

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA LUKSUZNIH BLAGOVNIH ZNAMK ŽGANIH PIJAČ V
SLOVENIJI**

Ljubljana, september 2016

MARTIN KOSABER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Martin Kosaber, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza luksuznih blagovnih znamk žganih pijač v Sloveniji, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matevžem Raškovičem.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POMEN IN VLOGA BLAGOVNIH ZNAMK.....	2
1.1 Kaj je blagovna znamka?	3
1.1.1 Vidiki blagovne znamke	5
1.1.2 Identiteta blagovne znamke	9
1.2 Sestavine in elementi blagovne znamke	12
1.3 Arhitektura blagovne znamke	13
1.4 Premoženje in vrednost blagovne znamke.....	15
1.5 Merila in merjenje premoženja oziroma vrednosti blagovne znamke	18
2 OPREDELITEV LUKSUZNIH BLAGOVNIH ZNAMK ŽGANIH PIJAČ	23
2.1 Opredelitev luksuza	23
2.2 Trg luksuza v svetu	26
2.3 Trg žganih pijač in šampanjcev v svetu.....	30
3 TRG ŽGANIH PIJAČ V SLOVENIJI.....	31
3.1 Velikost trga in trendi	31
3.2 Posebnosti prodaje in oglaševanja žganih pijač v Sloveniji	33
3.3 Zakonske omejitve v Sloveniji po letu 2003 vključno z zakonodajo	34
3.4 Konkurenčnost panoge: model Porterjevih 5 sil.....	35
3.4.1 Konkurenca v panogi.....	36
3.4.2 Vstopne ovire in potencialni novi vstopi.....	39
3.4.3 Pogajalska moč kupcev	39
3.4.4 Pogajalska moč dobaviteljev	40
3.4.5 Substituti.....	40
4 ANALIZA TRGA ŽGANIH PIJAČ V SLOVENIJI	41
4.1 Podatki in metodologija	41
4.2 Klasifikacija žganih pijač.....	42
4.3 Velikost trga luksuznih žganih pijač.....	44
5 OPIS PODJETJA PERNOD RICARD	46
5.1 Zgodovina podjetja	46
5.2 Organizacijska shema podjetja	48

5.3 Pernod Ricard Slovenija	51
6 KLJUČNI REZULTATI IN PRIPOROČILA PODJETJU.....	53
SKLEP.....	56
LITERATURA IN VIRI	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Različna tolmačenja blagovnih znamk	5
Tabela 2: Celostni pristop k ocenjevanju blagovne znamke	16
Tabela 3: Lestvica 30 najvrednejših blagovnih znamk na svetu leta 2015	19
Tabela 4: Lestvica najvrednejših blagovnih znamk žganih pijač leta 2015	21
Tabela 5: Glavna podjetja na trgu luksuznih izdelkov v letu 2010 v milijonih €.....	29
Tabela 6: Ključne ugotovitve na trgu žganih pijač na podlagi Porterjevega modela petih silnic	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Sestavine identitete blagovne znamke.....	9
Slika 2: Prizma identitete blagovne znamke	10
Slika 3: Arhitektura (levo) oziroma struktura (desno) blagovne znamke	14
Slika 4: Vrednost blagovne znamke	17
Slika 5: Merila za merjenje premoženja blagovne znamke.....	18
Slika 6: Konceptualni model luksuza	25
Slika 7: Ocenjena vrednost globalnega trga luksuznih izdelkov.....	28
Slika 8: Znesek trošarin v posameznih bližnjih državah v € na hektoliter čistega alkohola.....	32
Slika 9: Velikost trga žganih pijač v Sloveniji v obdobju med 2008 in 2015.....	33
Slika 10: Porterjev model petih silnic.....	36
Slika 11: Količinski tržni deleži posameznih podjetij, ki se ukvarjajo z distribucijo in uvozom žganih pijač v trgovinskem sektorju (2016).....	38
Slika 12: Organizacijska struktura podjetja Pernod Ricard.....	48
Slika 13: Portfelj blagovnih znamk prikazan v skladu s t.i. hišo blagovnih znamk.....	50
Slika 14: Predlagana klasifikacija žganih pijač za Slovenijo	43
Slika 15: Ocena velikosti trga luksuznih žganih pijač v Sloveniji 2008-2015.....	45

UVOD

Podjetje Pernod Ricard je uspešno mednarodno podjetje s sedežem v Franciji, ki je zastopano v več kot osemdesetih državah sveta in danes zaposluje preko 18.000 zaposlenih. Z lastnim naborom blagovnih znamk, med katerimi se jih kar 19 uvrsta med 100 največjih (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016a), velja za enega izmed ključnih igralcev na svetovnem trgu alkoholnih pijač. Podjetje je v poslovnem letu 2014/2015 zabeležilo 1,329.000.000 € čistega dobička, kar znaša 12 odstotkov več kot v letu 2013/2014 (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016a). Podobno velja tudi za slovensko podružnico Pernod Ricard Slovenija, v kateri delam kot brand manager, ki sledi ciljem matičnega podjetja in je osredotočena na razvoj premium in luksuznih blagovnih znamk alkoholnih pijač (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016a).

V času gospodarskega razvoja in velike količine denarja v obtoku ter brezskrbnega potrošništva pred svetovno ekonomsko in finančno krizo 2008 so luksuzne dobrine postale izredno dostopne širši množici. Tako so v določenem trenutku luksuzne blagovne znamke dejansko postale preširoko dostopne množicam in beseda »luksuz« je (skoraj) izgubila svoj osnovni pomen. Posledica tega je bilo, da so (naj)premožnejši potrošniki iskali nekaj novega, česar si širša množica ni mogla privoščiti. Številna svetovna in slovenska podjetja so ta trend izkoristila za vpeljavo novih blagovnih znamk z visoko dodano vrednostjo in tako ustvarila nove kategorije »luksuz«, ki do pred kratkim niso obstajale (npr. super premium kategorija). Danes zato najdemo na trgu popolnoma nove »luksuzne« blagovne znamke ter nova poimenovanja oziroma klasifikacije, ki presegajo osnovno kategorijo luksuz. Tako so si trženjski oddelki izmislili nove »nadkategorije« in jih po večini poimenovali: »super premium«, »ultra premium« in/ali »prestiž« (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016a).

Finančna kriza je dodobra spremenila navade potrošnikov tako v svetu kot tudi v Sloveniji. Podjetja so se bila prisiljena v zelo kratkem času korenito prestrukturirati, če so želela obstati na trgu. To so naredila s spremembo prodajnega portfelja, novimi trženjskimi prijemi, novimi trgi in/ali vertikalno integracijo znotraj panog (Evropska komisija, b.l.). Danes, v času pisanja moje magistrske naloge, poleti 2016, svetovno in slovensko gospodarstvo že okrevata in kažeta tudi nove trende z vidika razvoja t.i. luksuznih blagovnih znamk. Temu trendu poskuša slediti tako matično francosko podjetje Pernod Ricard ter posledično tudi slovenska podružnica Pernod Ricard Slovenija.

Glavni **namen** moje magistrske naloge je pregled in oblikovanje (nove) opredelitve oziroma klasifikacije luksuznih blagovnih znamk žganih pijač v skladu s spremembami na trgu po svetovni ekonomski in finančni krizi. Bralca magistrskega dela želim seznaniti s teoretično opredelitvijo pomena in vloge blagovne znamke. Hkrati želim povezati tudi različne teorije in koncepte s področja blagovnih znamk in njihovega managementa ter jih

konkretno aplicirati na kategorijo žganih pijač, zlasti z vidika t.i. luksuznih blagovnih znamk. **Temeljni cilj** mojega magistrskega dela pa je predstaviti klasifikacijo žganih pijač v Sloveniji s posebnim poudarkom na luksuznih znamkah, ki bo služila kot osnova trženjskemu oddelku v podjetju pri nadaljnjem razvoju luksuznih blagovnih znamk žganih pijač znotraj portfelja Pernod Ricard Slovenija. V skladu s tem bom prikazal tudi obsežno analizo slovenskega trga žganih pijač.

Raziskovalna vprašanja, na katera bom poskušal odgovoriti v svoji magistrski nalogi, so:

1. Kaj je luksuzna blagovna znamka?
2. Opredeliti in analizirati trg žganih pijač v Sloveniji?

Magistrska naloga je praktično zasnovana in jo sestavlja šest poglavij. Glede na pristop raziskovanja je sestavljena iz dveh sklopov, in sicer iz teoretičnega in analitičnega dela. V prvem teoretičnem sklopu uporabljam deskriptiven pristop k raziskovanju, kjer najprej preučim slovenske in tuje avtorje, različne raziskave ter drugo strokovno literaturo s področja sestave in elementov ter t.i. arhitekture blagovnih znamk, kot tudi managementa in pomena blagovnih znamk pri nas in v svetu. Teoretičen del naloge zaključim s posebnostmi blagovnih znamk na področju žganih pijač in analizo trga žganih pijač v Sloveniji. Drugi sklop magistrske naloge pa je zaradi težavnosti in pridobivanja podatkov narejen na podlagi ugotovitev, do katerih sem prišel preko teoretičnega dela in predvsem delovnih izkušenj ter internega gradiva v podjetju Pernod Ricard Slovenija d.o.o. Temelji na analizi različnih vrst sekundarnih podatkov ter lastnih praktičnih izkušenj. Magistrsko nalogo zaključujem z oblikovanjem nove klasifikacije (luksuznih) blagovnih znamk žganih pijač, ki bo prilagojena slovenskemu trgu in nadalje podajam priporočila podjetju Pernod Ricard Slovenija za nadaljnji razvoj luksuznih blagovnih znamk. Tako jim želim pomagati pri nadaljnjem razvoju podjetja ter njegovega portfelja in managementa blagovnih znamk žganih pijač.

1 POMEN IN VLOGA BLAGOVNIH ZNAMK

Svoje prvo poglavje pričenjam z znanim rekom »čas je sveta vladar«, ki ga želim utemeljiti z dejstvom, da življenja in posledično časa ne moremo kupiti, lahko pa vplivamo na kakovost njegove izrabe. Tega se potrošniki v modernem svetu vse bolj in bolj zavedamo, zato vse pogosteje posegamo po blagovnih znamkah, katerim zaupamo in smo jim zvesti ter na ta način poskušamo prihraniti nekaj časa pri nakupnih izbirah. Hkrati pa nam lahko trošenje t.i. »luksuznih« dobrin omogoča večjo stopnjo užitka (hedonizma), kakovostnejše preživljanje časa in/ali pozitivnejšo samopodobo in družbeni ugled (Truong & Mc Coll, 2011). Podjetja in trženjski oddelki se tega dobro zavedamo, zato ne preseneča dejstvo, da nas poskušajo ujeti »v past« na vsakem koraku. Npr. ko odpremo računalnik, se najprej

pojavijo reklamne pasice, ko prižgemo radio, slišimo oglase, ko se vozimo, opazimo velike obcestne panoje, ki poskušajo komunicirati z nami. Nenazadnje, že ko odpremo različno literaturo, lahko v številnih primerih zasledimo prikrito oglaševanje, ali pa se z njim soočimo pri igranju iger na računalniku, kjer npr. avtomobilska industrija in industrija brezalkoholnih pijač pogosto plačuje visoke zneske, da se njihove blagovne znamke pojavijo v določeni igri. Vse to je z enim samim preprostim namenom, prikazati znamko v očeh potrošnika v kar se da dobri luči in spodbuditi določena čustva do blagovne znamke, ki bodo vodila do dolgoročne zvestobe znamki (Nyadzayo & Khajehzadeh, 2016).

V vse bolj globalnem in konkurenčnem okolju, ki je posledica znanstveno-tehnološkega napredka ter inovativne in na znanju temelječe družbe, igrajo blagovne znamke z vidika podjetij ključno vlogo pri ohranjanju konkurenčnih prednosti pred tekmeci na osnovi diferenciacije (Grant, 1991). Zelo pomembne so pri tem t.i. luksuzne blagovne znamke, ki pogosto temeljijo na mednarodno uveljavljenih oblikovalcih in/ali znanih imenih. To še posebej velja za industrijo žganih pijač, kjer je pogosto trženje le-teh precej omejeno zaradi zakonov in predpisov, saj gre za posebno kategorijo izdelkov z velikim potencialnim vplivom na ljudi in njihovo zdravje. V svoji knjigi De Chernatony (2002, str. 200) izpostavlja dva različna paradoksa pri raziskovanju potrošnikov z vidika vlog blagovnih znamk, in sicer:

- Potrošniki imajo na izbiro veliko blagovnih znamk, a vse manj časa za njihovo izbiranje.
- Potrošniki imajo radi blagovne znamke, prirejene njihovim potrebam, vendar jim ni všeč vsiljivost naslovljene pošte, internetnih akcij oziroma drugih oblik komuniciranja.

1.1 Kaj je blagovna znamka?

V preteklosti, ko proizvajalci še niso uporabljali blagovnih znamk za zavarovanje oziroma razlikovanje, so se potrošniki po večini zanašali na izgled dobrine in/ali prodajalčevo poštenost oziroma dobro ime. Prve primere označevanja blaga in uporabe blagovnih znamk lahko zasledimo v srednjem veku, kjer so posamezni cehi zahtevali od svojih obrtnikov, da zavarujejo svoje proizvode z določenim zaščitnim znakom. Prav tako so tudi umetniki v tem času pričeli z označevanjem svojih del (Kotler, 2004). Pred tem lahko zasledimo prve zametke blagovnih znamk že v obdobju antike, kjer so tudi stari Grki in Rimljani označevali določene izdelke. V začetku 16. stoletja so ameriški proizvajalci viskija začeli vžigati svoja imena na hrastove sode v katerih je bil shranjen viski. Tako obstaja velika verjetnost, da je angleška beseda za blagovno znamko (angl. *brand*) nastala prav na podlagi takšnega vžiganja imena, saj naj bi izvirala iz stare norveške besede "*bandr*", kar pomeni zažgati (Lesjak, 2005, str. 83).

Danes je označevanje izdelkov tako močno uveljavljeno, da je skoraj nemogoče najti izdelek, ki bi bil brez blagovne znamke oziroma t.i. generični izdelek. Kot dokaz zgoraj omenjeni trditvi lahko navedem, da je npr. tudi sol pakirana v posebno embalažo, banana in pomaranče pa so označene s posebno nalepko. Celo avtomobilski deli nosijo lastne blagovne znamke, vse bolj in bolj pa je prisotna tudi blagovna znamka v sveži hrani, kot je npr. piščanec, puran in/ali losos (Kotler, 2004, str. 245).

V literaturi lahko zasledimo različne definicije pojma blagovne znamke, ki so si med seboj lahko tudi presenetljivo različne. Sam bom izpostavil nekaj tistih, ki se mi zdijo najprimernejše z vidika mojega dela in predmeta magistrske naloge. Ameriško združenje za marketing (angl. *American Marketing Association*) opredeljuje blagovno znamko kot ime, izraz, znak, simbol, obliko ali kombinacijo naštetega, ki omogoča prepoznavanje izdelkov oziroma storitve enega ali skupine proizvajalcev ter razlikovanje njihovih izdelkov od konkurenčnih. Blagovna znamka tako identificira prodajalca in/ali proizvajalca na trgu (Kotler, 2004, str. 418).

De Cheratony (2002, str. 202) blagovno znamko razume kot: "kompleksne danosti, ki se porajajo v trženjskih načrtih, a v resnici obstajajo predvsem v glavah porabnikov. So predvsem posledica trajnega procesa, v katerem odjemalci usklajene dejavnosti v organizaciji, ki potekajo z namenom zagotavljanja nekega skupka vrednosti, tolmačijo in ponotranjijo tako, da nadgradijo svoje življenje in da organizacija, ki se odziva na povratne informacije, poveča verjetnost za uspeh blagovne znamke." Hkrati pa Villemus (1996, str. 43) opozarja, da je blagovna znamka vse več kot zgolj ime, ki ga nalepimo na izdelke. Po njegovem je blagovna znamka vsota kompleksnih psiholoških in nematerialnih vrednosti, ki omogočajo zadovoljevanje tako psiholoških kot funkcionalnih potreb oziroma koristi potrošnikov.

V strokovni literaturi lahko zasledimo tudi, da je današnji proces komunikacije o blagovni znamki dvosmeren, saj želi spodbuditi potrošnika, da bi v nakupni odločitvi izbral izdelek tistega podjetja, ki mu pošilja sporočilo ter pomaga soustvarjati vrednost. Posebej se npr. poudarja, da pomeni blagovna znamka izpolnjevanje obljub v komunikacijskem procesu, posledično pa je prodaja zgolj uresničitev danih obljub posameznih blagovnih znamk (Van Durme, Brodie, & Redmore, 2003).

Na področju blagovnih znamk obstajajo številne razlage izraza, kaj je blagovna znamka. Npr. avtorja De Chernatony in Dall'Olmo Riley (1998) sta povzela različne definicije blagovnih znamk ter jih razdelila v tri skupine, ki so prikazane v Tabeli 1. V prvi skupini so razlage, ki izhajajo iz t.i. vstopnih dejavnikov, označevanje z blagovnimi znamkami pa je tukaj opredeljeno, kako managerji usmerjajo vire, da bi vplivali na porabnika. Druga skupina je sklop razlag, ki izhajajo iz t.i. izstopnih dejavnikov. Tukaj gre predvsem za porabniške razlage, kako lahko znamke pomagajo porabniku. Tretja skupina predstavlja

razlage, ki izhajajo iz časovne razsežnosti blagovnih znamk oziroma iz upoštevanja njihove razvojne narave (De Cherantony, 2002, str. 34-35).

Tabela 1: Različna tolmačenja blagovnih znamk

Glede na vstopne dejavnike	Glede na izstopne ovire	Časovna utemeljitev
<ul style="list-style-type: none"> • logotip • pravo sredstvo • ime podjetja • okrajšava ali bližnjica • sredstvo za zmanjševanje tveganja • sredstvo za umestitev • osebnost • sklop vrednot • vizija • sredstvo za dodajanje vrednosti • sredstvo za prikaz identitete 	<ul style="list-style-type: none"> • podoba • odnos 	<ul style="list-style-type: none"> • razvijajoča se danost • razvojna narava

Vir: L. De Cherantony, Blagovna znamka od vizije do vrednotenja, 2002, str. 35.

1.1.1 Vidiki blagovne znamke

Blagovna znamka kot logotip: eno od bolj uveljavljenih opredelitev blagovne znamke je podalo Ameriško združenje za marketing (angl. *American Marketing Association*), ki opredeljuje blagovno znamko kot ime, izraz, znak, simbol, obliko ali kombinacijo naštetega, ki omogoča prepoznavanje izdelkov oziroma storitve enega ali skupine proizvajalcev ter razlikovanje njihovih izdelkov od konkurenčnih. Blagovna znamka tako identificira prodajalca ali proizvajalca (Kotler, 2004, str. 418). Logotipu ne smemo prepisovati prednostnega pomena, saj diferenciacija blagovne znamke pomeni več kot le zagotovilo, da se znamka razlikuje od drugih. Bistveno je najti lastnost, ki je pomembna za odjemalce, in nato to lastnost donosno ohranjati, prav tako bi moralo biti oblikovanje logotipa strateško in ne taktično vprašanje (De Cherantony, 2002, str. 35).

Blagovna znamka kot pravno sredstvo: eno preprostejših tolmačenj blagovne znamke govori o zagotavljanju pravno zaščitene izjave o lastništvu. Pernod Ricard oziroma The Absolut Company, ki je lastnik Absolut vodke, kot del svoje strategije blagovne znamke poudarja nenehno spremljanje tekmecev, saj le tako lahko hitro prepreči drugemu podjetju,

da bi posnemalo ime ali obliko njihove znamke in posledično povzročilo škodo blagovni znamki (De Cherantony, 2002, str. 35).

Kapferer (2016 str. 96-103), se je domisli svojega načina za spremljanje tekmecev glede kršitve pravic blagovne znamke. Porabnikom prikaže zabrisano podobo embalaže in jih povpraša, če lahko povedo za katero blagovno znamko gre, postopek postopoma nadaljuje in prikazuje vse bolj ostro sliko do porabnikove prepoznave blagovne znamke. Ocena zamenjave izhaja iz deleža porabnikov, ki so trdili, da so videli izvirnik, kljub temu, da so imeli pred seboj ponaredek.

Blagovna znamka kot ime podjetja: vse višji izdatki za promocije posameznih blagovnih znamk in vse bolj prevladujoče upravljanje kategorij je privedlo do tega, da se trenutni trend kaže v smeri korporacijskega označevanja blagovnih znamk. Tako danes poznamo dve obliki tolmačenja blagovne znamke. Prva se nanaša na korporacijsko označevanje, kjer vsakršno označevanje temelji na celotnem podjetju oziroma gospodarski družbi. Pogosto gre za podjetja, ki tržijo finančne storitve, takšen primer je AXA, Halifax in NLB. V teh primerih prevlada podjetje nad vsakršno strategijo posamezne znamke, prav tako poznamo še nekaj drugih primerov kot so Hewlett-Packard in Virgin. Na drugi strani pa imamo znamke, ki nosijo samostojno ime linje, to so blagovne znamke s povsem neodvisnimi imeni, katere stežka povežemo z imenom podjetja (De Cherantony, 2002).

V današnjih časih, še posebej pri blagovnih znamkah višjega cenovnega razreda za široko potrošnjo, zasledimo samostojne blagovne znamke, z izjemo avtomobilske industrije, kjer je še vedno v ospredju ime podjetja. Takšen primer samostojnih blagovnih znamk je podjetje Pernod Ricard, ki ima v lasti npr. Chivas Regal viski, Jameson viski, Absolut vodko itn.; kot drugi primer pa lahko navedemo podjetje Procter & Gamble, ki ima v lasti pralni prašek Ariel, otroške plenice Pampers, kozmetiko za britje Gillette itn; kot tretji primer, bi navedel še podjetje LVMH, ki ima v lasti širok nabor blagovnih znamk kot so Dior, Louis Vuitton, Moet Chandon itn. (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016b).

Posamično linijsko označevanje je usmerjeno predvsem na porabnike in distributerje, medtem ko ima z odjemalci stik le peščica zaposlenih, potrošniki pa ocenjujejo na podlagi embalaže, distribucije, oglaševanja in uporabe izdelkov. Pri korporacijskem označevanju je vpletenih veliko število udeležencev iz različnih oddelkov, kjer je potrebna dobra komunikacija med posamezniki in oddelki, zanjo je značilno, da ima lahko nižje stroške oglaševanja kot pa linijske blagovne znamke. Pri korporativni znamki so v ospredju zaposleni, ki hkrati gradijo znamko skozi kulturo in vrednote, bistvenega pomena pa je, da so ključne vrednote natančno definirane (De Cherantony, 2002).

Blagovna znamka kot okrajšava ali bližnjica: z razvojem interneta in modernih tehnologij lahko potrošnik vse hitreje pridobi informacije, danes nekatera podjetja dajejo

precej večji poudarek na količini kot pa kakovosti informacij. Zato so tržniki razvili okrajšave blagovne znamke, da potrošniku pomagajo prepoznati izdelek, znak pa le temu pomaga selekcionirati veliko količino informacij, ki jih potrošnik prejema na dnevni bazi iz okolja. Pri okrajšavah je pomembno, da imamo vsebinsko usklajenost izdelka z blagovno znamko (De Cherantony, 2002).

