje so zaslužni predvsem naši tržniki, ki jim je uspelo proizvod dobro umestiti med vso tržno ponudbo.
- Država B je primer odličnega poslovanja naše blagovne znamke. V tej državi so naši proizvodi zelo cenjeni, v očeh kupcev predstavljajo prestiž, vanjo verjamejo in jo v primerjavi s konkurenti najraje kupujejo. Tako smo poglavje 5.4.2 začeli s predpostavko, da naj bi se proizvodi blagovne znamke Gorenje prodajali po višjih povprečnih maloprodajnih cenah kot proizvodi konkurence. V Tabeli 11 podatki prikazujejo, da bi bilo stanje resnično takšno, saj bi vse obravnavane proizvode blagovne znamke Gorenje prodajali po višjih cenah kot jih imajo proizvodi konkurenčnih podjetij. Najbolj opazna razlika je v primeru proizvoda X, kjer bi imel

proizvod blagovne znamke Gorenje povprečno maloprodajno ceno višjo za več kot 100 EUR kot konkurenčni proizvod. To pa bi predstavljalo že veliko razhajanje v cenah, glede na to, da se obravnavane proizvode prodajamo v zelo primerljivih različicah.

- V državi C naj bi bila naša blagovna znamka dobro uveljavljena, vendar ni med vodilnimi. Predpostavka v poglavju 5.4.3 je, da naj bi se cene proizvodov Gorenje gibale v povprečju vseh primerljivih proizvodov v panogi. Tabela 12 prikazuje, da je stanje dejansko takšno, kot je prvotno predvidevano. Povprečne maloprodajne cene proizvodov blagovne znamke Gorenje bi se gibale na sredini med najvišjimi in najnižjimi.

Čez celotni praktični del magistrskega dela smo poudarjali, da je potrebno primerjati določen proizvod z vidika stroškov, ki so potrebni za proizvodnjo, z vidika dobičkonosnosti in glede na primerjavo s konkurenco. Sedaj lahko pojasnimo, zakaj je to tako pomembno.

Proizvod X v državi C, je primer, kjer lahko najboljše pojasnimo, zakaj je tako pomembno, da upoštevamo tudi konkurenco. Proizvod X bi za državo C proizvajali s polnimi lastnimi stroški v višini 259,20 EUR. Poslovna enota v državi C bi dosegla prodajno ceno 262,12 EUR. To pomeni, da bi ustvarili 1,13 % dobičkonosnost, kar bi bila največja dobičkonosnost v primerjavi z drugima dvema državama. Iz tega bi lahko sklepali, da bi bila najbolj uspešna država C.

Če povzamemo iz Tabel 10, 11 in 12 bi se maloprodajne cene proizvoda X gibale takole: v državi A bi bila maloprodajna cena 420,30 EUR, v državi B 360,95 EUR, v državi C pa 442,60 EUR. Tudi ta podatek kaže, da bi najvišjo maloprodajno ceno za proizvod X dosegli v državi C. Vendar, če podatke primerjamo s konkurenčnimi proizvodi, ugotovimo, da bi imeli v državi A za ta proizvod najnižjo maloprodajno ceno v primerjavi s konkurenco, v državi B najvišjo maloprodajno ceno v primerjavi s konkurenco, v državi C pa bi maloprodajna cena našega proizvoda dosegla srednjo vrednost proizvodov, ki se prodajajo na tem trgu. Ko primerjamo povprečno maloprodajno ceno s konkurenco, ugotovimo, da bi najboljši rezultat dosegla država B, saj bi imeli proizvodi blagovne znamke Gorenje tam najvišjo povprečno maloprodajno ceno glede na konkurenco. Proizvod X sicer v državi C ne bi bil slabo ovrednoten, vendar pa cene ne bi bilo mogoče zastaviti na sam vrh v tej državi, ker kupcem blagovna znamka Gorenje ne pomeni toliko, kot v državi B.

SKLEP

Cilj magistrskega dela je prikazati vpliv moči blagovne znamke na postavitev prodajne cene proizvoda. Gorenje je eden največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Sloveniji. 95 % delež vse proizvodnje izvozi v tujino in je tako največje mednarodno

slovensko podjetje. Po svetu posluje z različnimi blagovnimi znamkami in ima tako pokrite vse cenovne razrede, od nižjega pa vse do najvišjega cenovnega razreda, kamor spadata znamki Atag in Asko. V magistrskem delu se analiza nanaša izključno na blagovno znamko Gorenje, ki se prodaja v srednjem cenovnem razredu.

V analizi so izbrani trije proizvodi blagovne znamke Gorenje, ki se prodajajo v istih treh državah. Podatki so primerjani na ravni Skupine Gorenje, kar pomeni, da so prikazani tudi stroški, ki bi jih imele naše poslovalnice s prodajo proizvodov. Za vse tri obravnavane proizvode so prikazane stroškovne kalkulacije, primerjane prodajne cene, ki bi jih v tem primeru dosegle naše PPE s prodajo proizvodov v trgovine, z maloprodajno ceno, po kateri bi proizvod prodajali v trgovinah. Maloprodajne cene so izračunane kot povprečje vseh cen proizvodov, ki se prodajajo po trgovinah v določeni državi. Končna analiza pa je bila primerjava povprečnih maloprodajnih cen proizvodov blagovne znamke Gorenje s konkurenčnimi primerljivimi proizvodi.