Blagovna znamka kot sredstvo za zmanjševanje tveganja: pri potrošniku se nemalokrat zgodi, da izbira pri nakupu med dvema blagovnimama znamkama, ki sta si med seboj konkurenčni in primerljivi. Potrošnik se ponavadi odloči za tisto, pri kateri zazna manjše tveganje, tako danes poznamo naslednje vrste tveganj (De Cherantony, 2002):

- funkcionalno tveganje,
- finančno tveganje,
- časovno tveganje,
- družbeno tveganje,
- psihološko tveganje.

Če želimo, da bo blagovna znamka uspešna je potrebno analizirati, katera so tista tveganja, ki porabnika najbolj skrbijo, saj z ugotovitvijo le teh lahko pripravimo komunikacijski načrt blagovne znamke, kjer poskušamo odpraviti tista tveganja, ki smo jih zaznali pri potrošnikih.

Blagovna znamka kot sredstvo pozicioniranja oziroma umestitve: poudarja določeno funkcionalno korist, npr. blagovna znamka Ferrari poudarja zmogljivost in športnost, medtem ko Toyota poudarja zanesljivost, zato nekateri managerji želijo spodbuditi ključno funkcionalno asociacijo. Za strategijo umestitve je značilno, da je blagovno znamko potrebno najprej osrediniti okoli ene ključne lastnosti (De Cherantony, 2002). Ries in Trout (2000) poudarjata, da umestitev ni nekaj, kar storimo z blagovno znamko, temveč tisto, kakšna podoba nastane v porabnikovih možganih.

Blagovna znamka kot osebnost: funkcionalne koristi blagovne znamke se lahko vse hitreje posnema, zato vse več blagovnih znamk razvija čustvene enote katere pa potrošnik pogosto še bolj ceni kot pa samo funkcionalnost. Čustvene vrednote lahko zaznamo skozi oblikovanje embalaže, oglaševanje in nastope znanih osebnosti, itn. Potrošnik si oblikuje vtis o določeni blagovni znamki skozi vrsto ljudi, ki to blagovno znamko že uporabljajo, še posebej pa to velja za luksuzne blagovne znamke. Potrošniki tako izbirajo blagovne znamke tako, da preverjajo, kako posamezna blagovna znamka izraža svojo osebnost in kako se le-ta ujema z osebnostjo, ki si jo sami želijo. Zelo pomembno je, da zaposleni verjamejo v vrednote in osebnost blagovne znamke, saj se bodo potrošniki sicer prej odločili za konkurenčno blagovno znamko (De Cherantony, 2002).

Blagovna znamka kot sklop vrednot: posamezne vodje blagovnih znamk se pri razvoju znamke osredotočajo na eno ali več vrednot, ter skozi le te poskušajo vplivati na izbiro blagovne znamke pri potrošniku. Tako npr. proizvajalec luksuznih terenskih vozil Land Rover nagovarja svoje kupce s povsem drugimi vrednotami kot pa ostala konkurenčna terenska vozila. Land Rover izpostavlja pri svoji blagovni znamki tri ključne vrednote, ki so individualizem, svoboda in verodostojnost (De Cherantony, 2002). Prav tako npr. Chivas Regal, ki je vodilna blagovna znamka med luksuznimi viskiji, nagovarja svoje potrošnike skozi vrednote kot so gentelmenstvo, hrabrost in uspešnost. Tudi v tem sklopu igrajo zaposleni in njihove vrednote ključno vlogo pri razvoju blagovne znamke.

Blagovna znamka kot vizija: ključna naloga managerja, ko prične z razvojem blagovne znamke, je vizionarski pogled s katerim se mora soočiti. Za vizijo blagovne znamke bi lahko dejali, da je razdeljena na dva dela; v prvem delu je mišljenje managerja kakšno prihodnost si želi ustvariti, v drugem delu pa poskušajo to prihodnost preslikati v sedanost, seveda ob predpostavki, kaj bo treba narediti, da prihodnost pripeljemo v sedanost. Močna blagovna znamka temelji na treh med seboj povezanih elementih (De Cherantony, 2002):

- na prihodnje okolje, ki smo si ga zastavili,
- na razlogu oziroma smislu obstoja blagovne znamke,
- na vrednotah, ki so oziroma bodo značilne za blagovno znamko v prihodnje.

Lahko trdim, da ima vsaka močna oziroma luksuzna blagovna znamka trdno opredeljeno vizijo, saj v nasprotnem znamka izgubi smer, to pa pripelje do razvrednotenja le te in pred tem še do izgube potrošnikov.

Blagovna znamka kot sredstvo za dodajanje vrednosti: je eden izmed tistih dejavnikov, ki močno vpliva na potrošnikovo izbiro pri nakupu. Glavna značilnost pri sredstvu za dodajanje vrednosti so dodatne lastnosti blagovne znamke, ki so lahko funkcionalne ali emocionalne oziroma lahko skupek obeh lastnosti. Potrebno je poudariti, da je funkcionalne lastnosti precej težje zadrževati na daljši rok, saj z razvojem novih tehnologij in velikimi vlaganji lahko konkurenti to hitro presežejo. Takšen primer so bili računalniki Apple, ki so bili zmogljivejši, oblikovno dovršeni, zanesljivi, itn. Skupek teh lastnosti jim je zagotavljal tržno prednost pred ostalimi tekmeci (De Cherantony, 2002).

Blagovna znamka kot sredstvo za prikaz identitete: omogoča diferenciacijo blagovne znamke, pri čemer je poudarjen celovit pristop razvoja blagovne znamke (De Cherantony, 2002). Na Sliki 1 so prikazane različne aktivnosti med posameznimi sestavinami identitete blagovne znamke.

Slika 1: Sestavine identitete blagovne znamke



Vir: Prirjeno po L. De Chernatony, *Blagovna znamka od vizije do vrednotenja*, 2002, str. 54.

Kot je prikazano na sliki, je identiteta blagovne znamke tesno povezana z različnimi deležniki na trgu, osrednjo vlogo pa igra vizija blagovne znamke, ki nam kaže pot. Ali bomo to vizijo dosegli ali ne, pa je odvisno od zaposlenih in managerjev z modelom delovanja trga, s tem pa preidemo do strategije umestitve blagovne znamke, ki izraža vrednote in osebnost. Poleg tega so tukaj še zaposleni in njihovo vedenje do drugih udeležencev, da bodo uresničili vrednote blagovne znamke (De Chernatony, 2002).

1.1.2 Identiteta blagovne znamke

Tisto, kar ima lahko vsak, za današnjega potrošnika ni več zanimivo, zato si ta želi nekaj več, drugačnega. Pri tem ne preseneča dejstvo, da se morajo podjetja v dobi izobilja zelo potruditi, da bi bila opažena. Tekmujejo celo za sekunde pozornosti (Nordstrom & Ridderstrale, 2001, str. 84).

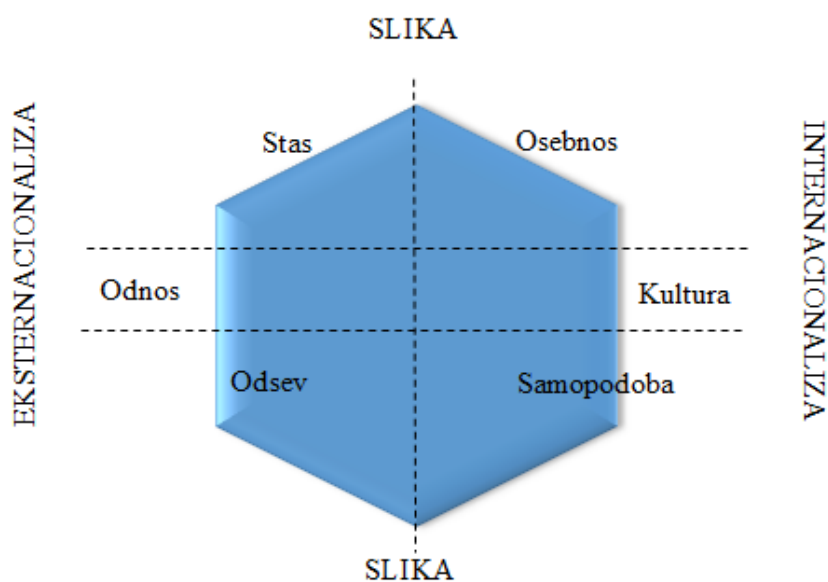
Za blagovno znamko je bistvenega pomena, da ima izdelano podobo oziroma identiteto, ki služi kot vodilo vsem tistim, ki so kakorkoli povezani z njo. Identiteta znamke nam kaže smer, za katero naj bi si blagovna znamka prizadevala. Dowling (1994) v svoji knjigi izpostavi tri ključne dejavnike. Prvič, predstavlja vizijo, kako naj bi znamko dojemala

ciljna javnost. Drugič, gre za vrsto asociacij, ki jih želijo razviti in ohraniti razvijalci znamke. Tretjič, po predstavitvi ciljni javnosti naj bi identiteta znamke pomagala ustvariti odnos med znamko in njenimi uporabniki (Dowling, 1994). Zlasti slednji vidik je ključnega pomena znotraj t.i. paradigme odnosov na področju trženja (Morgan & Hunt, 1994; Hedaa & Ritter, 2005). Nekateri avtorji identiteto znamke enačijo s t.i. imidžem (angl. *image*), osebno pa sem mnenja, da je identiteta povezana z elementi blagovne znamke, medtem ko se imidž ustvari na trgu pogosto v sodelovanju z ustvarjalci blagovne znamke in potrošniki. Makovec Brenčič (2005) pravi, da naj bi vsaka blagovna znamka temeljila na identiteti in podobi, ki služita kot osnova za prepoznavnost, ta pa je dosežena šele, ko jo s svojim nakupom potrdijo kupci.

De Chernatony in Dall'Olmo Riley (1998) identiteto blagovne znamke konceptualizirata z vidika vizije in kulture. Blagovno znamko vidita kot večdimenzionalni konstrukt. Na eni strani so upravljalci le-te, na drugi pa ciljna javnost. Ustvarjalci blagovne znamke lahko poudarijo pri ustvarjanju identitete znamke različne vrednote, kot so npr. čustvene, simbolične, izkustvene in družbene vrednote. Vendar pa ti elementi sami po sebi niso dovolj za sestavo blagovne znamke, saj se zgoraj omenjeni elementi nanašajo na kakovost in vrednote, kot jih zaznava uporabnik ter prepozna trg.

Kapferer (2004) je v svoji knjigi predstavil lasten šesterokotni model identitete blagovne znamk. Poimenoval ga je Prizma identitete znamke (Slika 2) in temelji na šestih elementih, ki jih v nadaljevanju na kratko tudi opisujem.

Slika 2: Prizma identitete blagovne znamke



Vir: J.N. Kapferer., The new Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term 2004.

Prvi element je t.i. stas oziroma fizična lastnost blagovne znamke, ki je razdeljena na dva dela, in sicer otipljiv in neotipljiv del. Ne preseneča dejstvo, da nekatere močne blagovne znamke uporabljajo oziroma komunicirajo z isto obliko, npr. Absolut vodka uporablja v večini komunikacij svojo obliko steklenice, prav tako to velja za Orangino in Coca-Colo, kjer prva znamka vedno uporablja okroglo steklenico s koščki pomaranč, druga znamka pa prepoznavno obliko prvotne steklenice.

Drugi element, ki ga Kapferer (2004) izpostavi, je osebnost, kjer skozi komunikacijo postopoma gradiš značaj znamke. Na način, kako se govori o izdelku ali storitvi kaže, kakšna oseba bi bil, če bi bili ljudje. O osebnosti znamke se je pričelo govoriti šele po letu 1970. V prizmi identitete znamke je potrebno biti pozoren, da ne mešamo osebnosti znamke z osebnostjo potrošnika.

Kultura je tretji element v prizmi. Lahko rečem, da ima vsaka znamka svojo kulturo. Proizvod ali storitev ne predstavlja zgolj kulture, ampak je hkrati tudi sredstvo za komunikacijo, kjer kultura pomeni niz vrednot in vir navdiha. Za primer lahko navedem Benetton, Apple, Mercedes ali Evian vodo, ki je sicer v ameriški lasti, vendar še zmeraj predstavlja del francoske kulture. Kultura znamke igra bistveno vlogo pri razlikovanju znamk med seboj.

Odnos je nekoliko bolj povezan s storitvenim sektorjem, a kljub temu tudi izdelki komunicirajo oziroma vzpostavljajo nek odnos s potrošniki. Kot primer bi navedel blagovno znamko Dior, ki simbolizira odnos, ki je na eni strani veličasten, na drugi pa nastopaški, a v pozitivnem smislu.

Peti element je t.i. odsev stranke. Kot primer bom navedel, če vprašamo potrošnike po določenih znamkah vozil, bomo hitro prejeli odgovor glede na zaznavo blagovne znamke, ta znamka avtomobila je za nastopače, ta znamka avtomobila je za mlade, ženske itd. Vse to je posledica komunikacije proizvoda, ki jo opazijo potrošniki skozi čas, prav vse blagovne znamke pa morajo oziroma bi morale opazovati razmišljanje njihovih strank in ga vseskozi komunicirati, da ne pride do oslabitve znamke.

Zadnji element je samopodoba. Blagovna znamka nagovarja našo samopodobo. Skozi naš odnos razvijemo skozi čas z določeno znamko povezavo v obliki trajnejšega odnosa. Kot primer bi lahko navedli lastnike blagovne znamke vozil Porsche, katere kupci kupijo, da dokažejo sebi in ostalim, da si lahko privoščijo takšno vozilo.

Šest zgoraj opisanih elementov opredeljuje identiteto blagovne znamke, določa pa tudi meje, znotraj katerih se da znamko spreminjati ali nadalje razvijati. Potrebno se je zavedati dejstva, da blagovna znamka lahko obstaja zgolj, če komunicira, ter ne glede na to ali je resnična ali narejena (Kapferer, 2004).

1.2 Sestavine in elementi blagovne znamke

Elementi blagovne znamke pogosto predstavljajo nekakšno podrobnejšo »operacionalizacijo« identitete blagovne znamke. Zanje je značilno, da posamezni elementi služijo prepoznavanju in identifikaciji blagovne znamke. Glavni elementi blagovne znamke so (De Chernatony, 2002; Kapferer, 2004; Kotler, 2004):

- imena,
- naslovi spletnih strani,
- logotipi,
- simboli,
- črke in pisave,
- slogani,
- pakiranja,
- glasovni zvoki.

Zgoraj omenjeni elementi blagovne znamke so izbrani tako, da kar se da povečujejo premoženje blagovne znamke (angl. *Brand equity*), o katerem bom pisal v naslednjem poglavju. Na osnovi potrošniškega modela premoženja blagovne znamke so posamezni elementi blagovne znamke izbrani tako, da povečujejo zavest blagovne znamke, pospešijo oblikovanje močne pozitivne in edinstvene identitete in/ali izzovejo pozitivne občutke. Tako je pri testu o sposobnostih gradnje blagovne znamke posameznih elementov eden ključnih stvari, kaj si potrošniki mislijo oziroma občutijo o proizvodu.

Na splošno velja, da je potrebno pri izbiri elementov blagovne znamke upoštevati šest kriterijev (Keller, Aperia, & Georgson, 2008):

- Zapomnljivost (angl. *memorability*): je eden izmed ključnih pogojev pri gradnji blagovne znamke in dvigovanju njegove vrednosti. Zlasti, če želimo doseči visoko prepoznavnost oziroma ugled. Za doseg tega cilja pa je potrebno upoštevati zapomnljivost posameznih elementov pri prepoznavanju in/ali nakupu.
- Smiselnost (angl. *meaningfulness*): poleg prepoznavnosti je dobro, da so elementi blagovne znamke poudarjeni s smiselnostjo ter prepričljivostjo in so opisni bodisi glede na naravo proizvoda blagovne znamke ali pa s specifičnimi lastnostmi ter informacijami o blagovni znamki.
- Všečnost (angl. *likeability*): razna združenja pogosto poudarjajo, da ni nujno, da je posamezen element povezan z izdelkom. Pomembno je, da je vizualno oziroma grafično »bogat«, dobro opisno izražen ter samo po sebi zanimiv in zabaven. Pri upoštevanju zgornjih treh elementov blagovne znamke lahko le-ta ponuja veliko prednosti, saj potrošniki pri nakupu pogosto ne iščejo dodatnih informacij. Zato je še

toliko bolje, da so posamezni elementi zapomnljivi, prepoznavni in omogočajo dober priklic. Tako lahko posamezna znamka zavzame neotipljive značilnosti posamezne znamke pred konkurenco.

- Prenosljivost (angl. *transferability*): pred uvedbo posamezne blagovne znamke je dobro, da se preveri možnosti prenosljivosti blagovne znamke vertikalno, horizontalno in tudi geografsko. Posebno pozornost pri elementih je potrebno posvetiti prevodom oziroma pomenu v tujih jezikih. Navajam dva primera. Prvič, japonsko podjetje Mitsubishi Motors je enega izmed svojih modelov poimenovalo Pajero. Ta izraz pa v špansko govorečih državah povezujejo z masturbiranjem, tako so za te trge ta model kasneje preimenovali. Drugič, tudi Toyota je naredila napako pri poimenovanju enega izmed svojih modelov, MR2. V francosko govorečih državah omenjeni izraz v kombinaciji s številko namreč povezujejo s kletvico.
- Prilagodljivost (angl. *adaptability*): treba je imeti v mislih, da bo potrebno posamezne elemente skozi čas spremeniti bodisi zaradi potrošnikovih vrednot, mnenja ali časovnega staranja in z njim povezanih trendov. Kot dober primer lahko navedemo Absolut vodko ali Chivas Regal viski, kjer sta oba proizvoda doživela skozi čas kar nekaj sprememb, a le-te so potrošnikom na dnevni bazi ostale skoraj neopazne.
- Zaščitenost (angl. *protectability*): zadnji, a precej pomemben element pri gradnji blagovne znamke, je zaščitenost. Pri tem gre za zaščito tako v pravnem kot konkurenčnem smislu. V okviru pravnega dela bi izpostavil, da je potrebno izbrati elemente, ki se jih da zaščititi na globalni ravni tako grafično kot slogovno. V primeru slabe zaščite lahko konkurenti odvzamejo del vašega premoženja in posnamejo embalažo ter ime ali druge elemente in tako eventualno povzročijo škodo vaši blagovni znamki ali pa celo njeno izginotje. Kot primer slabe zaščitenosti, bi navedel pivo Molson Ice, ki je bilo eno izmed prvih na tržišču za široko potrošnjo in je v kratkem času zaradi slabe zaščitenosti dobilo posnemovalce kot sta Miller Ice in danes eno izmed najbolj prepoznavnih piv Bud Ice. V primeru dobre zaščite, bi bile vstopne ovire za konkurente precej večje in posledično bi morali konkurenti vložiti precej več časa, truda in denarja, da bi dohiteli Molson Ice pivo (Kellr, Aperia, & Georgson, 2008).

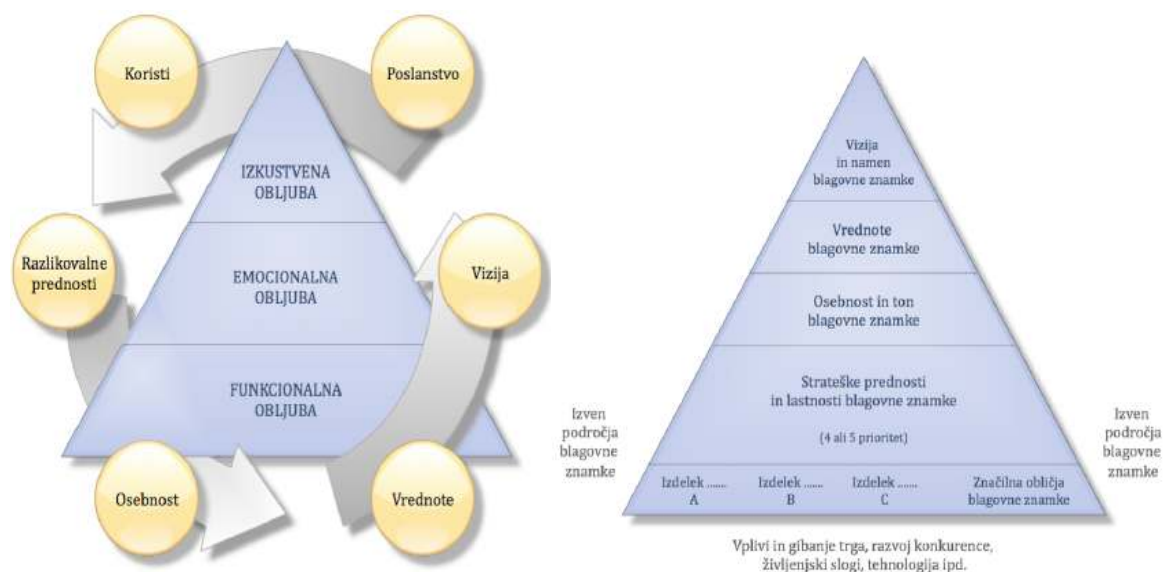
1.3 Arhitektura blagovne znamke

Za blagovno znamko je bistvenega pomena, da ima izdelano podobo oziroma identiteto, ki služi kot vodilo vsem tistim, ki so kakorkoli povezani z blagovno znamko (De Chernatony, 2002). Postavitev in izpeljava ustrezne strategije blagovne znamke je pogosto tesno povezana s t.i. konceptom arhitekture blagovne znamke (angl. *brand architecture*) (Kapferer, 2012), ki jo nekateri poimenujejo tudi struktura blagovne znamke (angl. *brand structure*) (Laforet & Saunders, 2007). V svoji magistrski nalogi bom uporabljal izraz arhitektura. Empirično je dokazano, da naj bi imela dobra arhitektura blagovne znamke močan vpliv na tržni delež, dobičkonosnost in vrednost podjetja (Morgan & Rego, 2009).

Petromilli in Berman (2003, str. 348) pa sta arhitekturo blagovne znamke označila celo za »strateško orožje« podjetij. Douglas, Craig in Nijssen (2003) so izpostavili, da so blagovne znamke in ustrezna arhitektura blagovnih znamk še toliko bolj ključni, kadar delujemo na tujih trgih oziroma preko meje domačega trga.

Tako De Chernatony (2002), kot tudi Kapferer (2004) v svojih konceptualizacijah arhitekture oziroma strukture blagovne znamke uporabljata piramidalni hierarhični shemi, ki sta prikazani v Sliki 3.

Slika 3: Arhitektura (levo) oziroma struktura (desno) blagovne znamke



Vir: Povzeto po De Chernatony, 2002, str. 100 in Kapferer, 2004, str. 36.

Medtem, ko De Chernatony-jev model arhitekture temelji na osnovni hierarhiji funkcionalne, čustvene in izkustvene obljube, Kapferjev model strukture temelji na strateških prednostih, osebnosti in tonu blagovne znamke, vrednotah ter viziji in namenu blagovne znamke. Osebnost se mi zaradi hedonistične narave luksuzne potrošnje ter različnih ravni koristi, ki naj bi jih luksuzni izdelki in blagovne znamke zadovoljevali, De Chernatony-jev model nekoliko uporabnejši, saj jasneje kaže tudi na vlogo, s katero »obljube« se povezujejo osnovni elementi blagovne znamke, kot so vizija, vrednote, poslanstvo in njena osebnost. Omenjeni model se mi zdi tudi priročnejši v praksi za brand managerje, ki se ukvarjajo z vprašanjem strateškega razvoja in managementa luksuznih blagovnih znamk.

1.4 Premoženje in vrednost blagovne znamke






Z vse večjo odprtostjo trga in globalizacijo dobivajo obstoječe in nove znamke na eni strani možnost nastopa na novih trgih (in s tem povečanje svoje vrednosti), hkrati pa predstavljajo za managerje in vodje blagovnih znamk velik izziv ali bodo sposobni obdržati oziroma ustvariti še močnejšo blagovno znamko na globalnem trgu.

Za podjetja je pomembno, da komunicirajo blagovno znamko tako s stališča podjetja kot tudi potrošnika. Podjetje kot celota mora vedeti, kaj ustvarja vrednost za potrošnika in kakšne koristi mu nudi. Pri tem se podjetje in potrošniki srečajo z dvema izrazoma. Prvi se nanaša na podjetje in govori o premoženju blagovne znamke. Drugi pa se nanaša na zaznano vrednost blagovne znamke za potrošnika. Kljub različnima vidikoma se je treba zavedati dejstva, da na koncu vedno potrošniki določijo vrednost posamezne blagovne znamke s pripravljenostjo oziroma nepripravljenostjo za nakup le-te, ne pa podjetje samo (De Chernatony, 2002).

Do leta 1985 so se cene posameznih blagovnih znamk ocenjevale na osnovi zgolj finančnih rezultatov, in sicer na osnovi multiplikatorja letnega dobička, ki se je gibal najpogosteje med osem in deset. Kasneje pa so se ti multiplikatorji za prodane oziroma kupljene blagovne znamke dvignili tudi do štiridesetkratnika. Tako je npr. Benedetti blagovno znamko Buitoni prodal Nestle-ju za kar 50-kratnik svojega letnega dobička (Kapferer, 1992, str. 185).

Različni avtorji navajajo različna tolmačenja glede vrednosti blagovnih znamk. Med njimi Cravens, & Guilding (1999) pravita, da nekatera podjetja porabijo do tretjine prihodkov za trženje in izgradnjo znamke, zato je spremljanje strateških odločitev povezanih s krepitvijo premoženja blagovne znamke finančno zelo pomembno, če ne skoraj ključno. Osebnostno se najbolj strinjam z Baldauf, Karen in Binderjem (2003), ki pravijo, da je finančna vrednost tista, ki nam narekuje zakaj se je potrebno ukvarjati z načrtovanjem in managementom blagovnih znamk. Vrednotenje blagovne znamke pa je posledica managementa in investiranja vanjo ter je eno najpomembnejših meril za t.i. neotipljivo premoženje v novi ekonomiji (Baldauf, Carvens, & Binder, 2003, str. 220). Aaker (1998) pravi, da višja, kot je zvestoba blagovni znamki in s tem povezana prepoznavnost ter zaznana kakovost in druge vrste vrednosti, je višja tudi njena vrednost ter posledično premoženje. De Chernatony (2002, str. 309) opredeljuje vrednotenje blagovnih znamk nekoliko drugače, saj poudarja, da ena metoda ne zadošča za realno oceno vrednosti blagovne znamke. Zagovarja dejstvo, da je blagovne znamke treba ocenjevati po zaporedju po katerem je nastala, vse od ideje naprej. To prikazuje Tabela 2 v nadaljevanju. Iz tabele je razvidna stopnja v procesu oblikovanja blagovne znamke, ki ji sledi notranje, nato pa še zunanje vrednotenje.

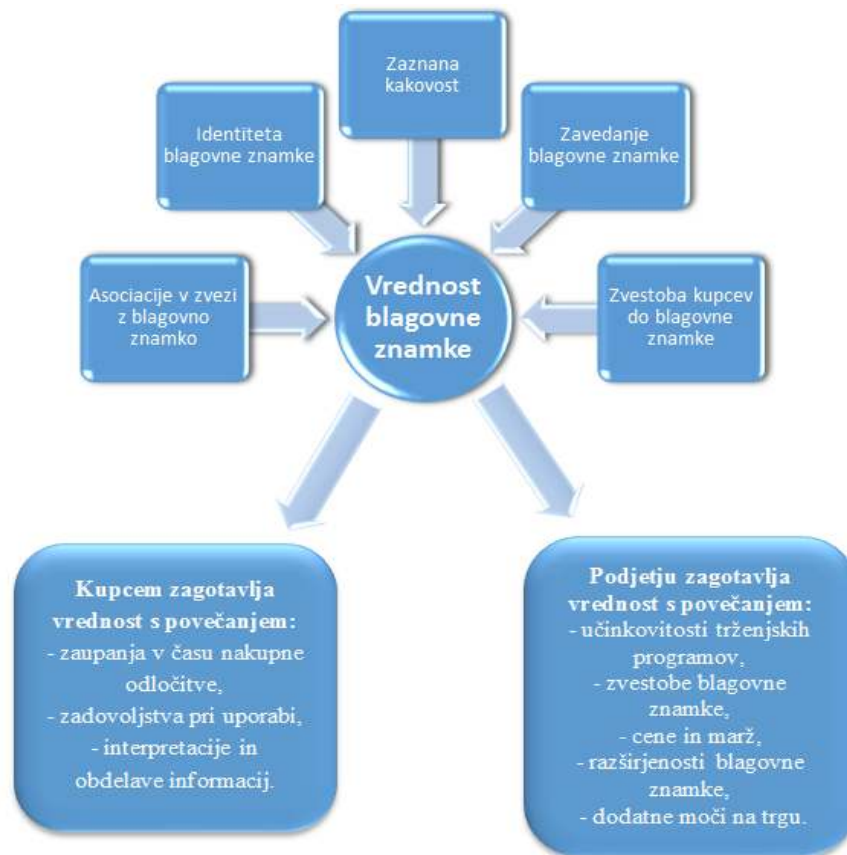
Tabela 2: Celostni pristop k ocenjevanju blagovne znamke

Stopnja v procesu oblikovanja blagovne znamke	Notranje vrednotenje	Zunanje vrednotenje
Vizija blagovne znamke 	Močno vodstvo.	Uresničevanje predstave o prihodnjem okolju.
	Spodbuda zaposlenim.	
	Seznanjenost zaposlenih z vizijo blagovne znamke.	Izboljšanje življenja odjemalcev.
	Vrednost zaposlenih se ujemajo, zaposleni poznajo vrednote in jih znajo udejanjiti.	Zainteresirani udeleženci poznajo in cenijo vrednote blagovne znamke.
Organizacijska kultura 	Podpora viziji.	
	Naklonjene subkulture.	
	Močna kultura.	
Cilji blagovne znamke 	Zaposleni so seznanjeni in predani.	Doseganje dolgoročnih in kratkoročnih ciljev.
	Ustrezni katalitični mehanizmi.	
Bistvo blagovne znamke 	Zaposleni so seznanjeni in predani.	Znana in cenjena umestitev.
	Dosledna zasnova piramide blagovne znamke.	Znana in cenjena osebnost znamke.
Notranja izvedba procesa in opredelitev virov 	Zaščita bistvenih sposobnosti blagovne znamke.	Seznanjenost zainteresiranih udeležencev.
	Ustrezen sistem udejanjenja vrednosti blagovne znamke in pooblaščenja.	Naklonjenost odnosu.
	Pristni odnosi.	Dobra storitev.
		Zaupanje
		Učinkovita pravna zaščita in celovita ponudba

Vir: L. De Chrenatony., *Blagovna znamka od vizije do vrednotenja*, 2002, str. 309.

Vrednost blagovne znamke je bistvenega pomena za lastnika, hkrati pa je vrednotenje premoženja blagovne znamke dokaj nov pojav. Najpogosteje vrednotenje blagovne znamke temelji na diskontiranem denarnem toku v prihodnosti (De Chrenatony, 2002). Za lažje razumevanje, kaj pomeni vrednost blagovne znamke povzemam Sliko 4 po Aakerju (1998), kjer je lepo orisal kateri dejavniki sestavljajo vrednost blagovne znamke.

Slika 4: Vrednost blagovne znamke



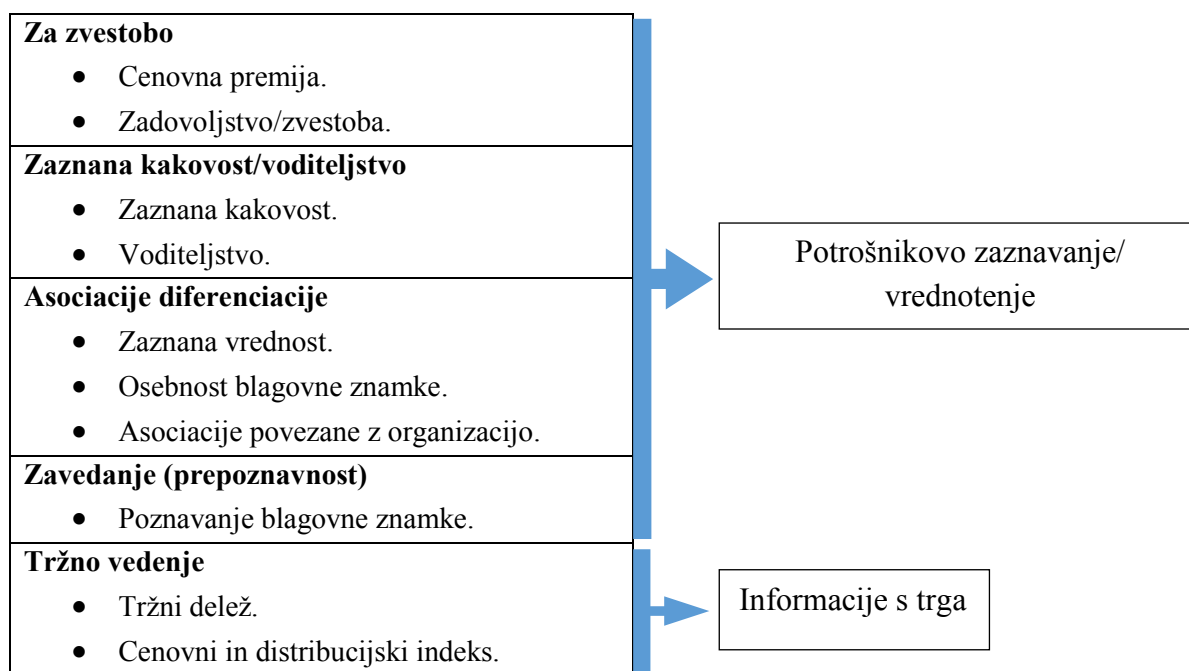
Vir: D.A Aaker, *Marketing research*, 1998, str. 710.

Aaker (1998) loči pet dejavnikov, ki tvorijo vrednost blagovne znamke. Med njimi je asociacija v zvezi z blagovno znamko, ki predstavlja vse tisto, kar je v domišljiji kupcev povezano z njo. Pogosto pa asociacije tvorijo tudi podobo, kot je bilo že opisano v zgornjem poglavju. Prav tako je z identiteto blagovne znamke, za katero lahko rečemo, da gre dejansko za osebnost, saj je vse tisto, kar potrošniki in na splošno ljudje čutijo, razmišljajo ali celo verjamejo, identiteta blagovne znamke. Zaznana kakovost povezujemo z zadovoljstvom kupca, medtem ko zavedanje blagovne znamke pogosto opredeljujemo z potencialnim kupcem, da se po možnosti ob nakupu spomni na določeno blagovno znamko. Zvestoba kupcev blagovne znamke predstavlja ključni odgovor, zakaj se podjetja odpovedujejo visokemu delu dobička in ga ponovno investirajo v blagovne znamke, saj je to tista glavna vrednost, ki bo lahko ustvarjala dobiček v prihodnje, seveda ob pravilnem vodenju.

1.5 Merila in merjenje premoženja oziroma vrednosti blagovne znamke

Aaker (1998) velja za enega izmed vodilnih avtorjev na področju merjenja premoženja blagovnih znamk. Razvil je deset meril za ocenjevanje premoženja blagovne znamke in jih razdelil v pet kategorij. Podrobnejši opis je prikazan v Sliki 5, iz katere lahko vidimo, da na premoženje blagovne znamke vplivajo predvsem zvestoba, zaznana kakovost, diferenciacija, zavedanje (prepoznavnost) in tržno vedenje.

Slika 5: Merila za merjenje premoženja blagovne znamke



Vir: Prirejeno po D.A. Aaker, *Building Strong Brands*, 1996, str. 105.

Aakerjev (1998) model predstavlja dobro osnovo za vrednotenje blagovne znamke, pri čemer, kot je razvidno iz zgornje slike, predstavljajo prva štiri merila potrošnikovo zaznavanje oziroma vrednotenje določene znamke. Peto merilo za vrednotenje blagovne znamke pa pridobimo s trga, za katerega velja, da je cenejše in hitrejše merilo, kot pa ostala štiri. Tukaj lahko merimo tržni delež ter npr. cenovni in/ali distribucijski indeks. Pri luksuznih blagovnih znamkah je potrebno biti še posebej pozoren na peto merilo, saj distribucijski indeks npr. ne predstavlja odločitvene vrednosti pri merjenju določene znamke, vsekakor pa predstavlja večjo utež merilo za zvestobo in merilo zaznane kakovosti.

Blagovna znamka nesporno predstavlja nematerialno premoženje podjetja in ima pomembno ekonomsko vrednost. Za lažje razumevanje lahko predpostavimo, da imamo

dve podjetji; eno, ki ima visoko premoženjsko vrednost ter je brez znamke in drugo, ki ima zgolj blagovno znamko in je brez premičnin. Precej hitro lahko ugotovimo, da ima drugo podjetje kljub temu določeno vrednost, in če bi želelo priti do premoženja, bi z lahkoto zbralo dodaten kapital.

Vrednosti blagovnih znamk so najvišje v proizvodnji oblačil, nato sledi proizvodnja tobačnih izdelkov in proizvodnja živil (v to kategorijo so vključene tudi žgane pijače), proizvodnja kemičnih izdelkov, proizvodnja električnih strojev itd, glede na odstotek od neto materialnih bilančnih sredstev (HEC Paris & Pernod Ricard University, 2015). V nadaljevanju podajam v Tabeli 3 razvrstitev blagovnih znamk glede na njihovo vrednost v letu 2015, kjer prvo mesto zaseda blagovna znamka Apple. Za lažje razumevanje in poznavanje sem v tabelo vključil še logotip podjetja, vrednost v milijonih USD in državo iz katere blagovna znamka prihaja.

Tabela 3: Lestvica 30 najvrednejših blagovnih znamk na svetu leta 2015































Zaporedna številka	Blagovna znamka	Logotip	Vrednost v milijonih USD	Država
1.	Apple		170.276	ZDA
2.	Google		120.314	ZDA
3.	Coca Cola		78.423	ZDA
4.	Microsoft		67.670	ZDA
5.	IBM		65.095	ZDA
6.	Toyota		49.048	JAPONSKA
7.	Samsung		45.297	J. KOREJA
8.	General Electric		42.267	ZDA
9.	McDonald's		39.809	ZDA
10.	Amazon		37.948	ZDA
11.	BMW		37.212	NEMČIJA
12.	Mercedes-Benz		36.711	NEMČIJA

Tabela 3: Lestvica 30 najvrednejših blagovnih znamk na svetu leta 2015 (nad.)

Zaporedna številka	Blagovna znamka	Logotip	Vrednost v milijonih USD	Država
13.	Disney		36.514	ZDA
14.	Intel		35.415	ZDA
15.	Cisco		29.854	ZDA
16.	Oracle		27.283	ZDA
17.	Nike		23.070	ZDA
18.	Hewlet Packard		23.056	ZDA
19.	Honda		22.975	JAPONSKA
20.	Louis Vuitton		22.250	FRANCIJA
21.	H&M		22.222	ŠVEDSKA
22.	Gillette		22.218	ZDA
23.	Facebook		22.029	ZDA
24.	Pepsi		19.622	ZDA
25.	American Express		18.922	ZDA
26.	SAP		18.768	NEMČIJA
27.	Ikea		16.541	ŠVEDSKA
28.	Pampers		15.267	ZDA
29.	UPS		14.723	ZDA
30.	Zara		14.031	ŠPANIJA

Vir: Pernod Ricard Slovenija d.o.o., Best Global Brands report 2016.

Prva blagovna znamka alkoholnih pijač, ki se pojavi na lestvici je Budweiser pivo, in sicer na 31. mestu. Kot prva blagovna znamka med žganimi pijačami, pa se je uvrstil viski Jack

Daniels, in sicer na 84. mesto. Poudariti je tudi potrebno, da se lahko tovrstne lestvice med seboj razlikujejo zaradi drugačnih metodologij ocenjevanja.

Ker se v moji nalogi osredotočam na industrijo žganih pijač, podajam v Tabeli 4 še lestvico najvrednejših blagovnih znamk v kategoriji žganih pijač. Metodološko je bila lestvica narejena na osnovi ocene blagovne znamke na podlagi primerjalnih študij, ocen tveganj in prihodnjega potenciala blagovne znamke glede na konkurenčni nabor, kot tudi trenutne vrednosti blagovne znamke ter njene moči (Rankingthebrands, 2016).

Tabela 4: Lestvica najvrednejših blagovnih znamk žganih pijač leta 2015

Zaporedna številka	Ime	Logotip	Vrednost v milijonih USD	Država
1.	Johnnie Walker		5.603	Velika Britanija
2.	Moutai		4.483	Kitajska
3.	Hennessy		3.379	Francija
4.	Chivas Regal		2.474	Velika Britanija
5.	Smirnoff		2.118	Ruska federacija
6.	Jack Daniels		1.946	Amerika
7.	Bacardi		1.908	Kuba
8.	Absolut Vodka		1.764	Švedska
9.	Wuliangye		1.679	Kitajska
10.	Yanghe		1.521	Kitajska
11.	Crown Royal		1.417	Kanada
12.	Ruang Khao		1.354	Tajska
13.	Grey Goose		1.229	Francij

Tabela 4: Lestvica najvrednejših blagovnih znamk žganih pijač leta 2015 (nad.)

Zaporedna številka	Ime	Logotip	Vrednost v milijonih USD	Država
14.	Baileys		1.025	Irska
15.	Luzhou Laojiao		904	Kitajska
16.	Ricard		893	Francija
17.	Ballantine's		850	Velika Britanija
18.	McDowell's No.1		752	Indija
19.	Chamisul		743	J. Koreja
20.	Jameson		700	Irska

Vir: Rankingthebrands, Brand Finance Top 50 Drinks, 2016.

Naloga strateškega managementa blagovne znamke je v maksimiziranju njene dolgoročne vrednosti, tako se vrednost posamezne blagovne znamke navezuje na prihodnost in se najpogosteje meri kot neto sedanja vrednost bodočih denarnih tokov. V trženju se opredeljuje merjenje vrednosti premoženja blagovne znamke tudi kot odnos med potrošnikom in blagovno znamko, ki ga imenujemo moč blagovne znamke. Ta se meri kot pripadnost potrošnikov blagovni znamki (Kapferer, 1992).

Vrednotenje blagovne znamke je aktualno predvsem ob prevzemih in nakupih določenih blagovnih znamk, bodisi s strani konkurentov ali drugih podjetij, prav tako pa je vrednotenje potrebno oziroma zaželeno ob naslednjih primerih (Kapferer, 1992):

- ko gre za naložbene odločitve vlagateljev,
- ko želi podjetje ugotoviti resnično vrednost podjetja in njenih blagovnih znamk,
- ko gre za vertikalno ali horizontalno integracijo blagovne znamke oziroma ob izvajanju spremembe strategij,
- ko gre za primerjave blagovnih znamk.

Kapferer (1992) pravi, da tako kot ni ene enotne opredelitve blagovne znamke, tako tudi ni enotne opredelitve njene vrednosti oziroma premoženja. Večina opredelitev temelji na primerjavi učinkov med izdelkom z blagovno znamko in neoznačenim izdelkom. Problem

pri tem se pojavi pri konceptu vrednosti, saj je vrednost, tako kot luksuz, subjektivni pojem, v smislu, da je vrednost odvisna od vrednotenja specifičnih ciljev tistega, ki vrednoti. Za primer, De Chernatony in McDonald (2003) ločita med štirimi različnimi vidiki vrednosti blagovnih znamk, in sicer: izkustvena vrednost, vrednost referenčne skupine, prepričanje o učinkovitosti blagovne znamke ter pojavnost blagovne znamke.

2 OPREDELITEV LUKSUZNIH BLAGOVNIH ZNAMK ŽGANIH PIJAČ

2.1 Opredelitev luksuza

1.018,70 EUR je v mesecu juniju 2016 znašala povprečna neto plača v Republiki Sloveniji (Statistični urad Republike Slovenije, 2016). Za ta denar si v Sloveniji posameznik le stežka privoščiti kakšno luksuzno dobrino. V Bangladešu in drugih revnih državah pa lahko pomeni 1.018,70 EUR neto plače pravi »luksuz« za tam živeče prebivalstvo. Iz zgoraj omenjenega lahko hitro pridemo do zaključka, da kar je za nekoga luksuz, je lahko za nekoga drugega povsem običajno. Iz tega lahko tudi sklepamo, da je definiranje luksuza težavno, saj gre za zelo subjektiven pojem.

Približno 20 let je že od tega, ko so strokovnjaki s področja poslovne literature prišli do konsenza, da dejansko ni soglasja glede opredelitve luksuznih izdelkov in blagovnih znamk, ter da so obstoječi koncepti še vedno zamegljeni (Kapferer, 2001). Kljub vsej zamegljenosti opredelitve luksuza, pa bom poskušal v nadaljevanju izpostaviti nekaj opredelitev, ki so meni blizu oziroma se lahko aplicirajo na trg žganih pijač.

Brockhaus je kot prvi opredelil luksuz kot vse, kar je več kot potrebno. Z dvigom življenjskega standarda v večini družbenih slojev se je v poznem 19. stoletju pojavila opredelitev, ki je bila nekoliko dopolnjena oziroma spremenjena. Po njej je bil luksuz vse, kar je več kot navadno (Kapferer, 2010). Vendar ni vse, kar je več kot potrebno ali več kot navadno, avtomatično tudi luksuz. Npr. večina ljudi je že imela v garderobi kdaj molje, pa tega niso smatrali kot luksuz. To dokazuje, da je lahko opredelitev luksuza zavajajoča. Luksuz je vedno pomenil, da izpolnjuje nekatere človeške potrebe in želje, ki so vezane na nadstandard (Heine, 2012, str. 42). Nekateri avtorji luksuz povezujejo oziroma asocirajo s sanjami. Kemp (1998, str. 599) pa pravi, da so vse tiste dobrine, ki so več kot potrebne in navadne prav tako želje in jih nadalje v svoji študiji primerja s hierarhijo potreb po Maslow-u.

V tuji literaturi lahko zasledimo predvsem dve različni definiciji. Ena govori o besedi luksuz, kot o definiranju lepote in pomenu umetnosti. Gre za nekakšen poseben tip kulture, ki povezuje tako materialne kot nematerialne elemente. Nekateri avtorji pa se naslanjajo na

definicijo luksuza kot objekta poželenja in zagotavljanja užitka oziroma definirajo luksuz, kot vse kar ni nujno potrebno. McKinsey & Company (2011) je opredelil luksuz in luksuzne blagovne znamke kot tiste, pri katerih je razmerje med ceno in kvaliteto najvišje na trgu.