Ker je v državi A blagovna znamka Gorenje nižje pozicionirana v primerjavi z obravnavano konkurenco, bi v njej dosegli nižji cenovni indeks, kar pomeni, da bi cene naših proizvodov dosegle nižjo maloprodajno ceno od povprečja vseh sorodnih proizvodov, ki so v tej državi naprodaj. Če bi bila naša blagovna znamka v očeh kupcev bolj spoštovana, bi lahko dosegali višje cene od konkurentov.

To bi se zgodilo v primeru države B, kjer ima proizvod blagovne znamke Gorenje, v primerjavi z obravnavanimi konkurenti najvišje cene. Na ta način bi dosegli višji cenovni indeks, kar bi pomenilo, da bi se maloprodajne cene naših proizvodov gibale višje od povprečja vseh sorodnih proizvodov, ki bi se v državi B prodajali.

Država C je primer, kjer bi naj dosegali srednji cenovni indeks in bi tako dosegli povprečno maloprodajno ceno v primerjavi z obravnavano konkurenco. Maloprodajne cene proizvodov blagovne znamke Gorenje bi se v obravnavanem primeru gibale v samem povprečju vseh sorodnih prodanih proizvodov v tej državi.

Predpostavka magistrskega dela je bila, da bi lahko v državi, kjer je blagovna znamka zelo dobro sprejeta, podjetje doseglo visoke cene in bi se cenovno pozicioniralo nad konkurenčnimi cenami. V nasprotnem primeru, kjer bi bila blagovna znamka slabo sprejeta in bi se kupci raje odločili za konkurenčne proizvode, Gorenje ne bi imelo moči postavljanja višjih cen od konkurentov.

To predpostavko lahko iz predstavljenih podatkov potrdimo, saj se je v večini primerov izkazala za resnično. Odstopa samo primer proizvoda Z v državi A, kjer bi po predpostavki morala biti maloprodajna cena proizvoda blagovne znamke Gorenje nižja od obravnavanih

konkurenčnih maloprodajnih cen. V predstavljenem primeru pa bi bila maloprodajna cena višja kot konkurenčne maloprodajne cene za primerljiv proizvod.

Seveda ne gre zanemariti podatka o tem, kakšen tržni delež dosega Gorenje v obravnavanih državah, ob takšnih cenovnih indeksih. Podjetje se lahko odloči prodati majhne količine svojih proizvodov, z visoko pozicionirano ceno. Lahko pa gre odločitev v nasprotno smer in si zada povečati tržni delež v določeni državi in se zato sprijazniti z nižjim cenovnim indeksom.

Z analiziranimi podatki lahko podamo zaključek, da bi blagovna znamka Gorenje dosegla najvišje povprečne maloprodajne cene svojih proizvodov v primerjavi s konkurenco v državi B, najnižje pa v državi A. V državi C bi bil proizvod blagovne znamke Gorenje v srednjem cenovnem razredu, kjer bi imeli nekateri konkurenti višje cene za svoje proizvode, drugi pa nižje.

V nalogi smo dokazali, da na dobičkonosnost produktov z blagovno znamko Gorenje po posameznih trgih v veliki meri vpliva tržno pozicioniranje teh produktov. Medtem ko je lastna cena Gorenjevih produktov dokaj podobna ne glede na to, kje se ti proizvodi prodajo, pa so razlike v prodajnih cenah za identične produkte po trgih lahko zelo velike. Pomembna je tudi ugotovitev, da na dobičkonosnost produktov vpliva splošna raven cen na določenem trgu. Kljub temu, da na enem od analiziranih trgov Gorenje dosega srednji cenovni indeks, je dobičkonosnost na tem trgu primerljiva z dobičkonosnostjo na trgu, kjer Gorenje dosega visok cenovni indeks, a je splošna raven cen na tem trgu zaradi slabše razvitosti trga nižja. Eden od glavnih izzivov Gorenja v prihodnosti je izboljšati pozicijo Gorenja na trgih, kjer je blagovna znamka trenutno slabše pozicionirana.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, A. D. (1991). *Managing Brand Equity; Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
2. Aaker, A.D. (2001). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons.
3. Aaker, A.D. (2004). *Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York: The Free Press.
4. Aaker, A.D., & Keller, K.L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27-41.
5. Aner, S., Gulen, S. A., & Wheeler, S. (2012). We Are Not the Same as You and I: Causal Effects of Minor Language Variations on Consumers Attitudes toward Brands. *Journal of Consumer Research*, 39(3), 644–651.
6. Aperia, T., & Back, R. (2004). *Brand Relation Managemet*. Malmo: Liber.
7. Armstrong, G., & Kotler, P. (2001). *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice Hall. Book Company.
8. Burk, W.M. (2005). *The marketing plan handbook*. Upper Saddle River (N.J.) : Pearson/Prentice Hall, cop. mmm.
9. Cravens, W. D. (1991). *Strategic Marketing*. Homewood: Irwin.
10. Čadež, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7/8), 836-863.
11. Čadež S., & Guilding, C. (2012). Strategy, strategic management accounting, and performance: a configurational analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), 484–501.
12. Čadež, S., & Hočevar, M. (2008). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Damjan, J. (2008). Z znamkami skrbneje kot z nepremičninami. *Manager*, (2), 6–11.
14. De Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV založba.
15. De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van der Bergh, J. (2004). *Marketing communications*. Essex: Pearson Education Limited.
16. Dmitrović, T. (1999). Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v Slovenji. *Akademija MM: Slovenska znanstvena revija za trženje*, 3(4), 71–78.
17. Feldwick, P. (1996). Do we really need Brand Eguity? *Jorunal of brand management*, 4(1), 9-28.
18. Gorenje, d.d. (2012). *Letno poročilo Skupine Gorenje za leto 2012*. Velenje: Gorenje, d.d.
19. Gorenje, d.d. (2013a). *Cenovne primerjave proizvodov* (interno gradivo). Velenje: Gorenje, d.d.
20. Gorenje, d.d. (2013b). *Kalkulacije lastnih cen proizvodov* (interno gradivo). Velenje: Gorenje, d.d.