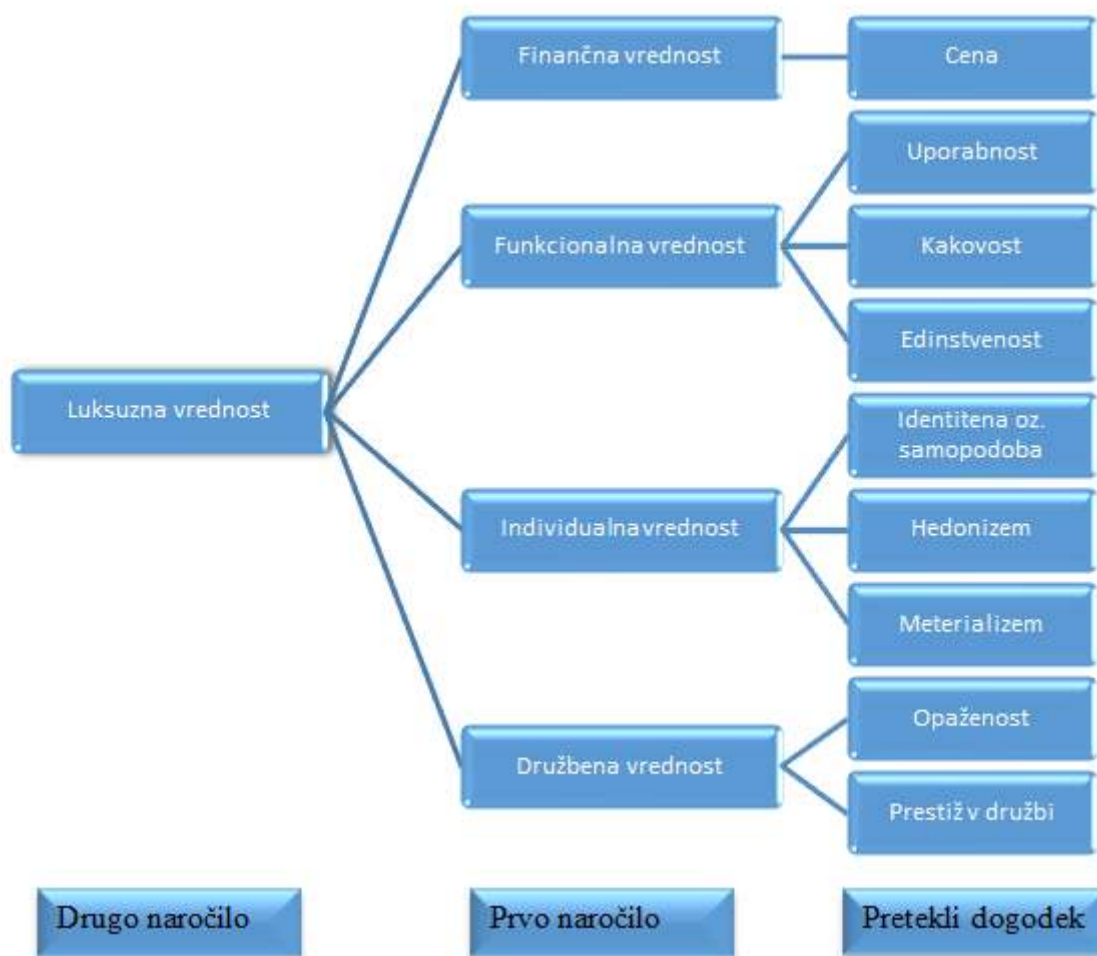
Vigneron in Johnson (1999) sta opredelila luksuz glede na ekonomsko in družbeno ozadje posameznika. Zanju to pomeni, da potrošniki v tržnih pogojih luksuz razvijajo glede na interakcijo z drugimi, lastnostmi izdelka in hedonističnimi vrednotami ter dodajata, da je luksuz ustvarjen iz številnih interakcij med potrošniki in elementi njihovega okolja.

Wiedemann, Hennings in Siebels (2007) se sprašujejo, kaj točno doda luksuzno vrednost določenemu artiklu v potrošnikovi zaznavi. Avtorji so razvili konceptualni model luksuza, ki je prikazan na Sliki 6, in prikazuje štiri obsežne komponente luksuza, in sicer:

- Finančni obseg zaznave luksuzne vrednosti, ki je izražen v ceni, investiciji, popustu in je izražen vrednostno v valuti.
- Funkcionalni obseg zaznave luksuzne vrednosti, ki je izražen kot določena korist ali prednost za potrošnika bodisi v kvaliteti, edinstvenosti, uporabnosti, zanesljivosti ter trajanju proizvoda.
- Individualni obseg zaznave luksuzne vrednosti, ki se osredotoča na potrošnikove osebne zaznave glede na potrošnje, samopodobo, hedonizem in materializem.
- Družbeni obseg zaznave luksuzne vrednosti ima močno zaznano družbeno noto, kjer potrošniki luksuzne dobrine lahko dobijo od svojih vrstnikov opaženost in prestiž, kar pogosto privede do naklonjenosti in potrošnje luksuznih blagovnih znamk.

Te štiri ključne komponente imajo močno korelacijo med seboj, vendar niso povsem identične. Služijo lahko kot osnova za nadaljnjo identifikacijo in segmentacijo potrošnikov luksuznih blagovnih znamk tako med različnimi kulturami kot tudi nacionalnimi ovirami.

Slika 6: Konceptualni model luksuza



Vir: Prirejeno po K.P. Wiedmann.; N. Hennings, & A. Siebels, *Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural Framwork*, 2007.

Glede na luksuzne blagovne znamke veliko avtorjev pravi, da je cena tista, ki ima velik in pozitiven vpliv na določitev zaznave o kakovosti in da le-to pogosto povezujejo z luksuzom. Pomembno je zavedanje, da za luksuzen izdelek ali storitev ni zadostna samo visoka cena. Potrošniki luksuznih dobrin zahtevajo oziroma pričakujejo večjo vrednost skupaj z njihovim razkošjem in razvajanjem (hedonizem). Nekatere izdelke je potrebno obravnavati kot luksuzno blago neglede na ceno ali znamko, saj imajo sentimentalno vrednost. Takšen primer je lahko poročni prstan. Spet drugi izdelki so luksuzni, ker se trošijo redko oziroma ob posebnih priložnostih.

Uporabnost najpogosteje opišemo kot proizvod ali storitev, ki je oblikovana tako, da zadosti naša pričakovanja in potrebe po proizvodu oziroma storitvi. Prav tako potrošniki pričakujejo od osnovne uporabnosti, da izdelek dela brezhibno, dobro zgleda, ima dolgo

življenjsko dobo in dosega pričakovanja ter obljube proizvajalca, to še posebej velja za luksuzne dobrine.

Kvaliteta je najpogosteje tisti razlog, zakaj se kupci odločijo za luksuzno blagovno znamko, saj jim le-ta zagotavlja nadpovprečno kvaliteto, ki jim jo obljublja zgolj določena blagovna znamka. Pogosto kakovost spremlja domneva in predpostavka, da ne gre za masovni izdelek, ampak ročno izdelan, ki ponuja odlično izdelavo in delovanje ter uporabnost v primerjavi z neluksuznimi proizvodi.

Edinstvenost temelji na predpostavki redkosti, omejenosti in ekskluzivnosti proizvoda. Želja po takšnem proizvodu pa je še toliko večja, če je znamka zaznana kot dragocena. Za edinstvenost velja, da bolj kot je proizvod edinstven, bolj je cenovno drag. K edinstvenosti lahko še dodatno pripomore funkcionalnost edinstveno določenega proizvoda.

Samopodoba, hedonizem in materialistična vrednost imajo velik vpliv na luksuzne blagovne znamke, tako iz družbenega kot tudi iz osebnostnega vidika in pri zadovoljevanju t.i. »višjih« potreb na Maslowi hierarhični lestvici. Tako imajo lahko določeni artikli ali storitve emocionalne prednosti kot tudi materialistične, kar daje njihovim potrošnikom še večje zadovoljstvo.

Opaženost in prestiž v družbi pri luksuznih blagovnih znamkah igrata pomembno vlogo, zlasti z vidika opaženosti v družbi. Zato je potrošnja luksuznih blagovnih znamk toliko večja v javnosti, kot pa doma. To še posebej velja za določene tipe dobrin, med katere spadajo tudi žgane pijače. Nekateri potrošniki uporabljajo luksuzne blagovne znamke čez teden, da potrdijo svoj družbeni položaj, čez vikend pa uporabljajo znamke nižje vrednosti in se s tem prilagodijo standardom njihove soseske. Lep primer so npr. Kitajski potrošniki vin, ki bodo v javnosti ali za darila kupovali prestižne in drage blagovne znamke vin, za zasebno domačo potrošnjo, pa bodo posegali po domačih vinih nižjega cenovnega razreda (Yu, Sun, Goodman, Chen, & Ma 2009).

Glede na osnovno definicijo menim, da je luksuz vse tisto, kar si želimo in kar ni nujno potrebno ali navadno ter ima vlogo nekakšnega nadstandarda ter močno hedonistično komponento z vidika potrošnje (Heine, 2012). V skladu s hierarhijo potreb po Maslowu pa zadovoljuje zlasti višje ravni človekovih potreb.

2.2 Trg luksuza v svetu

Od leta 1980 naprej trg luksuznih izdelkov raste približno 10 odstotkov na leto, kar je veliko hitreje kot svetovno gospodarstvo, zaradi česar je luksuzna potrošnja vse bolj pomemben gospodarski dejavnik (McKinsey & Company, 2011). Zaradi dinamične rasti trga luksuznih izdelkov in razpoložljivosti luksuznih dobrin za širši krog potrošnikov, bolj

kot kadarkoli prej, se je posledično trg luksuznih izdelkov preoblikoval iz tradicionalnega modela potrošnje v novo izkustvo, kjer so potrošniki tisti, ki definirajo luksuz (Wiedmann, Hennings, & Siebels, 2007 str. 1).

Resnični luksuz pomeni različne stvari za različne ljudi, ampak večina potrošnikov povezuje luksuz z redkostjo, kakovostjo in prefinjenostjo oziroma sofisticiranostjo. Vsi ti atributi pa ne pripadajo zgolj dvema tradicionalnima kategorijama luksuza:

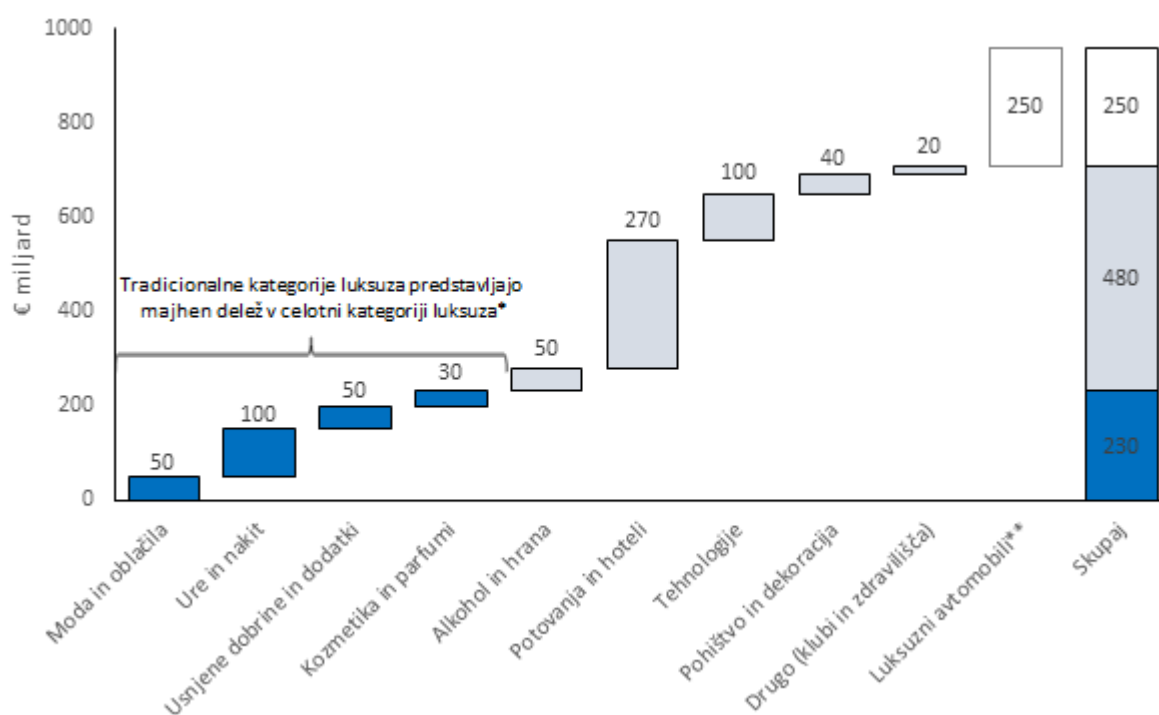
- T.i. visoki luksuz (ang. *hard luxury*), kot so npr. ure in nakit.
- T.i. preprostejšim oblikam luksuza (ang. *soft luxury*), kot so npr. oblačila in moda, ki sta zaznamovana z luksuzom, ampak vse bolj tudi z doživetjem.

Tako je v očeh večine potrošnikov luksuz tudi hrana in pijača (ang. *alcohol and food*), potovanja, hoteli, zdravilišča (ang. *spas*), moderne tehnologije in avtomobili. Globalni trg za luksuzne izdelke, zasnovan po tej definiciji znaša približno 1 trilijon (1.000 milijard) € letno, kar je veliko več od pričakovanj in ocen. Na Sliki 7 je prikazan in podrobneje razčlenjen globalni trg za luksuzne izdelke (Bellaiche, Mei-Pochtler, & Hanisch, 2010).

Ena izmed glavnih lastnosti luksuza je bila vedno premoč nad navadnimi stvarmi. Mističnost luksuza je izhajala iz ravni rokodelstva, storitev in ugleda, saj so vsi ti elementi danes pomembni dejavniki uspešnosti posamezne luksuzne blagovne znamke. Pred recesijo je bila visoka marža in močna rast norma, občasno tudi v času recesije, povpraševanje pa je temeljilo na bogatih potrošnikih, za katere je bil luksuz nenadomestljiv vir uživanja in razlikovanja od drugih. Nenazadnje pa se glede na podatke iz leta 2010, ki kažejo resnično dobre rezultate podjetij v panogi, kaže, da se ta panoga še vedno loči od klasične (Bellaiche, Mei-Pochtler, & Hanisch, 2010).

Hiter preobrat v povpraševanju in prikritost pomembnih izzivov je trg luksuznih izdelkov postavil pred nove izzive s katerimi se trenutno še sooča. V zadnjih nekaj letih se je koncept luksuza razvrednotil s spremembo okusa, navadami potrošnikov, novimi trgi, zamegljenostjo pravega luksuza in/ali pojavom novih oblik medijev (npr. družbeni mediji). Še dolgo potem, ko bo recesija zbledela oziroma izginila, bodo ti trendi ostali še naprej in izvajali pritisk na panogo luksuznih izdelkov (Bellaiche, Mei-Pochtler, & Hanisch, 2010).

Slika 7: Ocenjena vrednost globalnega trga luksuznih izdelkov



Vir: Prirejeno po J.M. Bellaiche, A. Mei-Pochtler, D. Hanisch, 2010.

Opomba: Globalna ocena je zasnovana na ekstrapolaciji podatkov iz sedmih držav, ki predstavljajo približno 75 odstotkov luksuznega globalnega trga.

*Večina ocen za tradicionalni luksuzni trg je med 150 in 180 milijard EUR, predvsem zaradi potrošnikove percepcije luksuza, ki je predvsem v kategoriji ur in nakita.

** Luksuzni avtomobili niso bili vključeni v raziskavo, velikost trga je ocenjena na osnovi BCG ocene.

Za zaključek tega poglavja bom navedel nekaj primerov t.i. »zameglitve« luksuza. Najprej bi pričel z vsem znano trgovsko verigo oblačil, ki v osnovi prodajo cenovno zelo ugodna oblačila – H&M. Chanelov svetovno znani oblikovalec Karl Lagerfeld je skupaj s H&M oblikoval eno izmed kolekcij, s čimer so luksuz visoke mode želeli približati širši množici. Kot drugi primer bi lahko navedel prav tako trgovsko verigo z oblačili Zara, ki velja za nižje cenovno pozicionirano trgovino z oblačili, čeprav njihove trgovine ne izgledajo ceneno oziroma bi lahko dejali, da izgledajo na nivoju luksuznih butičnih trgovin, kjer se prodajajo najbolj priznane blagovne znamke (Kapferer, 2010). Na trgu žganih pijač bi lahko kot takšen primer navedli blagovno znamko Absolut vodka, ki prav tako sodeluje z različnimi vrhunskimi oblikovalci, ki naredijo razne omejene serije steklenic. Eden izmed primerov je bilo npr. sodelovanje z Andy Warholom.

Chevalier in Mazzalovo (2012, str. 43) navajata v svoji knjigi tri poglavitne države, ki so vodilne na področju luksuza v Evropi in izven. V kategoriji ur ima vodilno vlogo Švica, medtem ko Francija gradi svojo zgodo okrog parfumov. Z izjemo imen kot so Armani, Gucci in Laura Biagiotti, se zdi, da Italijani ne zmorejo zgraditi močne znamke s parfumi,

prav tako pa nimajo močne mednarodne znamke med žganimi pijačami. Kakorkoli, prednost Italije je modna industrija, ki pa je vidna tako rekoč po vsem svetu. Francija ima pet blagovnih znamk s skupno prodajo preko 750 milijonov € (Louis Vuitton, Cartier, Chanel, Hermes in Dior), od katerega sta dve znamki namenjeni predvsem oblačilom. Italija ima osem blagovnih znamk (Gucci, Prada, Armani, Max Mara, Salvatore Ferragamo, Bulgari, Dolce&Gabbana in Versace), od katerih jih sedem prihaja iz modne in oblačilne industrije.

Chevalier in Mazzalovo (2012, str. 44) sta v svoji knjigi navedla glavna podjetja na trgu luksuznih izdelkov. V nadaljevanju v Tabeli 5 prikazujem prvih 12 podjetij, iz katere je izvzeta avtomobilska industrija. Glede na težko dostopne podatke v povezavi s celotno luksuzno industrijo sta avtorja podatke zbrala preko letnih poročil in lastnih ocen.

Tabela 5: Glavna podjetja na trgu luksuznih izdelkov v letu 2010 v milijonih €

Podjetje	Prodaja
LVMH	14.942 Skupaj: 20.320
Diageo	9.912 (e ¹)
Pernod Ricard	7.643
Richemont	6.892
Estee Lauder	6.293
L'Oreal	4.507 Skupaj: 19.500
Chanel	4.200 (e ¹)
PPR Gucci	4.011
Bacardi	3.200 (e ¹)
Hermes	2.400
Tiffany	2.203
Rolex	2.200 (e ¹)

Vir: M. Chevalier & G. Mazzalovo, Luxury brand management, a world of privilege, 2012, str. 44.

Opomba¹: zaradi nedostopnosti podatkov so nekateri zneski ocene in označeni poleg zneska s črko (e)

Po vseh strokovnih literaturah lahko zasledim in vsi avtorji priznavajo nesporno prvo mesto v svetu luksuza podjetju LVMH, medtem ko se lestvice za ostala podjetja precej razlikujejo. V Tabeli 8 zavzema prvo mesto podjetje LVMH, za katerega sta avtorja izvzela del prodaje t.i. neluksuznih izdelkov. Prav tako sta to naredila za podjetje L'Oreal. Drugo mesto pripada največjemu proizvajalcu žganih pijač na svetu, podjetju Diageo, medtem ko tretjo mesto pripada prav tako proizvajalcu žganih pijač, in sicer podjetju Pernod Ricard (Chevalier & Mazzalovo, 2012, str. 44).

2.3 Trg žganih pijač in šampanjcev v svetu

Trg vina in žganih pijač je edina luksuzna kategorija, katere izdelki se prodajajo v supermarketih in/ali klubih ter restavracijah. Za to panogo so prav tako precej pomemben prodajni kanal tudi brezcarinske prodajalne (ang. *Duty-free*), ki dosegajo v določenih kategorijah znotraj žganih pijač in vina celo 30 odstotkov celotne prodane količine. Poudariti je potrebno, da so iz te kategorije izključena klasična vina, ki predstavljajo svojo kategorijo in njihova ocena prodaje znaša 55 bilijonov €. Navkljub nenavadnim trgovinam in prodajnim kanalom, je trg žganih pijač in vina še vedno luksuzni posel predvsem zaradi sofisticiranosti proizvodov, globalnega trga in posla v katerem poslujejo (Chevalier & Mazzalovo, 2012, str. 70).

Kot sem že omenil v prejšnjem odstavku, so iz kategorije izvzeta vina, trg žganih pijač in šampanjcev pa je ocenjen na 33 milijard €. Nadalje se trg žganih pijač deli na dve glavni komponenti, in sicer:

- Rjave pijače (angl. *brown products*): katerih glavno gonilo so viskiji, predvsem škotski viskiji, in konjaki.
- Bele pijače (angl. *white products*): v to kategorijo pa prištevamo vodko, gin in rum (Chevalier & Mazzalovo, 2012, str. 70).

Poleg tega so še šampanjci (angl. *champagne*), ki spadajo v svojo kategorijo predvsem zaradi drugačne osnovne sestavine (Chevalier & Mazzalovo, 2012, str. 70).

Vrednostna prodaja t.i. rjavih proizvodov znaša približno 10 milijard €, medtem ko je ocenjena vrednost belih proizvodov med 10 in 15 milijard €. Pri tem ne gre pozabiti, da imajo vodka, gin in nekateri rumi veliko prednost, saj jih ni potrebno starati za razliko od rjavih pijač, ki so vse starane in je posledično njihova dobičkonosnost nižja zaradi zalog ter izparevanja osnovne sestavine. Glede na vse večje omejitve pri oglaševanju, je v svetu pijač vse bolj in bolj pomembno pozicioniranje za izgradnjo ugleda in posledično želje po izbiri določene znamke. Vrednostna prodaja šampanjcev je ocenjena še na dodatnih 5 milijard €, pri čemer pa ime šampanjec (angl. *champagne*) pripada izključno proizvodom, ki so narejeni iz grozdja in precej majhnega okoliša imenovanega Champagne regija, ki leži pri mestu Reims v Franciji. Zaradi naravnih omejitev je njihova proizvodnja omejena na maksimalno 360 milijonov steklenic letno. Te omejitve dajejo proizvajalcem dodaten izziv, da poskušajo kategorijo šampanjcev dvigniti na višjo raven in posledično ustvarijo višjo dodatno vrednost. Glavni trije trgi za šampanjec so Francija, Anglija in Amerika, vse bolj pa je v vzponu Azija. Poleg teh kategorij se ustvari še približno 5 milijard € prodaje drugih žganih pijač, med katerimi je največja tekila (angl. *tequila*) (Chevalier & Mazzalovo, 2012, str. 71; Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016b).

3 TRG ŽGANIH PIJAČ V SLOVENIJI

3.1 Velikost trga in trendi

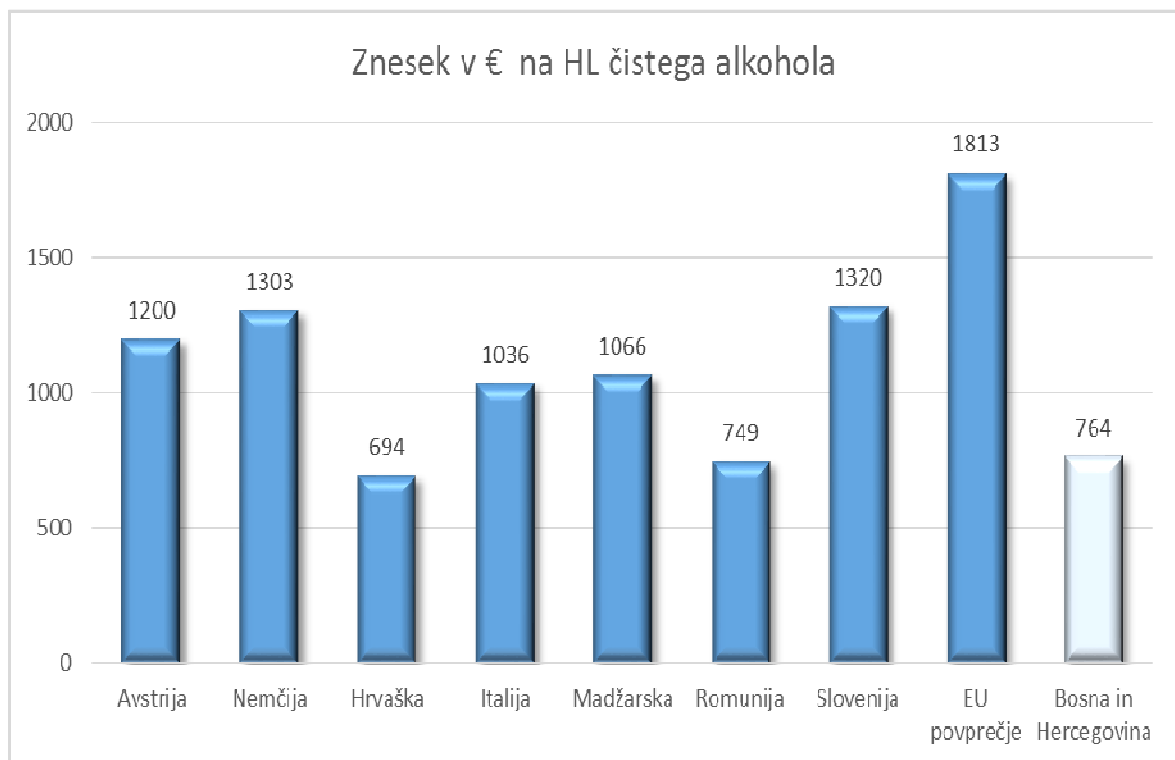
Slovensko gospodarstvo je v obdobju zadnjih nekaj let zaradi posledic svetovne gospodarske in finančne krize prešlo čez najtežje obdobje od osamosvojitve. Večina gospodarskih kazalcev je bila globoko negativnih, vključno z brezposelnostjo, še posebej med mladimi. Vsi ti dejavniki so še dodatno vplivali na padec prodaje žganih pijač v Sloveniji.

Trenutno slovensko gospodarstvo že kaže znake okrevanja, kateri sledijo tudi zadnje napovedi o dvigu potrošnje. Tako se je npr. kazalnik zaupanja potrošnikov na mesečni ravni zvišal za 3 odstotne točke, medtem ko je bil marca 2015 na letni ravni višji za kar 16 odstotnih točk (Statistični urad Republike Slovenije, 2016). K zvišanju kazalnika so vplivale predvsem prihodnje pozitivne napovedi o gospodarski rasti in zmanjševanju brezposelnosti. Še posebej pa so bile optimistične osebe stare od 16 do 29 let, za katere velja, da predstavljajo velik del potrošnje žganih pijač v gostinskem sektorju.

Slovenija ima kot majhna država kar nekaj večjih obmejnih mest, ki so dobro povezana s sosednjimi mesti v tujini. Slovensko prebivalstvo živeče ob mejah, vključno z gostinskim sektorjem, tako pogosto opravlja nakupe čez mejo. To še posebej velja za Italijo in Avstrijo. Glavni razlog za čezmejne nakupe je seveda cena, kjer so žgane pijače občutno cenejše. Razloge za nižje cene pa gre iskati predvsem v nižjih obdavčitvah s strani drugih držav in v polpretekli zgodovini Slovenije, ko so v socialističnih časih trume Slovencev opravljale svoje nakupe čez mejo (Dmitrović & Vida, 2007). Za Slovenijo tudi velja, da ima na področju žganih pijač najvišje trošarine v širši regiji (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016a).

Iz Slike 8 je razviden znesek trošarin v posameznih bližnjih državah v € na hektoliter čistega alkohola. Pomemben razlog za višje cene v Sloveniji v primerjavi z drugimi državami pa gre iskati predvsem majhnem trgu ter pripadajočih ekonomijah obsega ter dejstvu, da gre za pomemben vir »napajanja« državnega proračuna.

Slika 8: Znesek trošarin v posameznih bližnjih državah v € na hektoliter čistega alkohola



Vir: European commission, b.l. in Pernod Ricard Slovenija d.o.o. Competitors review, 2016a. str. 10-14.

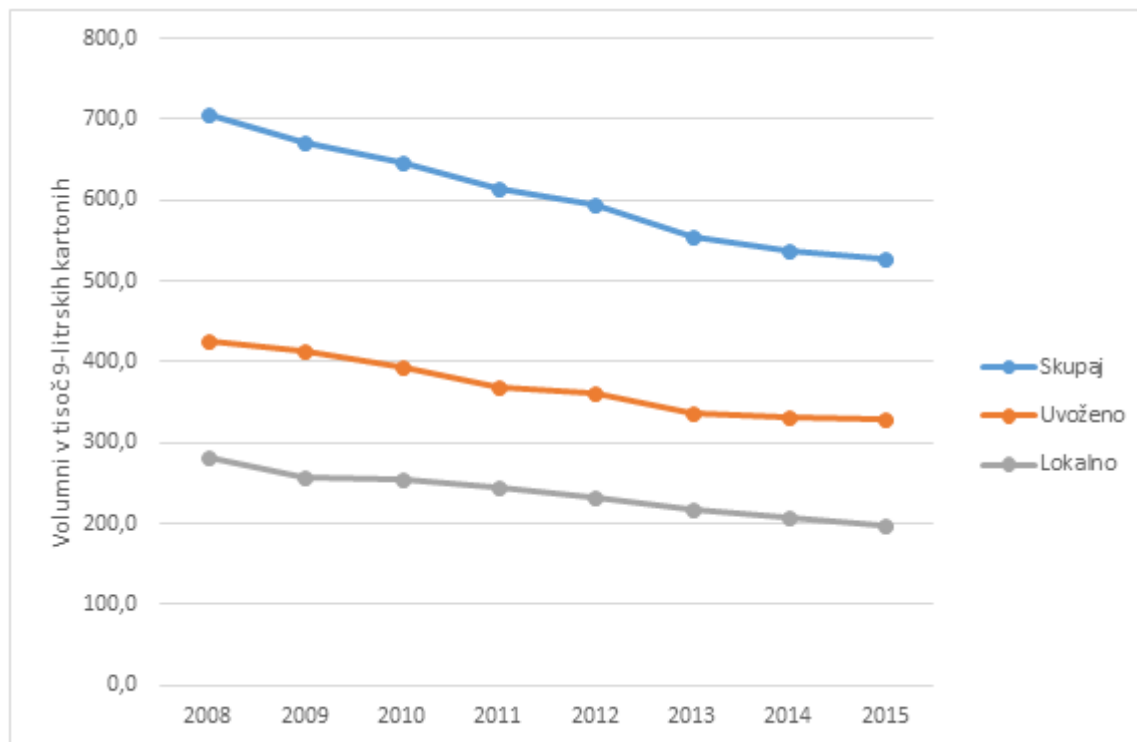
Slovenske trošarine so še zmeraj pod povprečjem Evropske Unije, a je potrebno poudariti, da povprečje dvigujejo predvsem skandinavske države, npr. Švedska, kjer je znesek trošarine 5.455,55 €, Finska ima 4.555,55 €, Irska pa 4.257 € trošarine na hektoliter čistega alkohola. Hkrati imajo te države tudi nadpovprečno visok BDP na prebivalca (European commission b.l. in Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016a).

Trošarine in čezmejna potrošnja pa nista edina razloga, ki vplivata na zmanjšano prodajo alkohola v Sloveniji, ampak gre to pripisati tudi ozaveščenosti kupcev o zdravju škodljivi prekomerni porabi alkohola ter nižjemu obisku gostinskih lokalov, saj je dohodek le-teh v letu 2014 padel za 40 do 50 odstotnih točk (IWSR, 2016). V Sloveniji je trend padanja žgnih pijač prisoten že vrsto let, k temu pa je še dodatno pripomogla kriza v letu 2009, kot tudi drugi ukrepi povezani s strani države, o katerih sem pisal v prejšnjih odstavkih.

V Sliki 9 prikazujem trend padanja žgnih pijač v Sloveniji, ki je izražen v 1.000 9-litrskih kartonih (standardna enota za beleženje prodaje žgnih pijač po svetu) in zajema tako lokalne kot tudi uvožene žgane pijače. V obdobju od leta 2008 do 2015 je prodaja žgnih pijač po podatkih IWSR 2016 padla iz 720.000 9-litrskih kartonov na 527.000 9-litrskih kartonov, kar predstavlja kar 25,5-odstotni padec prodaje (IWSR, 2016). K padcu prodaje

je vplivala tako manjša potrošnja lokalno pridelanega žganja, kot tudi uvoženega, kar je razvidno iz Slike 9.

Slika 9: Velikost trga žganih pijač v Sloveniji v obdobju med 2008 in 2015



Vir: Agata A, IWSR Slovenia Domestic Volume report, 2016, str.1-67.

3.2 Posebnosti prodaje in oglaševanja žganih pijač v Sloveniji

Trženje žganih pijač in nekaterih drugih skupin proizvodov, kot so tobak in farmacevtski proizvodi, je v Sloveniji in nekaterih drugih evropskih državah, ki imajo podobne omejitve kot Slovenija, precej specifično in zahteva posebna znanja zaposlenih. Več o tem bom pisal v nadaljevanju tega poglavja.

O alkoholnih pijačah govorimo kadar pijača vsebuje več kot 1,2 volumenskega odstotka alkohola, medtem, ko je meja za žgane pijače nad 15 odstotki alkohola. Za njih pa veljajo posebne zakonske omejitve, ki jih predpisuje Zakon o omejevanju porabe alkohola in Dopolnilo zakona o Zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili. Na trgu žganih pijač je zakon zgolj ena od omejitev. Pogosto predstavljajo dodatne omejitve še:

- Velikost trga: za katerega velja, da je v Sloveniji precej majhen.
- Število ponudnikov: v Sloveniji lahko govorimo zgolj o treh "resnih" distributerjih žganih pijač, med katere spadajo Pernod Ricard, G3 spirits in PPD distribucija, tako si večino trga razdelijo predvsem zgoraj omenjeni distributerji, kar lahko predstavlja novim podjetjem dodatno vstopno oviro v panogo.
- Omejeno število trgovskih podjetij: tudi na strani podjetij imamo zgolj tri velike trgovce med katere spadajo Mercator, Spar in Tuš. To predstavlja dodatno vstopno oviro za distributerje, saj je njihova pogajalska moč precej omejena. Po besedah treh ključnih distributerjev žganih pijač predstavlja Mercator s svojo široko razvejano mrežo trgovin do 50 odstotkov celotne prodaje žganih pijač (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016a).

Žgane pijače lahko uvrstimo v skupino t.i. netrajnih dobrin in dobrin za vsakdanjo uporabo, ki zadovoljijo željo ali potrebo. Po tej plati je njihova opredelitev precej podobna luksuznim izdelkom, za katere velja, da prav tako zadovoljijo našo željo in potrebo. Za razliko od nekaterih drugih luksuznih izdelkov ima lahko alkohol ob prekomernem uživanju negativne učinke za posameznika ali družbo, zato ne preseneča dejstvo, da so žgane pijače zaradi kontroverzne narave v vse več državah podvržene posebni obravnavi, predvsem s strani države (npr. omejitve pri prodaji, oglaševanju in dodatne trošarine).

3.3 Zakonske omejitve v Sloveniji po letu 2003 vključno z zakonodajo

Oglaševanje je v vseh razvitih državah podrejeno različnim vrstam regulative. Osebno sem mnenja, da za najbolj reguliran del tržnega komuniciranja velja oglaševanje, in sicer zato, ker le-to predstavlja tudi najbolj viden del njihovega trženja. Izkušnje iz prejšnjega stoletja kažejo, da je za zaščito potrošnikov in podjetij nujna regulativa, saj se s tem izognemo različnim prevaram, zavajanju in nespodobnim oblikam poslovanja.

V Sloveniji prve zakonske omejitve o žganih pijačah segajo v leto 2002, kjer je Državni zbor sprejel novelo Zakona o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili in ga nato leto kasneje dopolnil še z Zakonom o omejevanju porabe alkohola. V nadaljevanju bom izpostavil nekaj glavnih določil obeh zakonov, ki se nanašajo na oglaševanje alkoholnih in žganih pijač:

- Oglaševanje alkoholnih pijač, ki vsebujejo več kot 15 volumenskih odstotkov alkohola je prepovedano.
- Alkoholne pijače, ki vsebujejo 15 in manj volumenskih odstotkov alkohola, se lahko oglašujejo na nosilcih, kot so bilteni, katalogi, letaki in prospekti, ki so namenjeni oglaševanju in poslovnemu komuniciranju in drugih nosilcih objavljanja informacij, razen ob cestah na plakatih, tablah, panojih in svetlobnih napisih.

- Alkoholne pijače iz prejšnjega odstavka se lahko oglašujejo v časopisih in revijah, radiu in televiziji, elektronskih publikacijah, teletekstu ter drugih oblikah dnevnega in periodičnega objavljanja uredniško oblikovanih programskih vsebin s prenosom zapisa, glasu, zvoka ali slike na način, ki je dostopen javnosti.
- Alkoholne pijače je na radiu in televiziji prepovedano oglaševati med 7.00 in 21.30.
- Prepoved prodaje in ponudbe alkoholnih pijač in pijač, ki so jim dodane alkoholne pijače, osebam mlajšim od 18 let in osebam, ki kažejo znake opitosti od alkohola.
- Prepoved prodaje alkoholnih pijač med 21. uro in 7. uro naslednjega dne razen v gostinskih obratih, v katerih je dovoljena do konca njihovega obratovalnega časa.
- Prepovedana je prodaja žganih pijač v gostinskih obratih od začetka dnevnega obratovalnega časa do 10. ure dopoldan.

Alkohol vsekakor spada v tisto kategorijo proizvodov, ki jih je potrebno regulirati, saj je njegova potrošnja pogosto zlorabljen in posledično ogroža vse državljane, še posebej pa najbolj ranljive skupine med katere spadajo otroci in mladostniki. Kot pri marsikaterem zakonu pa je pomembno vprašanje ali je takšen način omejevanja porabe žganih pijač primeren oziroma učinkovit ali ne. Ob dejstvu, da so domače alkoholne pijače predvsem tiste z nižjo stopnjo alkohola v Sloveniji vsakomur precej dostopne (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016a) in dejstvo, da imamo Slovenci precej bogato zgodovino pridelave vina ter da je le-ta del slovenske tradicije, sem mnenja, da omejevanje porabe žganih pijač ni uspešno, saj prihaja do pogostih zlorab ravno pri alkoholnih pijačah z nižjo stopnjo alkohola in ne žganih pijač, katerih cena je v osnovi precej višja.

Moje osebno mnenje je, da tržno komuniciranje žganih pijač ne povečuje potrebe po pitju, ampak spodbuja izbiro blagovne znamke, to pa vodi do bolj nadzirane uporabe in višje kakovosti proizvodov.

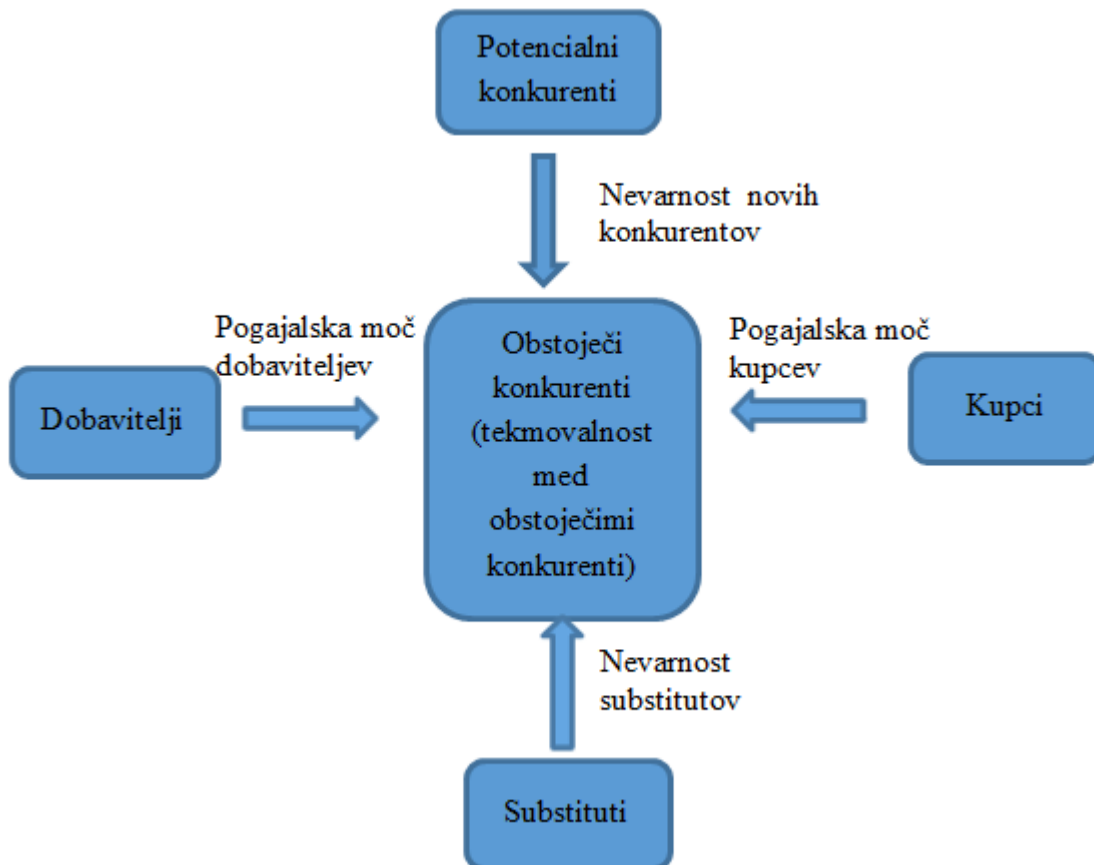
3.4 Konkurenčnost panoge: model Porterjevih 5 sil

Konkurenca na trgu je tista, ki ti lahko omogoči zmago ali propad na trgu ter predstavlja ključno silnico za podjetja v neki panogi. Podjetja se tega dodobra zavedajo, zato se po mojem mnenju v večini dobro informirajo pred vstopom v novo panogo ali na nov trg. Eden izmed meni ljubših modelov za analizo panoge, v kateri podjetje deluje ali pa želi šele vstopiti, je t.i. Porterjev model petih silnic.

Porter je v okviru modela petih silnic, ki ga prikazuje Slika 10, opredelil, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na raven splošne konkurenčnosti panoge (Porter, 1998, str. 4). Mednje je tako uvrstil: kupce, dobavitelje, obstoječe konkurente, potencialne kupce in substitute. S pomočjo Porterjevega modela lahko podjetja ugotovijo, kako močne so posamezne silnice in kako vplivajo na panogo, pri tem pa ne smemo zanemariti nobene od njih. Na splošno velja, močnejše ko so silnice, zahtevnejši so pogoji za poslovanje in

posledično je panoga manj privlačna za vstop novih podjetij oziroma zahteva več virov in znanj (Porter, 1998).

Slika 10: Porterjev model petih silnic



Vir: M. Porter, *Competitive Strategy*, 1998, str. 8.

3.4.1 Konkurenca v panogi

Prva silnica za analizo konkurence v panogi je konkurenca med obstoječimi konkurenti. Po Porterjevem (1998, str. 18-20) mnenju na tekmovalnost med obstoječimi podjetij vplivajo številni dejavniki, kot npr.:

- Število podjetij v panogi: želja vsakega podjetja je, da postane vodilno v panogi, z večjim številom podjetij se veča tudi tekmovalnost med njimi, pri čemer se še dodatno poveča tekmovalnost v primeru podobnega tržnega deleža ravno zaradi želje po prevladi na tržišču. Porter (1998, str. 8) je mnenja, da večje ko je število konkurentov, kasneje so novi konkurenti vidni in njihove aktivnosti kasneje opažene.
- Stopnja rasti panoge: večja ko je stopnja rasti panoge, večja je možnost vstopa novih konkurentov na trg, saj vidijo vstopna podjetja možnost rasti.