21. Gorenje, d.d. *Predstavitev Skupine Gorenje Group*. Najdeno 18. aprila 2013 na spletnem naslovu http://www.gorenjegroup.com/si/za_medije/sporocila_za_javnost?aid=282.
22. Hočevar, M. (1998). *Planiranje in kontrola poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Hočevar, M., Igličar, A., & Zaman, M. (2002). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Hooley, G., Piercy, N., & Nicouland, B. (2008). *Marketing strategy and competitive positioning*. Essex: Pearson Education Limited.
25. Hrastar, L., & Oseli, P. (2004). Le kje je moč blagovne znamke? *Kapital* 14(353/354), 22–39.
26. Hribar, Z. (2010). *Knjigovodstvo stroškov* (šola poglobljenega knjigovodstva gospodarskih družb). Ljubljana: Zveza računovodij finančnikov in revizorjev Slovenije.
27. Hupp, O. (2004). Using Consumer Attitudes to Value Brands: Evaluation of the Financial Value of Brands. *Journal of Advertising Research*, 44(3), 225–231.
28. Jobber, D. (1995). *Principles and Practice of Marketing*. London: McGraw – Hill
29. Kapferer, J.N. (1992). *Strategic Brand Management*. New York: The Free Press.
30. Keller, L. K. (1993). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. London: Kogan Page.
31. Kotler, P. (1996). *Marketing management*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
32. Kotler, P. (1998). *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
33. Lesjak, I. (2002). Pomen blagovne znamke in njenega pozicioniranja za uspešnost na trgu. *Revija za aktualna gospodarska vprašanja: Naše gospodarstvo*, 48(5/6), 647–659.
34. Levy, S. (1999). *Brands, consumers, symbols and research: Sidney J. Levy on marketing*. London: Sage Publications, Ltd.
35. Mohammad, A. A. S. (2012). The Effect of Brand Trust and Perceived Value in Building Brand Loyalty. *International Research Journal of Finance & Economics*, 85, 111–127.
36. Narayan, G. (2012). Brand Valuation: A Strategic Tool for Business. *IUP Journal of Brand Management*, 9(3), 55–65.
37. Olins, W. (1991). *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*. London: Thames and Hudson.
38. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: gospodarski vestnik založba.
39. Pučko, D., & Rozman, R. (1996). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Pustatičnik, I. (2009). Sistem kalkulacij in vnaprejšnje vrednotenje uspešnosti prodajnih in proizvodnih načrtov v mednarodni družbi (primer Gorenje, d.d.). *Zbornik 41. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 1-10). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

41. Rebernik, M. (2008). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
42. Ries, A., & Trout, J. (1986). *Positioning. The Battle for Your Mind*. New York: Warne Books.
43. Slovenski računovodski standardi. (2006). *Uradni list RS* št. 118/2005, 70/2006, 75/2006 popr., 10/2006, 112/2006, 119/2008, 1/10, 9/10, 2/2012, 64/2012.
44. Snoj, B., & Gabrijan, V. (2004). *Zbrano gradivo za predmet Osnove marketinga*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
45. Štorgelj, J. (2008). Korporativna blagovna znamka in njen ugled. *Akademija MM: Slovenska znanstvena revija za trženje*, 8(12), 35–48.
46. Turk, I. (1980). *Stroškovno računovodstvo*. Maribor: Obzorja.
47. Turk, I., Kavčič, S., & Kokotec - Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
48. Turney, P. (1996). *Activity Based Costing, The Performance Breakthrough*. London: Kogan Pge Limited.
49. Upshaw, L. (1995). *Building Brand Identity: A Strategy for Success in Hostile Market place*. New York: J. Wiley & Sons.
50. Yoshikawa, T. (1993). *Contemporary Cost Management*. London: Chapman & Hall.
51. Zakon o industrijski lastnini. *Uradni list RS* št. 51/2006 - ZIL-1-UPB3.