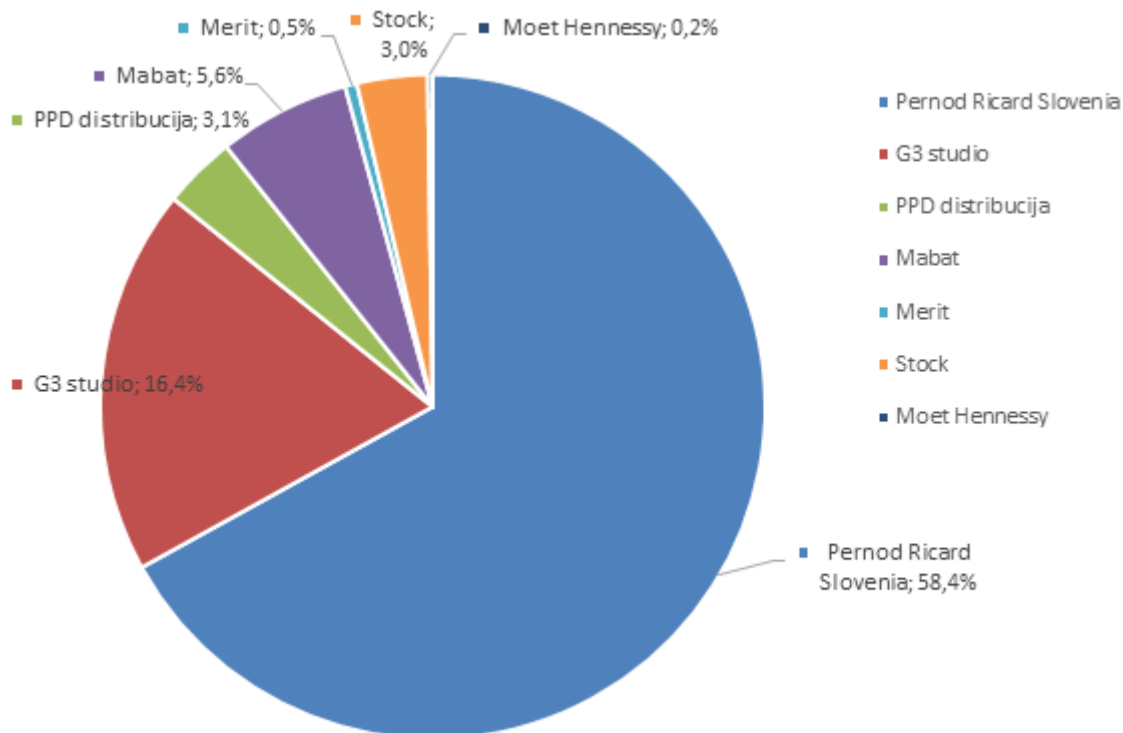
- Visoki fiksni stroški: višina fiksnih stroškov ima korelacijo s številom prodanih proizvodov, večji ko so fiksni stroški, večja je želja podjetja, da proda večje število enot in si tako posledično zmanjša fiksne stroške na enoto. Praviloma podjetja poskušajo to doseči z znižanjem cene, kar pa povzroči ponovno rivalstvo med konkurenti (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009, str. 35).
- Stroški zalog: višji, ko so stroški zalog, manjša je možnost vstopa novih podjetij v panogo in obratno.
- Stroški menjave proizvoda: večja možnost substitutov oziroma lažja menjava med blagovnimi znamkami brez ali z minimalnimi stroški pomeni večjo tekmovalnost na trgu oziroma v panogi, saj se bije boj za vsakega posameznega kupca posebej.
- Nizka diferenciacija: za diferenciacijo izdelkov Porter (1998, str. 9) pravi, da morajo podjetja, ki šele vstopajo v panogo, vložiti veliko več sredstev v oglaševanje, privabljanje kupcev in ustvarjanje blagovne znamke, zato imajo takšna podjetja v začetku tudi velike izgube. Podobno velja za panoge, kjer je diferenciacija izdelkov nizka. V tem primeru pa izbira kupca temelji na ceni, kar pomeni, da se podjetja spuščajo v cenovne vojne oziroma konkurirajo predvsem ali izključno s ceno (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009, str. 35).
- Raznolikost konkurentov: lahko nekoliko olajša poslovanje v panogi, a hkrati z raznolikostjo obstaja večja verjetnost za nepredvidljivo poslovanje in več kot je teh potez, večja je tekmovalnost v panogi in bolj so nepredvidljive reakcije konkurentov (Porter, 1998 str. 19).
- Nasičenost panoge: za panoge, kjer so pomembne ekonomije obsega, pogosto prihaja do zasičenosti trga z izdelki, kar povzroči padec cen proizvodov in dvig rivalstva med konkurenti (Porter, 1998 str. 19).
- Strateški interes: Porter (1998, str. 20) je mnenja, da ima več podjetij interes za uspeh na enem trgu, kar privede do visoke stopnje rivalstva na trgu.
- Izstopne ovire: večje kot so izstopne ovire, večje je rivalstvo v panogi, saj podjetja težko izstopijo iz panoge. Po Porterjevih (1998, str. 20-21) besedah so to lahko ekonomske, emocionalne ali strateške ovire. Te so lahko zaradi specializiranih zanj, opreme, visokih vhodnih investicij ali celo politične preprek in razlogov.

Slovenija velja za majhno in odprto gospodarstvo (Udovič & Rašković, 2010). O majhnosti na področju trga žganih pijač pa zagotovo ne moramo govoriti, vsaj ne v relativnem smislu. Lahko bi rekli, da je konkurenca v panogi dokaj velika, še posebej glede na omejeno velikost tržišča. Potrebno je poudariti, da podjetja prodajajo različne zelo znane ali manj znane blagovne znamke alkoholnih pijač, hkrati pa nekatera prodajajo tudi druge vrste pijač, kot so brezalkoholne pijače, vino, pivo in drugo.

Neposredno in najmočnejšo konkurenco podjetju Pernod Ricard Slovenija predstavljajo podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo alkoholnih pijač predvsem preko grosistov in trgovskih verig. Za ponazoritev konkurence v panogi bom uporabil količinske tržne deleže zgolj za

trgovinski sektor na področju žganih pijač, ki jih kaže Slika 11. Iz nje je razvidno, kakšen delež ima posamezno podjetje. V nadaljevanju bom na kratko opisal tudi vsakega izmed njih (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016a).

Slika 11: Količinski tržni deleži posameznih podjetij, ki se ukvarjajo z distribucijo in uvozom žganih pijač v trgovinskem sektorju (2016)



Vir: Prirejeno po Pernod Ricard Slovenija d.o.o., Competitors review 2016a, str. 1-25

Podjetje Pernod Ricard Slovenija ima na področju žganih pijač preko osem neposrednih konkurentov, med katerimi bom izpostavil zgolj tiste, ki imajo v svojem naboru luksuzne blagovne znamke žganih pijač. Želel bi poudariti, da zgolj Pernod Ricard Slovenija in G3 Spirits skupaj zavzemata čez 74 odstotkov trga žganih pijač v trgovinskem sektorju, kar kaže na visoko stopnjo koncentracije (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016a).

- **G3 Spirits d.o.o.:** njihov tržni delež v trgovinskem sektorju znaša 16,4 odstotkov in po zadnjih podatkih pada. Njihove glavne blagovne znamke sta Jagermeister grenčica in Jack Daniels viski (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016a).
- **PPD distribucija d.o.o.:** ima v svojem naboru na globalni ravni precej prepoznavne znamke kot so: Smirnoff vodka, Johnnie Walker viski in Captain Morgan rum, njihov trgovinski tržni delež znaša 3,1 odstotke in raste. Ne gre zanemariti dejstva, da je to podjetje šele pred kratkim vstopilo na slovenski trg žganih pijač z močno tujo investicijo in prevzelo distribucijo od lokalnih distributerjev. V Pernod Ricard Slovenija pričakujemo, da bo to podjetje v naslednjih letih še pridobilo na tržnem

deležu in postalo po velikosti tretji največji igralec na trgu žganih pijač (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016a).

- **Mabat d.o.o.:** velja za družinsko podjetje, ki se v zadnjem času osredotoča predvsem na distribucijo vin in ne več toliko žganih pijač, med drugim pa zastopa Courvoisier konjak in Jim Beam viski, njihov tržni delež je stabilen in znaša 5,6 odstotka (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016a).

Iz zgoraj omenjenega lahko trdim, da je stopnja konkurence v panogi med obstoječimi konkurenti relativno močna, čeprav trg obvladujeta predvsem dva večja in ključna igralca.

3.4.2 Vstopne ovire in potencialni novi vstopi

Dejavnost (šifra dejavnosti: 46.340) v kateri posluje podjetje Pernod Ricard Slovenija je zelo dinamična in ne zahteva večjih kapitalskih vlaganj, le nova znanja, zlasti na področju prodaje in trženja ter odlične komunikacije znotraj podjetja za hitrejše odzivanje na trgu. Vstop novih konkurentov je sorazmerno enostaven, a hkrati glede na trenutne zahtevne gospodarske razmere ni pričakovan, saj je stopnja rasti v panogi negativna že več kot pet let, kar sem podrobneje že opisal v točki 2.1. Prav tako pa so na trgu žganih pijač potrebne dodatne investicije v zaloge in davke – trošarine, katere morajo biti plačane v naprej za novo nastala podjetja oziroma podjetja, ki šele vstopajo v panogo žganih pijač, kjer so s strani zakonodajalca predpisane trošarine.

Jakost druge silnice, ki se meri v vstopnih ovirah in potencialnih novih vstopih, je tako relativno nizka, predvsem zaradi negativne rasti trga ter visokega nabora in koncentracije med obstoječimi ponudniki na relativno majhnem trgu.

3.4.3 Pogajalska moč kupcev

V panogi v kateri posluje Pernod Ricard Slovenija in njegovi konkurenti velja, da so kupci ključnega pomena za nadaljnjo rast podjetja. Lahko bi dejali, da je konkurenca v panogi dokaj velika, vendar pa je potrebno poudariti, da podjetja prodajajo različne zelo znane ali manj znane blagovne znamke alkoholnih pijač. Hkrati nekatera prodajajo tudi druge vrste pijač, kot so brezalkoholne pijače, vino, pivo in drugo, predvsem zaradi ekonomij obsega. Močna konkurenca, pomeni:

- da imajo kupci večjo moč,
- večjo možnost izbire,
- močan vpliv na izračun končnih cen proizvodov.

Porter (1998, str. 24-27) pravi, da imajo kupci veliko moč ko:

- Zgolj nekaj kupcev predstavlja velik delež prodaje. V tem primeru gre za veliko odvisnost od zgolj nekaj posamičnih kupcev. Vsekakor to drži tudi za trg žganih pijač, še posebej luksuznih, kjer je število kupcev v trgovinah precej omejeno, bolj ali manj zgolj na nekaj trgovin, prav tako pa delež prodaje v trgovinskem sektorju v sestavi celotne kategorije alkoholnih pijač predstavlja približno 60 odstotkov celotne prodaje, za nekatere blagovne znamke lahko tudi 90 odstotkov ali več (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016a).
- Predstavlja izdelek relativno velik strošek.
- So izdelki standardizirani in nediferencirani. Vsekakor to ne drži za trg žganih pijač, kjer so viri zaradi same proizvodnje precej omejeni, še posebej pa to velja za luksuzne blagovne znamke, po večini globalne in močno diferencirane od svojih konkurentov.
- So nizki stroški zamenjave prodajalca.
- Je možna lastna proizvodnja.

Majhnost trga in velik delež prodaje posameznega kupca sta glavna razloga, da ima ta silnica zelo močan vpliv, hkrati pa imajo kupci možnost zamenjave prodajalca bodisi z lastnim uvozom žganih pijač ali celo z ukinitvijo oziroma ožanjem prodajnega asortimana.

3.4.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji so ključnega pomena za skoraj vsako podjetje, saj večina podjetij potrebuje materiale za proizvodnjo ali storitev. V primeru velike pogajalske moči dobaviteljev, ki ni nujno, da je zgolj v materialih ali surovinah, ampak je lahko tudi v znanju. Tako lahko dobavitelji bistveno vplivajo na proizvodnjo podjetja, kar za končnega kupca pomeni pogosto višje cene zaradi višjih cen dobavitelja, kot bi bile v primeru tržnega ravnovesja. Moč dobaviteljev lahko celo ogrozi obstoj podjetja, še posebej, če na strani dobavitelja obstaja več razlogov za njegovo moč (Porter, 1998, str. 24-27).

Na trgu žganih pijač je pogajalska moč dobaviteljev relativno majhna, saj obstaja množica njih, ki ponujajo konkurenčne storitve (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016a).

3.4.5 Substituti

Porterjev model obravnava substitute kot proizvode ali storitve, ki rešujejo enak ali zelo podoben problem. Nevarnost se še dodatno pojavi, ko se spremeni cena izdelka, ki je substitut, saj postane bolj dostopen do kupcev, ti pa imajo večji alternativni izbor proizvodov, kar med glavnimi konkurenti pogosto pripelje do cenovne vojne (Porter, 1998; Pernod Ricard Slovenia d.o.o., 2016a).

Na trgu žganih pijač lahko zasledimo kar nekaj substitutov med cenovno bolj dostopnimi blagovnimi znamkami, s t.i. premiumizacijo izdelkov in kategorij pa se substitucija izglublja (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2016a).

Sam menim, da premiumizacija in graditev blagovnih znamk ob zagotavljanju konstante kakovosti pomeni, da se kupci ne bodo odločili za nadomestne izdelke, podjetje pa bo na dolgi rok v očeh kupca še dodatno pridobilo na ugledu. Lahko rečem, da je ta silnica relativno nizka, predvsem preko močnih blagovnih znamk. Ob izključitvi le-teh pa je jakost te silnice precej visoka.

Za zaključek Porterjevega modela petih silnic sem naredil Tabelo 6, kjer sem povzel vsako izmed silnic. Na podlagi omenjenega lahko na koncu zaključim, da so jakosti posameznih silnic v osnovi zelo različne, v povprečju pa lahko govorimo o srednje močni jakosti silnic na trgu žganih pijač v Sloveniji.

Tabela 6: Ključne ugotovitve na trgu žganih pijač na podlagi Porterjevega modela petih silnic

	Zelo šibka	Šibka	Srednje močna	Močna	Zelo močna
1-Konkurenca v panogi				X	
2-Vstopne ovire		X			
3-Pogajalska moč kupcev					X
4-Pogajalska moč dobaviteljev	X				
5-Substituti			X		

4 ANALIZA TRGA ŽGANIH PIJAČ V SLOVENIJI

4.1 Podatki in metodologija

Zbiranje in priprava podatkov je ena izmed ključnih faz pri pisanju magistrske naloge. Srečal sem se s kopico podatkov, ki jih je bilo pred pričetkom pisanja potrebno urediti in pripraviti do te mere, da so zadoščali standardom in bili dovolj verodostojni. Pri tem se je bilo potrebno tudi izdatno poglobiti v metodologijo pridobivanja posameznih podatkov.

V nalogi sem podatke črpal pretežno iz sekundarnih virov podatkov, ki sem jih dopolnjeval z lastnimi izkušnjami ter določenimi primarnimi podatki in analizami. Glede na praktičnost naloge in želje podjetja, da implementiramo novo klasifikacijo trga žganih pijač, večina

primarnih virov izhajala iz internih virov podjetja Pernod Ricard ali Pernod Ricard Slovenija. Prav tako mi je kot eden izmed ključnih virov služilo poročilo IWSR Domestic report, ki je izšlo maja 2016 in ga je mogoče naročiti tudi preko spleta za 1.650,36 €. Za to poročilo velja, da ga uporablja celotna svetovna panoga žganih in alkoholnih pijač in velja za ključni vir informacij pri oceni velikosti posameznega trga. Metode, ki jih podjetje IWSR uporablja za zbiranje podatkov, so predvsem letni obiski predstavnikov pri lokalnih distributerjih, od katerih pridobijo tako kvalitativne kot tudi kvantitativne podatke, ključna poročila o prejetih dobavah s strani proizvajalcev, dobaviteljev in distributerjev, kot tudi popisi cen pri ključnih trgovcih. Poleg zgoraj omenjenega poročila, sem kot dopolnilni primarni vir podatkov uporabil še lasten popis cen žganih pijač, ki sem opravil v štirih različnih trgovinah istega formata (hipermarketi in supermarketi) v okviru svojega terenskega dela. Gre za podatke za t.i. ultraprestizžno kategorijo. Tam, kjer proizvodi niso bili dostopni na klasičnih prodajnih mestih, sem si pomagal z maloprodajnimi cenami pri uvoznikih in distributerjih. Kot zadnji vir podatkov za oceno velikosti trga in tržnih deležev konkurenčnih podjetij pa so mi bili v veliko pomoč podatki podjetja AC Nielsen oziroma njihovo poročilo s strani trgovskega sektorja (angl. *AC Nielsen Off trade report*).

Nabor sekundarnih virov podatkov temelji predvsem na kvalitativnih podatkih iz deli priznanih tujih in domačih teoretikov, saj so le-ti nujno potrebni za poglobljeno razumevanje in znanje s področja blagovnih znamk, managementa le-teh in trženja nasploh. Prav tako sem v nalogi uporabil strokovno literaturo s področja luksuza in njemu sorodnih tem. Kot v večini nalog, so bili tudi v moji nalogi uporabljeni še nekateri drugi sekundarni viri, kot je npr. Statistični urad Republike Slovenije.

4.2 Klasifikacija žganih pijač

V prejšnjih točkah je bilo že kar nekaj povedanega o trgu žganih pijač v Sloveniji, med drugim tudi o majhnosti lokalnih proizvajalcev. V naslednjih korakih bom prikazal lastno oblikovano klasifikacijo trga žganih pijač za Slovenijo, ki temelji na osnovi globalne klasifikacije in je delno prirejena Slovenskim razmeram. Poudariti je potrebno, da ni nujno, da razvrstitev posamezne blagovne znamke pomeni, tudi njeno kakovost in obratno.

Slika 12: Predlagana klasifikacija žganih pijač za Slovenijo



Opomba¹: Razvrstitev posameznih proizvodov v kategorijo in cena ni nujno, da odseva tudi kakovost posamezne blagovne znamke.

Opomba²: Popis cen za klasifikacijo posameznih kategorij je bil izveden na osnovi popisa cen štirih različnih trgovin istega formata – hipermarketi ali supermarketi, za ultraprestično kategorijo, katere proizvodi niso dostopni na klasičnih prodajnih mestih, sem si pomagal z maloprodajnimi cenami pri uvoznikih in distributerjih.

Iz Slike 12 je razvidno, da sem trg žganih pijač razdelil v sedem kategorij oziroma nivojev, pri čemer je bila osnova prodajna cena artikla:

- Vstopna kategorija: v to kategorijo spadajo vsi tisti proizvodi, katerih cena na polici znaša 9,99 € ali manj in se povečini prodajajo v prodajalnah pod lastno blagovno znamko ali pa so namenjeni kot vstopni proizvod določene kategorije. Za lažjo predstavitev bom navedel nekaj blagovnih znamk iz posameznih kategorij, ki se uvrščajo v vstopno kategorijo. Mednje spada večina slovenskih žganih pijač: Borzoi gin/vodka, Mariachi tekila, Stock vodka, itn.
- Standardna kategorija: v tej kategorij se nahajajo blagovne znamke, katerih cena je med 10 in 19,99 €, kar pomeni, da se v tej kategoriji nahaja večina znamk vodke in vstopne blagovne znamke viskijev. Kot primer blagovnih znamk bom navedel Absolut vodka, Ballantine's Finest, Johnnie Walker red, itn.

- Premium kategorija: je zaznamovana predvsem z viskiji kateri so starani v povprečju 12 let, in se njihova cena giblje med 20 in 29,99 €. Glavni in največji nosilec te kategorije je Chivas Regal 12y.o., potem lahko najdemo v tej kategoriji še Martell VS konjak, Beefeater 24 gin, itn.
- Super premium kategorija: je zaznamovana predvsem s šampanjci, kot je G.H.Mumm, Moet Chandon in konjaki kot je Martell VSOP in srednje starani viskiji, za primer bi navedel Jameson Select Reserve ali Chivas Extra ter single malt viskiji in vodka Absolut Elyx.
- Ultra premium kategorija: v to kategorijo spadajo proizvodi, katerih cena se giblje med 50 in 99,99 €. Glavni predstavniki v tej kategoriji so viskiji, ki so v povprečju starani 17 ali 18 let, med njimi ima največji tržni delež Chivas Regal 18y.o., poleg tega viskija lahko v tej kategoriji najdemo še Jameson 18y.o. itn. Za to kategorijo velja, da je distribucija v trgovinah precej omejena, kar pomeni, da je te proizvode možno kupiti zgolj v večjih trgovskih centrih.
- Prestižna kategorija: je zaznamovana s ceno med 100 in 299,99 €. V tej kategoriji se nahajajo predvsem starani viskiji kot je Ballantine's 30y.o., Royal salute, itn. ter konjaki, ki so po večini označeni s kratico XO, takšen predstavnik je Martell XO. Kot je razvidno iz Slike 14 so prodane količine za prestižno in ultra prestižno kategorijo precej majhne.
- Ultra prestižna kategorija: je namenjena najbolj luksuznim blagovnim znamkam katerih cena znaša 300 € ali več. V tej skupini najdemo predvsem zelo omejene oziroma limitirane serije, pogosto se zgodi, da se jih da kupiti zgolj pri uvozniku ali distributerju ali pa v posebej specializiranih trgovinah. V tej skupini lahko zasledimo Jameson vintage reserve, Chivas Regal omejene serije Vivienne Westwood in 25 let staran Chivas Regal, konjak Martell Creation in Lor, itn.

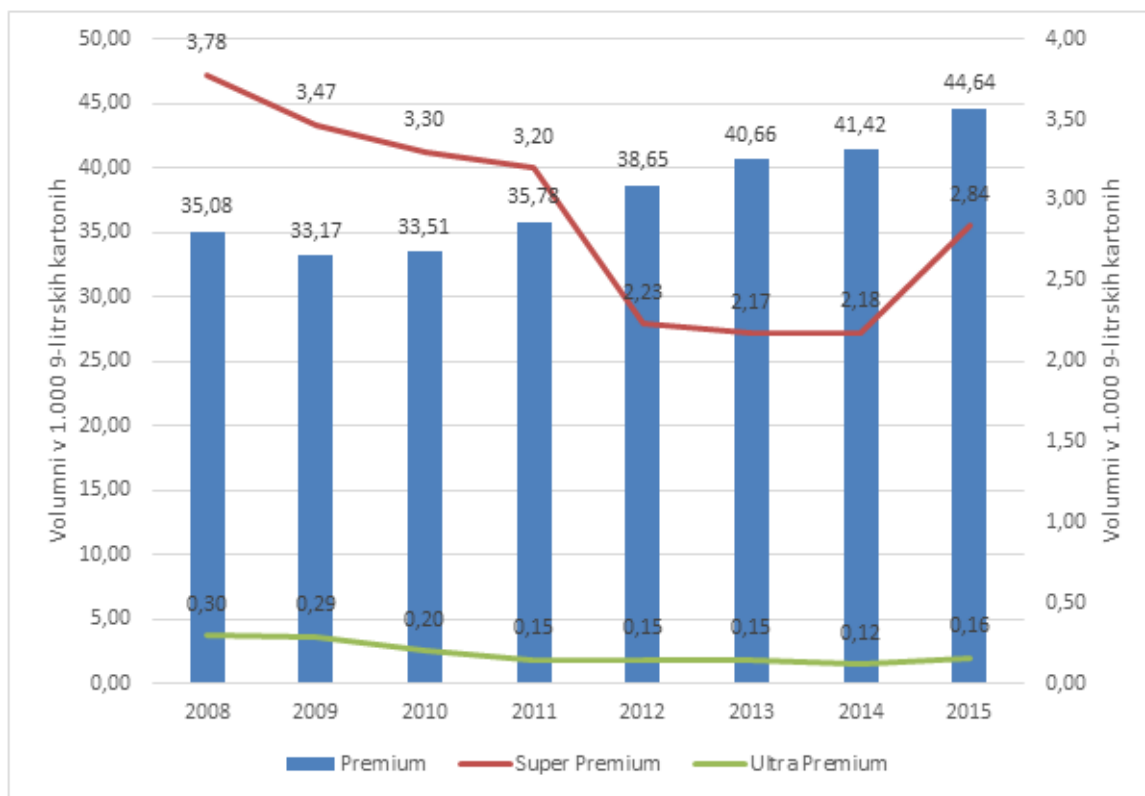
4.3 Velikost trga luksuznih žganih pijač

Zopet se mi postavi vprašanje, kaj je luksuzna žgana pijača. Je to tista, ki stane 10 € ali tista, ki stane 20 €, 30 €, 500 €, ali tista za katero je potrebno plačati morda več kot 1.000 € za 0,7 l? Če želim prikazati trg luksuznih žganih pijač, je nujno potrebno odgovoriti na zgoraj postavljeno vprašanje. Sam sem sledil smernicam združenja proizvajalcev alkoholnih pijač in avtorjem različnih knjig, ki navajajo, da je potrebno za luksuzno žgano pijačo izraženo v 0,7 l plačati vsaj 20 in več € (Pernod Ricard Slovenia d.o.o., 2016a; HEC Paris & Pernod Ricard University, 2015; IWSR, 2016).

Tako bom za lažjo predstavo v Sliki 13 prikazal velikost trga luksuznih žganih pijač v Sloveniji, merjeno po prodanih količinah v letu 2015. Za osnovo sem vzel podatke IWSR Slovenia Domestic Volume report 2016 in upošteval zgolj znamke, ki spadajo v kategorijo premium in višje. Zaradi precej majhne prodaje ultra prestižne kategorije žganih pijač v

Sloveniji sem nadalje združil prestižno in ultra prestižno kategorijo skupaj z ultra premium kategorijo.

Slika 13: Ocena velikosti trga luksuznih žganih pijač v Sloveniji 2008-2015



Vir: Lastna ocena in Agata A., IWSR Slovenia Domestic Volume report 2016.

Finančna kriza v Sloveniji je nastopila nekoliko z zamikom, kot je razvidno tudi iz Slike 13, ki prikazuje padec prodaje na trgu luksuznih žganih pijač v letih med 2008 in 2015. V kategoriji premium žganih pijač se je trg opomogel že v letu 2010, medtem, ko so ostale kategorije, ki so vrednostno izražene s ceno 30 € in več beležile padec prodaje vse do leta 2015, ko se je trend rasti končno obrnil. Razloge za hitro okrevanje premium kategorije gre iskati v tem, da so kupci prestopili iz višjih kategorij v premium kategorijo in si tako lahko za svoj denar privoščili še zmeraj blagovno znamko sicer nekoliko nižje kategorije, a še vedno dovolj kakovostno. V odstotkih so največji padec v času izpred krize doživele kategorije, ki so vrednostno izražene 50 € in več in sicer so zabeležile padec iz leta 2008 na leto 2014 kar za 60 odstotkov. V letu 2015 se je prodaja teh izdelkov okrepila za 33,3 odstotkov v primerjavi z letom 2014, vendar pa je še daleč od tega, da bi dosegla prodajo iz leta 2008. Sprašujem se, kdaj, če sploh kdaj, bo Slovenija dosegla prodajne količine iz leta 2008?

5 OPIS PODJETJA PERNOD RICARD

V letu 2015 je podjetje Pernod Ricard praznovalo 40. obletnico svojega obstoja. Kontinuirana rast ter neprestana želja po razvoji in uspehu je ohranila podjetje vse do danes. V zadnjih desetih letih je podjetje bistveno pospešilo rast in razvoj predvsem na račun številnih prevzemov, ki go dokaj pogosti v industriji (alkoholnih) pijač (Euromonitor International, 2014). Danes lahko govorimo o podjetju Pernod Ricard kot o globalnem podjetju, ki je sovoditelj na področju žganih pijač in vina z jasno zastavljenim ciljem postati številka ena na področju žganih pijač na svetu (Pernod Ricard SA, 2016).

5.1 Zgodovina podjetja

Zgodovina podjetja Pernod Ricard se je pričela pisati z dvema samostojnima lokalnima podjetjema na francoskem trgu, ki sta si bila med seboj konkurenta. Henri-Louis Pernod je pred več kot 200 leti ustanovil podjetje v zahodnem delu Francije, ki še danes proizvaja pijačo na osnovi janeža. Paul Ricard je bil že od svoje otroštva poznan kot ustvarjalen in podjeten otrok, ki se je zanimal predvsem za umetnost. Kot sin vinskega trgovca, se je dodobra naučil od očeta različnih trgovskih veščin. Po zaključku Akademije za likovno umetnost, je bil kot mladostnik veliko v lokalih in s strankami, kjer je dobil navdih za lasten *pastis* – janeževo žganje. Dejansko je v Marseillu v času okrog 1930 leta vsak gostinec imel lasten *pastis*, ki pa se je od bara do bara precej razlikoval. Paul Ricard je bil trdno odločen, da bo našel najprimernejšo formulo, tako je po dveh letih preizkušanj nešteti receptov in kombinacij janeža, provansalskih začimb, destilacije ter drugih sestavin prišel do svoje edinstvene recepture. Nazadnje je leta 1932 Paul Ricard poimenoval svoj *pastis* Ricard in ga tako ločil od vseh konkurentov. Še danes velja Ricard za najbolj prodajano janeževo žganje na svetu (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2015).

Sin ustanovitelja blagovne znamke Ricard, Patrick Ricard, je šel po očetovi stopinjah z jasno strategijo osvojiti Evropo in svet. Tako je leta 1975 skupaj s Jean Hemard Pernod ustanovil skupino Pernod Ricard in že v prvih letih prevzel nekaj znanih blagovnih znamk na področju žganih pijač na področju Evrope in sveta, med drugim leta 1988 irski Jameson viski, leta 1989 vodilno avstralsko blagovno znamko vin Jacob's Creek in se leta 1993 dogovoril o skupnem vlaganju (ang. *joint-venture*) s proizvajalcem svetovno znanega kubanskega ruma Havana Club (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2015).

V obdobju med 2000 in 2010 se je skupina Pernod Ricard preoblikovala v globalnega soigralca na trgu žganih pijač. Prav tako je v tem obdobju izpeljala tri najpomembnejše prevzeme v svetu vina in žganih v zgodovini, v skupni investicijski vrednosti skoraj 20 milijard evrov. S prevzemom Sagrama leta 2001, si je podjetje pridobilo blagovni znamki viskija Chivas Regal in konjaka Martell (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2015).

Julija 2005 je svet obkrožila vest o nepričakovanem in za nekatere tudi sovražnem prevzemu podjetja Allied Domecq s strani podjetja Pernod Ricard SA. Allied Domecq kot drugo največje podjetje na svetu skoraj ni imelo veliko tekmecev, zato sta se za nakup odločila (v takratnih razmerah) četrto največje podjetje v proizvodnji in prodaji žganih pijač Pernod Ricard skupaj z njegovim velikem tekmečem na ameriškem trgu Fortune Brands. Prevzela sta podjetje Allied Domecq ter si v kasnejši fazi v dogovoru razdelila blagovne znamke. Tako sta se še dodatno približala največjemu tekmeču na svetu, podjetju Diageo. Kljub slabim napovedim, da podjetje Pernod Ricard ne bo sposobno izvesti tako velikega prevzema, se je prevzem izkazal za zelo uspešnega. Že v naslednjih nekaj mesecih sta se podjetji dogovorili o razdelitvi blagovnih znamk. Določene blagovne znamke, kot so npr. Canadian Club, Teachers, Sauza, DYC, Courvosier so prišle pod okrilje Fortune Brands. Druge, kot so Malibu, Havana, Kahlua in ostale, pa pod okrilje podjetja Pernod Ricard (Kosaber, 2007, str. 2).

Leta 2008 je podjetje Pernod Ricard SA prevzelo še švedsko podjetje Vin & Spirit, ki ima v lasti blagovno znamko Absolut vodka. Le-ta velja za eno izmed najbolj prepoznavnih blagovnih znamk v svetu žganih pijač, kot tudi za zelo inovativno in v trženjskih oddelkih zelo pogosto analizirano blagovno znamko (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2015).

Pernod Ricard je zgodba o družinskem podjetju, ki se je razvilo v mednarodno uveljavljeno podjetje, ki je prisotno v 80. državah sveta ter danes zaposluje preko 18.000 zaposlenih. Kulturo podjetja Pernod Ricard posebljajo štiri temeljne vrednote:

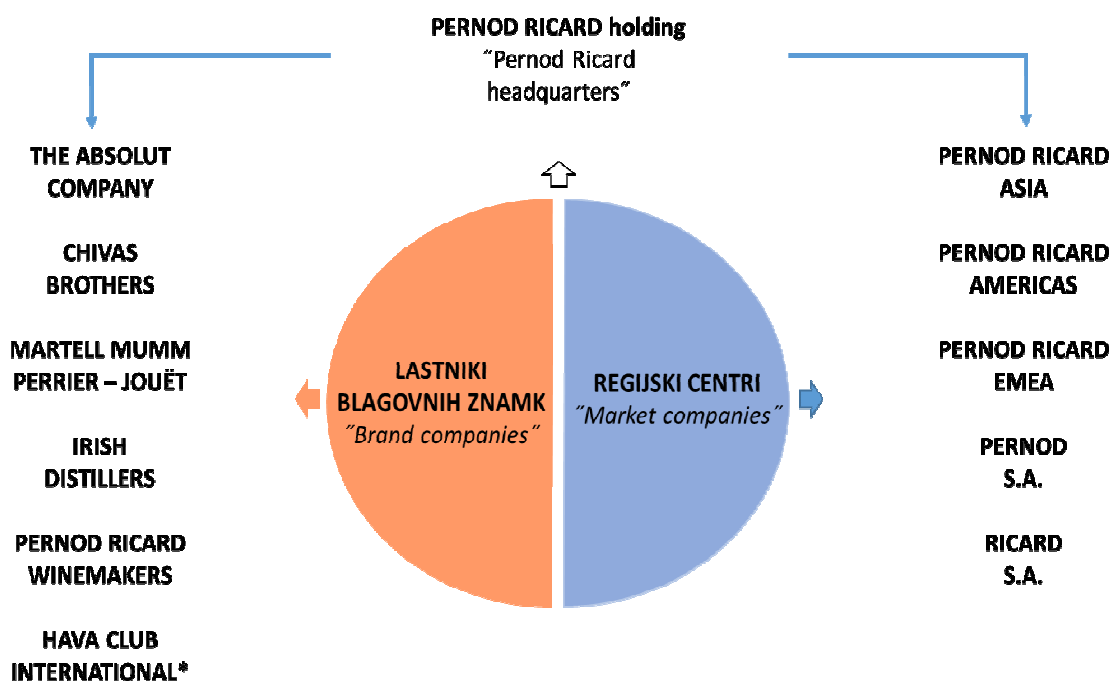
- podjetniški duh (angl. *entrepreneurial spirit*),
- medsebojno zaupanje (angl. *mutal trust*),
- etičnost (angl. *sense of ethics*),
- družabnost (angl. *conviviality*) (Pernod Ricard Slovenija, 2016b).

Podjetje Pernod Ricard je v poslovnem letu 2014/15 zabeležilo 8.558.000.000 € čistih prihodkov od prodaje kar znaša 7,7 odstotnih točk več kot v preteklem poslovnem letu. Evropa je doprinesla 32 odstotkov prihodkov k prodaji, Amerika 28 odstotkov in Azija ter ostali svet pa 40 odstotkov prihodkov od prodaje. Še posebej je podjetje ponosno na 2-odstotno organsko rast dobička v primerjavi s preteklim poslovnim letom. To pomeni 2.238.000.000 €. Gre za izjemen uspeh, saj je bilo poslovno leto 2014/15 precej zahtevno na trgih Azije, zlasti zaradi upočasnjene gospodarske rasti na Kitajskem. Podjetje je ustvarilo 1.329.000.000 € čistega dobička, kar znaša 12 odstotnih točk več kot v preteklem poslovnem letu. Gledano skozi volumne predstavlja glavnino prihodkov 14 najbolj uglednih blagovnih znamk žganja in šampanjca (angl. *top 14 spirits and champagne brands*), 18 odstotkov predstavljajo lokalne znamke, medtem ko pet prioriternih vinskih blagovnih znamk predstavlja 5 odstotkov prihodkov. Preostalih 13 odstotkov predstavljajo druge blagovne znamke iz asortimana Pernod Ricard (Pernod Ricard HQ, 2016).

5.2 Organizacijska shema podjetja

Organizacijska struktura podjetja Pernod Ricard temelji na decentralizaciji, ki velja za osnovno načelo organizacijske skupine. Podjetje je v osnovi organizirano kot holding, njegova organizacijska struktura pa je edinstvena v panogi alkoholnih pijač. V nadaljevanju bom v Sliki 14 prikazal organizacijsko strukturo korporacije Pernod Ricard in na kratko obrazložil naloge posameznih podjetij.

Slika 14: Organizacijska struktura podjetja Pernod Ricard



* Sporazum o dolgoročnem sodelovanju ang.: "Join venture"

Vir: Prirejeno po Pernod Ricard HQ, Annual Report 2014/2015, 2016, str. 2

Matično podjetje Pernod Ricard (angl. *Pernod Ricard Headquarters*): opredeljuje strategijo celotnega podjetja in nadzira njeno izvajanje. Osredotočen je predvsem na štiri ključna področja:

- Nadzorna funkcija: razvoj strategije celotne skupine, finančna politika, korporativno komuniciranje, človeški viri, pravne zadeve in družbena odgovornost.
- Nadzor neposredno povezanih družb.
- Potrjevanje strateškega razvoja blagovnih znamk in posameznih tržišč.

- Koordinacija ključnih funkcij, kot so informacijski, kakovostni in varnostni sistem (Pernod Ricard HQ, 2016).

Podjetja, ki so lastniki blagovnih znamk (angl. *brand companies*): kar je prikazano na levi strani slike. Nahajajo se v državah, od kjer prihaja njihova blagovna znamka, s čimer je podjetje obdržalo policentričen pristop. Ta podjetja so v celoti odgovorna za razvoj novih proizvodov in definiranja globalne trženjske strategije za njihove blagovne znamke. Hkrati so odgovorna za lokalno aktivacijo in izvedbo celotnega portfelja celotne skupine in so v tem precej podobna regijskim centrom ter njenim lokalnim enotam (angl. *market companies*) (Pernod Ricard HQ, 2016).

Regijski centri (angl. *market companies*): 85 podjetij, od katerih je pet regijskih centrov, kar je razvidno iz slike 11. Preostalih 80 podjetij, med katerimi je tudi Slovenija, ki spada pod Pernod Ricard EMEA oziroma Evropo, Srednji Vzhod in Afriko (angl. *Europe, Middle East and Africa*), je popolnoma samostojnih in zasnovanih kot profitni centri. Ta podjetja skrbijo za izvedbo globalne strategije blagovnih znamk na lokalnem tržišču in vodenju posameznih lokalnih blagovnih znamk v primeru, da le-te obstajajo. Poleg izvedbe globalne strategije blagovnih znamk skrbijo tudi za izvedbo oziroma uresničitev globalne strategije ter upoštevanja lokalnih zakonitosti posamezne države (Pernod Ricard HQ, 2016).

Skupina Pernod Ricard je v zadnjih letih doživela veliko sprememb, še posebej so se le-te odražale skozi prevzeme, različne kulture, različne poslovne modele in cilje, kot tudi strategije. Temu primerno so se razvijale nove strategije in različni poslovni modeli. V letu 2015 je skupina zaključila s prenovno poslovnega modela, ki temelji na vzdržni rasti decentraliziranih enot in na novo zasnovani celostni strategiji blagovnih znamk. Strategija temelji na treh ključnih vzvodih:

- Neprestanih inovacijah: ki omogočajo hitro prilagajanje na spremembe v trendih, novih pričakovanj potrošnikov in novih potrošniških navadah. Digitalna transformacija predstavlja velik del inovacij, digitalne tehnologije pa nam omogočajo, da lahko bolje razumemo naše potrošnike, imamo neposredno interakcijo z njimi in jim ponudimo tisto, kar si osebno želijo.
- Geografski širitvi: z 80 podružnicami po celem svetu lahko skupina svoje izdelke prodaja sama in lažje sledi osnovnemu cilju postati številka ena na svetu v industriji žganih pijač, še posebej to velja za razvijajoče trge, kjer skupina vlaga v nove razvojne enote kot je podsaharska Afrika. V teh državah se predvideva, da se bo prebivalstvo do leta 2050 podvojilo. Z geografsko razpršenostjo si bo skupina zagotovila stabilno rast tudi v prihodnje.

- T.i. premiumizaciji: skupina želi svoje blagovne znamke še naprej razvijati in strmi k temu, da s čim več blagovnimi znamkami vstopi v luksuzni segment (Pernod Ricard HQ, 2016).

Gonilo teh treh vzvodov pa temelji na petih točkah, in sicer:

- 14 mednarodno priznanih blagovnih znamkah, ki poganjajo rast skupine.
- T.i. premiumizaciji in inovacijah, ki dviguje dodano vrednost.
- Decentralizaciji, da lahko lažje reagira na lokalne priložnosti za rast.
- Korporativni kulturi, ki temelji na povezovanju, druženju in podjetništvu.
- Družbeni odgovornosti, katere vsak je ambasador tako zaščite planeta, kot odgovornega uživanja alkoholnih pijač in usposabljanju zaposlenih ter partnerjev (Pernod Ricard HQ, 2016).

Skupina Pernod Ricard je v letu 2015 prenovila poslovni model, ki po novem temelji na osmih poslovnih prioritetah in je v osrčje modela postavila potrošnika. Eden izmed rezultatov prenove poslovnega modela je tudi nova klasifikacija blagovnih znamk po sistemu t.i. hiše blagovnih znamk (angl. *house of brands*), ki ponazarja njihovo hierarhijo, podrobneje predstavljeno v Sliki 13 (Pernod Ricard HQ, 2016).

Skupina Pernod Ricard je svoje blagovne znamke klasificirala v pet skupin ter jim na ta način določila prioriteto lestvico in pripadajočo strategijo znotraj posameznega dela hiše blagovnih znamk. Struktura hiše blagovnih znamk je sestavljena tako, da uvrstitev posamezne blagovne znamke ponazarja njeno prioriteto tako na globalnem, kot tudi lokalnem nivoju. Npr. Absolut vodka in Chivas Regal sta opredeljena kot svetovni ikoni. To pomeni, da morata biti vidni na vseh trgih, kjer je podjetje prisotno. V skupino strateške premium blagovne znamke spada sedem blagovnih znamk, med katere sodijo: Ballantine's viski, Beefeater gin, Jameson viski, Malibu in Havana rum ter druge (Pernod Ricard HQ, 2016).

Slika 15: Portfelj blagovnih znamk prikazan v skladu s t.i. hišo blagovnih znamk



Vir: Prirejeno po Pernod Ricard HQ Annual Report 2014/2015, 2016, str. 3.

V kategorijo strateške prestižne znamke uvrščamo šampanjec Mumm in Perrier Jouet, konjak Martell in single malt viski The Glenlivet. Podjetje ima v lasti še 18 ključnih blagovnih znamk, ki so lokalnega oziroma ožjega geografskega pomena, in predstavljajo za nekatere trge eno izmed ključnih blagovnih znamk. Glede na razpršenost skupine in različnost trgov med seboj si je skupina določila za prioriteto še pet premium vinskih blagovnih znamk, in sicer: Jacob's Creek iz Avstralije, Brancot Estate iz Nove Zelandije, Campo Viejo iz Španije in Graffigna iz Argentine (Pernod Ricard HQ, 2016).

5.3 Pernod Ricard Slovenija

Podjetje Pernod Ricard Slovenija ima dolgoletno tradicijo, saj je na slovenskem trgu ob upoštevanju svojih dveh družb predhodnic Hiram Walker & Sons d.o.o. ter Allied Domecq Agencies d.o.o prisotno že od leta 1993. Osnovna dejavnost družbe je že od vsega začetka zastopanje in trženje vodilnih svetovnih znamk žganih pijač in vin na področju Slovenije. Danes je eden izmed glavnih ciljev podjetja Pernod Ricard Slovenija izgradnja lastnih

blagovnih znamk in tako še dodatno prispevati k njenemu ugledu v svetu. Slovenska podružnica ima po klasifikaciji vlog podružnic mednarodnih podjetij Bartletta in Ghoshala (1986) vlogo t.i. izvajalca (angl. *implementer*), saj deluje na manj pomembnem trgu in je večinoma razvila kompetence predvsem za lastno delovanje na trgu, čeprav v trženjskem smislu pokriva tudi Hrvaško, Bosno in Hercegovino ter deloma Srbijo. Kljub temu je močno odvisna od usmeritev matične družbe. Najpomembnejše blagovne znamke v portfelju Pernod Ricard Slovenija po posameznih področjih so:

- Vodka: Absolut in Elyx.
- Škotski viski: Ballantine's, Chivas Regal in The Glenlivet.
- Irski viski: Jameson.
- Ameriški viski: Four Roses.
- Rum: Havana Club.
- Gin : Beefeater, Plymouth in Monkeys 47.
- Konjak: Martell (Pernod Ricard Annual Report 2014/2015).

Podjetje deluje v okviru skupine Pernod Ricard Evropa, Srednji Vzhod in Afrika (EMEA), natančneje v okviru podjetja za upravljanje Pernod Ricard Southern Europe (PRSE), kamor poleg Slovenije sodijo še Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Bolgarija, Italija in Grčija (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2015).

Poslovno leto v podjetju Pernod Ricard Slovenija traja od 1. 7. tekočega leta do 30. 6. prihodnjega leta. Družba je imela konec poslovnega leta 2014/15 22 redno zaposlenih in ustvarila 26.963 € čistega dobička, pri čemur je bila skupna prodana količina 2.112.494 litrov, kar pomeni 6,9-odstotno znižanje prodaje v primerjavi s predhodnim poslovnim letom (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2015).

Na zmanjšanje prodaje je vplivala predvsem izguba izvoznih trgov, kar je pomenilo zmanjšanje celotnih prihodkov za 18,7 odstotnih točk. Tako so čisti prihodki iz prodaje znašali 10.813.639 €. Pri tem pa bi želel izpostaviti delež čistih prihodkov pri prodaji na domačem trgu, ki se je povečal za 11,2 odstotnih točk (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2015).

Po statističnih podatkih družbe Nielsen se je vrednostni tržni delež družbe Pernod Ricard Slovenija med konkurenčnimi podjetji, ki se ukvarjajo s prodajo alkoholnih pijač v Sloveniji, v primerjavi z lanskim letom povečal za 1 odstotno točko in tako znaša 31 odstotkov. V celotnem segmentu prodaje alkoholnih pijač je bila najbolj dinamična kategorija viski, med katerimi najbolj izstopa rast prodaje irskega viskija Jameson (Pernod Ricard Slovenija d.o.o., 2015).

6 KLJUČNI REZULTATI IN PRIPOROČILA PODJETJU

Skozi celotno nalogo je bilo veliko napisanega o blagovnih znamkah in njihovem managementu. Dobra blagovna znamka ima močno identiteto, visoko zavedanje in prepoznavnost ter zvesto bazo kupcev in potrošnikov. V kupcih oziroma potrošnikih zagotavlja zaupanje in zadovoljstvo, prodajalcem pa daje moč na trgu in dviguje njihovo dodano vrednost. To je le nekaj dejavnikov, ki so odločilnega pomena, da blagovna znamka živi in se razvija. Zavedati se je potrebno, da za vsako blagovno znamko stojijo ljudje, ki zanjo skrbijo, da ima takšno podobo, kot so si jo njihovi lastniki tudi zamislili. To še posebej velja na mednarodnih trgih.

Na trgu žganih pijač v Sloveniji je najširša t.i. »standardna kategorija«, ki predstavlja skupaj z »vstopno kategorijo« kar 84 odstotkov trga. V njo so zajete blagovne znamke v razponu med 0 in 19,9 €. Potrebno je poudariti, da prodaja v teh dveh kategorijah pada že vrsto let, medtem ko trg »premium«, »super premium« in »ultra premium« kategorij raste. Še posebej zavidljiva rast je bila v kategoriji »super premium« v letu 2015 glede na leto 2014, in sicer za kar 28,9 odstotkov. Vendar je, kot že prej omenjeno, ta kategorija gledano po prodanih količinah precej majhna. Prav tako dosega precej visoko rast tudi »premium kategorija«, ki je zrastle iz leta 2014 na leto 2015 za 7,8 odstotkov. Neglede na visoko rast luksuznih blagovnih znamk pa je njihov trg v Sloveniji precej majhen in znaša 16 odstotkov celotne prodaje žganih pijač ob predpostavki, da so luksuzne pijače vse tiste, katerih cena posamezne steklenice znaša 20 € in več oziroma pokriva vsaj »premium« kategorijo.

Za podjetje Pernod Ricard Slovenija je po mojem mnenju ključnega pomena, da se zaradi majhnosti trga luksuznih žganih pijač osredotoči na zgolj eno blagovno znamko v posamezni kategoriji žganih pijač, kjer naj managerji posameznih blagovnih znamk poskušajo doseči prevladujoči položaj v posamezni kategoriji skozi različne trženjske aktivnosti. Le tako jim bo zagotovljena dolgoročna vzdržnost na trgu. V nadaljevanju bom podal še nekaj praktičnih primerov na kaj naj bo podjetje še posebej osredotočeno v tem procesu.

Viski predstavlja v Sloveniji največjo kategorijo žganih pijač, zato bi podjetju predlagal, da se osredotoči na:

- Viski kategorijo: in sicer, osebno bi predlagal v kategoriji škotskih viskijev osredotočenje na super in ultra premium kategoriji. Kot glavnega predstavnika super premium kategorije bi izpostavil Chivas Regal Extra s ceno približno 36 € in Chivas Regal 18 y.o. s ceno približno 56 €. Glede na hitro rastoči trg t.i. enosladnih viskijev (ang. *single malt whiskeys*), bi predlagal, da se podjetje aktivneje osredotoči na blagovno znamko The Glenlivet Founder's reserve s ceno 32 € in v kategoriji ultra

premium na blagovno znamko Scapa in Aberlour. Jameson viski je gonilo irske kategorije viskijev, zato bi predlagal, da čimprej prične z izgradnjo super in ultra premium kategorije na slovenskem trgu.

- Rum kategorija: je glede na obstoječe podatke precej majhna saj predstavlja zgolj 1 do 2 odstotkov celotne kategorije, zato je smiselno da se z blagovno znamko Havana club osredotočamo zgolj na standard in premium kategorijo.
- Vodka kategorija: velja za kategorijo, pri kateri je največja konkurenca ravno v vstopni in standard kategoriji. Potrebno je poudariti, da je proizvodna cena vodke precej nižja in posledično na slovenskem tržišču ni mogoče najti vodke, ki bi spadala v kategorijo prestiž in višje.
- Konjak kategorija: velja za eno izmed tistih, ki nas jo večina povezuje z luksuzom. Za to kategorijo je glavna značilnost sezonsko nihanje. Moje mnenje je, da je konjak tista kategorija, v katero se prav tako splača investirati in iskati morebitne kupce predvsem v restavracijah.
- Šampanjec kategorijo: prav tako ljudje radi povežemo z luksuzom. Moje priporočilo podjetju je, da prične z blagovno znamko G.H.Mumm champagne aktivneje upravljati, saj je trenutno v svetu trend pitja lahkih pijač, v katero spadajo tudi šampanjci.

Edina nevarnost, ki jo vidim v danem trenutku je, da bi lahko prišlo do kanabalizacije med posameznimi blagovnimi znamkami zaradi majhnosti tržišča. Zato je za podjetje ključnega pomena, da bo ob implementaciji skrbno pregledalo obstoječe in morebitne nove kalkulacije ter jih prilagodilo do te mere, da bo kanabalizma med blagovnimi znamkami čim manj.

Glede managementa blagovnih znamk je potrebno narediti novo segmentacijo trga in potrošnikov ter nanjo vezati posamezne blagovne znamke. Osebo bi predlagal, da podjetje upošteva pri segmentaciji trga naslednje kriterije:

- Geografske kriterije: osredotočil bi se na regijsko razdelitev in na njeni osnovi planiral aktivnosti vezane na posamezno blagovno znamko. V praksi bi to pomenilo, da se določi za posamezno blagovno znamko prioriteto regijo, na katero bi bila vezana glavna trženjskih aktivnosti. Takšen tip aktivnosti je smiseln po mojem mnenju predvsem zaradi omejitev pri oglaševanju, saj je doseg potrošnikov v nasprotnem primeru precej razpršen, kar posledično pripelje do slabše aktivacije.
- Demografske kriterije: glede na trg žganih pijač, še posebej luksuznih, se mi zdi z mojega vidika pomembno, da se upošteva spol, starost, družinski stan, izobrazba in dohodek. Nesporno dejstvo je, da so potrošniki luksuznih žganih pijač v večji meri moški. S tega vidika je potrebno proučiti demografske kazalnike, kar bi v praksi pomenilo, da se populacijo, ki spada v višji dohodkovni razred, aktivneje cilja z blagovnimi znamkami, ki spadajo v kategorijo superpremium in višje po klasifikaciji iz Slike 14.

- Psiho-družbene kriterije: v okviru njih je ključen predvsem družbeni razred in življenjski stil ter vrednote. Ker luksuz nima zgolj ene opredelitve, ampak gre za kombinacijo več dimenzij, med drugim zadovoljitev potreb in potrditev s strani družbe, je smiselno blagovne znamke prilagoditi tudi glede na življenjski stil in vrednote, ki so v današnjem svetu precej različne.
- Vedenjske kriterije: v okviru katerih je po mojem mnenju pomembno, da se upošteva predvsem morebitna pogostost in način oziroma motiv uporabe. Ta vidik je v praksi pomemben predvsem zaradi učinkovitega managementa posamezne luksuzne blagovne znamke.

Vsekakor je pri managementu blagovnih znamk na področju žganih pijač glavna omejitev prepoved njihovega oglaševanja. To za brand managerja v Sloveniji precej otežuje komunikacijo z obstoječimi, kaj šele z novimi in potencialnimi kupci ter potrošniki. Vsekakor to pomeni, da moramo biti osebe, ki delamo z blagovnimi znamkami in se soočamo z različnimi omejitvami, še bolj inovativne. Takšni primeri so lahko neposredne komunikacije s potrošniki, različna izobraževanja v gostinskem sektorju v smeri razvoja blagovnih znamk in prenosa tujih trendov v Slovenijo ter nenazadnje uporaba zaposlenih kot lokalnih ambasadorjev blagovnih znamk. Kot ena izmed oblik inovativnega komuniciranja znotraj kategorije alkoholnih pijač je bil začasni lokal (ang. *pop-up bar*), ki je gostil preko 2.000 obiskovalcev v času delovanja.

Kot mednarodno podjetje in podpisniki t.i. amsterdamske zaveze (angl. *Amsterdam convention*) smo zavezani k družbeni odgovornosti in spoštovanju zavez ter lokalne zakonodaje. Osebno sem mnenja, da je eden izmed ključnih dejavnikov pri razvoju blagovnih znamk, še posebej luksuznih, osebna komunikacija in čim večje omrežje ljudi. Za to pa so potrebni predvsem kadrovske viri, ki pa so na tako majhnem trgu kot je Slovenija pogosto največja omejitev, saj delavnik brand managerja alkoholnih pijač poleg klasičnega delavnika 9-17h vključuje tudi neprestano prisotnost na številnih dogodkih v večernih urah po vsej Sloveniji.

Po mojem mnenju je ena izmed skupnih značilnosti večine, če že ne vseh luksuznih blagovnih znamk to, da imajo še posebej močno arhitekturo. Funkcionalna, emocionalna in izkustvena obljuba so za luksuzne blagovne znamke še bolj pomembne ter dejansko hierarhično naraščajo po pomembnosti v očeh kupcev in potrošnikov. V praksi to pomeni, da mora manager blagovne znamke, ki dela na njenem strateškem razvoju in managementu, poskrbeti, da ima znamka močno osebnost, vizijo, vrednote in hkrati razlikovalno prednost pred konkurenti. Kot primer iz slovenskega trga žganih pijač bi navedel blagovno znamko Chivas Regal viski, ki ima močno osebnost in izžareva jasne vrednote. Osebno, bi priporočil podjetju in managerjem blagovnih znamk, da gradijo še bolj luksuzne blagovne znamke. Predvsem imam tu v mislih »super premium« kategorijo,

ki naj v ospredje postavlja emocionalno in izkustveno doživetje. V premium kategoriji pa se naj osredotočijo na funkcionalne in emocionalne obljube.

Glede na majhnost tržišča in dejstvo, da luksuzne blagovne znamke ustvarjajo visoko dodano vrednost, bi nadalje podjetju priporočil, da je osredotočeno poleg tega predvsem na krepitev vrednosti blagovnih znamk. V praksi to pomeni, da se s povečanjem premoženja luksuzne blagovne znamke, kot sta npr. Chivas Regal in Absolut vodka, ukvarjajo predvsem velika tržišča. V Sloveniji pa naj se manager blagovne znamke ukvarja predvsem s krepitevijo njene vrednosti. To pomeni, da mora manager blagovne znamke delati predvsem na zvestobi potrošnikov in zaznani kakovosti, kar bo podjetju zagotovilo dodatno moč na trgu ter dvignilo zvestobo pri potrošnikih. V praksi bi to pomenilo, da podjetje naredi posebej prirejene aktivnosti za določeno znamko (npr. Chivas Regal), kjer gre lahko v različna pokroviteljstva skupaj s preostalimi luksuznimi partnerji, ki tržijo luksuzne blagovne znamke in poskuša preko že obstoječih mrež graditi na bodisi emocionalnosti, izkustvenosti in na zavedanju. Med drugim so po mojem mnenju takšna pokroviteljstva možna na dogodkih kot so npr. vsakoletni Managerski koncert v Cankrajevem Domu, Blejski strateški forum, Izbor naj managerja leta, itn. Prav tako bi se bilo smiselno povezati z najprestižnejšimi restavracijami v Sloveniji in delati različne tematske večere, kot so npr. degustacije ali spajanje hrane in viskija, bonton in managerji, itn.

V Sloveniji na splošno velja, da je za luksuzno blagovno znamko pomembno, da zagotovi lastniku opaženost in prestiž v družbi. Na trgu luksuznih žganih pijač sta opaženost in priznanje s strani družbe še posebej pomembna. Pri tem je potrebno izpostaviti gostinski sektor, kjer opaženost pogosto igra ključno vlogo pri odločitvi o nakupu. Identiteta in hedonizem pa sta na drugi strani bolj pomembna predvsem za trgovinski sektor. Zato bi podjetju svetoval, da so managerji blagovnih znamk osredotočeni v gostinskem sektorju predvsem na opaženost. V praksi bi to pomenilo, da se ob nakupu določene blagovne znamke zagotovi kupcu opaženost, ki jo lahko zagotovijo managerji posamezne znamke skozi različne okrasne in svetleče elemente, kot so npr. posode za led, kozarci, posebna mesta v lokalih, posebna serviranja, itn. V trgovinskem sektorju pa bi managerjem blagovnih znamk svetoval, da naj bodo pozorni na izpostavljenost blagovne znamke, bodisi preko posebnih izpostavitvev ali posebnih pakiranj.

SKLEP

O pomembnosti blagovne znamke govori že sama zgodovina, saj so blagovne znamke pričeli uporabljati že v srednjem veku z namenom, da zavarujejo svoje proizvode pred konkurenti. V tem oziru je pojav blagovnih znamk in znamčenja veliko starejši od same trženjske vede, ki velja za relativno mlado poslovno vedo. Danes, v času kapitalizma, tako

skoraj ni mogoče več najti izdelka brez blagovne znamke. To dejstvo priča o tem, kako pomembne so blagovne znamke, tako za potrošnika kot tudi podjetje.

Tudi besedo luksuz so poznali že stari Grki, vendar je v tistih časih imela nekoliko drugačen pomen kot danes, ko v modernem svetu izobilja dobrin podjetja med seboj tekmujejo za delček kupčeve pozornosti. Besede luksuz pa ne smemo povezovati zgolj s hedonizmom. Definicija luksuza ni poenotena in se od avtorja do avtorja razlikuje. To v praksi pomeni, da kar je za nekoga luksuz, je lahko za nekoga drugega povsem običajno. V globalnem in zelo konkurenčnem okolju za uspeh podjetja in posamezne blagovne znamke ni več dovolj zgolj uporaba trženjskih orodij, ampak je pomembno, da podjetja razumejo trende, potrošnika in hkrati okolje v katerem poslujejo ob predpostavki ustreznosti izdelka in njegove vrednosti na trgu v očeh kupcev in potrošnikov glede na konkurenco. Da si izdelek pridobi v očeh potrošnika oznako »luksuzen izdelek«, pa so pomembne še kakovost, edinstvenost, dovršen videz, cena, zaradi katere izdelek ne bo dostopen vsakomur, in vsekakor tudi opaženost ter priznanje s strani družbe.

Slovenski potrošniki so v času recesije izdatno zmanjšali potrošnjo luksuznih izdelkov. To še posebej velja za trg žganih pijač. Vendar danes, skoraj 10 let kasneje, trg počasi okrevaja. To velja tudi za trg luksuznih žganih pijač. V Sloveniji na trgu luksuznih žganih pijač igra eno izmed ključnih vlog država, ki dela ta trg precej nekonkurenčen v primerjavi z ostalo Evropo preko izredno visokih trošarin in Zakona o omejevanju oglaševanja žganih alkoholnih pijač. Vse to pomeni, da je konkurenca na že tako majhnem trgu kot je Slovenija, še posebej pa pri luksuznih žganih pijač, izredno močna. Zato je za podjetje kot je Pernod Ricard Slovenija ključnega pomena, da gradi svojo zgodo o uspehu na osnovi luksuznih žganih pijač.

Resnični luksuz pomeni različne stvari za različne ljudi, a večina potrošnikov luksuz povezuje z redkostjo, kakovostjo in prefinjenostjo. Globalni trg luksuza raste že desetletja približno 10 odstotkov na leto, zato ne preseneča, da se je klasičen trg luksuza skozi čas, še posebej pa po času krize, preoblikoval in da so danes potrošniki tisti, ki definirajo luksuz. Beseda luksuz je tako skozi čas izgubila prvotni pomen, zato so si proizvajalci dobrin izmislili nove t.i. »nadkategorije« in bogatim omogočili, da še naprej kupujejo dobrine, o katerih lahko večina sveta zgolj sanja. Globalni trg luksuznih izdelkov znaša približno 1 trilijon EUR, kamor uvrščamo tudi alkohol in hrano, potovanja ter hotele, pohištvo in dekoracijo, klube in zdravilišča ter luksuzne avtomobile.

Temeljni cilj moje naloge je bil izvedba klasifikacije trga žganih pijač v Sloveniji, ki bo služila kot osnova trženjskemu oddelku Pernod Ricard Slovenija za nadaljnji razvoj luksuznih blagovnih znamk, med katerimi posebej izstopajo Chivas Regal, Absolut vodka, Martell in druga zvoneča imena v svetu žganih pijač. Pri klasifikaciji trga žganih pijač v Sloveniji sem bil osredotočen predvsem na implikacije za management blagovnih znamk.

Eno izmed poglobitnih vprašanj je bilo, kako podrobno razdelati trg luksuznih žganih pijač v Sloveniji zaradi majhnosti trga. Celoten trg sem razdelil na sedem kategorij na osnovi prodajne cene artikla. Želel bi poudariti, da cena nujno ne odseva tudi kakovosti posamezne blagovne znamke, kar sem skozi celotno nalogo tudi izpostavljajal. Trg luksuznih žganih pijač sem opredelil kot vse tiste artikle, ki dosegajo ceno 20 in več evrov, kar v klasifikaciji pomeni, da spadajo v kategorijo »premium« in višje.

Glede na vse večji razpon luksuznih žganih pijač bi predlagal podjetju Pernod Ricard Slovenija, da se osredotoči predvsem na premium segment žganih pijač, brand managerjem pa, da gradijo aktivnosti predvsem v smeri zvestobe potrošnikov in zaznavanja kakovosti. Pri super premium in višjih kategorijah pa naj se osredotočijo na emocionalnost in izkustvenost.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
2. Aaker, D. A. (1998). *Marketing Research* (6th ed.). New York: John Wiley & Sons.
3. Avbreht, A., & Zajc, B. (2004). *Pravni vidik tržnega komuniciranja*. Ljubljana: GV Založba.
4. Baldauf, A., Karen, S. C., & Gudrun, B. (2003). Performance of consequences of brand equity management: evidence from organization in the value chain. *Journal of Product and Brand Management*, 12(4), 220–236.
5. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(6), str. 87-94.
6. Bellaiche, J. M., Mei – Pochtler, A., & Hanisch, D. (2010). *The new World of Luxury, Caught Between Growing Momentum and Lasting Change*. Boston: The Boston Consulting Group
7. Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2012). *Luxury brand management a world of privilege* (2nd ed). Singapore: John Wiley & Sons.
8. Cravens K.S., & Guilding C. (1999). Strategic Brand Valuation: A Cross-Functional Perspective. *Business Horizons*, 42(4), 53-62.
9. De Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka od vizije do vrednotenja*. Ljubljana: GV založba.
10. De Chernatony, L. (2002). *From brand vision to brand evaluation*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
11. De Chernatony, L., & Dall’Olmo Riley, F. (1998) Defining brand: beyond the literature with experts interpretations. *Journal of Marketing*, 14(5), 417-443.
12. De Chernatony, L., & McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
13. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Dmitrovic, T., & Vida, I. (2007). An examination of cross border shopping behaviour in South-East Europe. *European Journal of Marketing*, 41(3), 382-395.
15. Douglas, S. P., Craig, S.C., & Nijssen, E. J. (2003). Integrating Brand Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture. *Journal of International Marketing*, 9(2), 97-114.
16. Dowling, G. R. (1994). *Corporate Reputation*. London : Kogan Page Limited.
17. Euromonitor International. (2014). *Mergers and Acquisitions in Action for Alcoholic Drinks*. London: Euromonitor International.
18. European commission. (b.l.) *Taxation custom*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu
http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/excise_duties/alcoholic_beverages/rates/excise_duties-part_i_alcohol_en.pdf

19. Evropska komisija. (2012). *Zelena knjiga Prestrukturiranje in predvidevanje sprememb: spoznanja iz nedavnih izkušenj*. Bruselj: Evropska komisija.
20. Evropska komisija. (b.l.) *Uresničevanje strategije 2020 v Sloveniji*. Najdeno 14. junij 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/slovenija/index_sl.htm
21. Gerry, J., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of strategy*. Edinburg: Financial Times Prentice Hall.
22. Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
23. HEC Paris, & Pernod Ricard University (2015). *Co-Creation educational program for marketiers* (interno gradivo). Paris: Pernod Ricard SA.
24. Hedaa, L., & Ritter, T. (2005). Business relationships on different waves: Paradigm shift and marketing orientation revisited. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 714-721.
25. Heine, K. (2012). *The concept of Luxury Brands* (2nd ed.). Berlin: France Technische Universitat Berlin, Marketing department.
26. Hočevnar, T. (2007). *Učinki omejevanja oglaševanja na uporabi drugih tržnokomunikacijskih orodji: Primer žganih alkoholnih pijač* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. IWSR (2016). *IWSR Domestic Volume Report All Wine & Spirits Categories Slovenia* Agata. A. London: IWSR
28. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Exploring Corporate Strategy*. Essex: Financial Times Prentice Hall.
29. Kang, Y-J., & Park, S-Y. (2016). The perfection of the narcissistic self: A qualitative study on luxury consumption and customer equity. *Journal of Business Research*, 69(9),3813-3819.
30. Kapferer, J. N. (1992). *Strategic Brand Management*. New York: The Free Press.
31. Kapferer, J. N. (2001). *Moderne Markenführung. Grundlagen. Innovative Ansätze. Praktische Umsetzungen*. Wiesbaden: Gabler.
32. Kapferer, J. N. (2004). *The new Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London : Kogan Page.
33. Kapferer, J. N. (2010). *The luxury strategy, Break the rules of marketing to build luxury brands*. Paris: HEC.
34. Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. London: Kogan Page.
35. Kapferer, J. N. (2016). Stealing brand equity: measuring perceptual confusion between national brands and copycat own labels. *Marketing and Research Today*, 96 -103.
36. Keller, K. L., Aperia T., & Georgson M. (2008). *Strategic Brand Management*. Essex: Financial Times Prentice Hall.

37. Kemp, S., (1998). Perceiving Luxury and Necessity. *Journal of Economic Psychology*, 19(5), 591–606.
38. Kosaber, M. (2007). *Predstavitev izvoznega posla v Črno goro za blagovno znamko vina Casillero del Diablo* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
40. Laforet, S., & Saunders, J. (2007). How brand portfolios have changed: a study of grocery suppliers brands from 1994 to 2004. *Journal of Marketing Management*, 23(1/2), 39-58.
41. Lesjak, I. (2005). *Komuniciranje na osnovi blagovne znamke na tekstilnem in modnem oblačilnem področju* (doktorska dizertacija). Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta.
42. Makovec Brenčič, M. (2005, 28. februar) Se v resnici zavedamo pomena blagovne znamke? *Dnevnik*, str. 18.
43. Mc Kinsey & Company. (2009). *Understanding Chinas's wealthy*. Najdeno 16. junij 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/understanding-chinas-wealthy>
44. McKinsey, & Company. (2011). *Understanding China's Growing Love for Luxury*, Najdeno 3. avgusta 2016 na naslovu http://solutions.mckinsey.com/insightschina/default/en-us/about/our_publications.aspx
45. Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2009). Brand portfolio strategy and firm performance. *Journal of Marketing*, 73(1), 59-74.
46. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
47. Mrkšič, M. (2010). *Vpliv zakonodaje na trženjsko komuniciranje žganih alkoholnih pijač v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Nordstrom, A. L., & Ridderstrale, J. (2001). *Ta nori posel: ko zaigra talent, kapital pleše*. Ljubljana: GV Založba.
49. Nyadzayo, M. W., & Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 262-270.
50. Pernod Ricard HQ. (2016). *Pernod Ricard Annual Report 2014/2015* (interno gradivo). Paris: Pernod Ricard HQ.
51. Pernod Ricard SA. (2016). *Luxury equation prestige* (interno gradivo). Paris: Pernod Ricard SA.
52. Pernod Ricard Slovenija d.o.o. (2015). *Letno poročilo 2014/15* (interno gradivo). Ljubljana: Pernod Ricard Slovenija d.o.o.
53. Pernod Ricard Slovenija d.o.o. (2016a). *Competitors review* (interno gradivo). Ljubljana: Pernod Ricard Slovenia.
54. Pernod Ricard Slovenija d.o.o. (2016b). *Best Global Brands 2015 report, Brands at the speed of life* (interno gradivo). Ljubljana: Pernod Ricard Slovenija.

55. Petromilli, M., & Berman, S. (2003). Brand Architecture as a Strategic Vision. *Handbook of Business Strategy*, 4(1), 348-355.
56. Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
57. Rankingthebrands (2016). Brand Finance Top 50 Drinks 2016 Najdeno 15. avgust 2016 na spletnem naslovu http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=201&nav=industry&_sm_au_=iVV1K2sr0SKPjQsr
58. Ries, A., & Trout, J. (2000). *Positioning: The battle for Your Mind*. New York: McGraw-Hill Education.
59. Shi, Y-Z., Ka Man C., & Gerard P. (2005). Behavioural response to sales promotion tools, A hong Kong study. *International Journal of Advertising*, 24(4), 476-486.
60. Shimp, A. T. (2000). *Advertising promotion. Supplemental Aspect of Integrated Marketing Communications*. Orlando: The Dryden Press.
61. Statistični Urad Republike Slovenije. (2016). *Povprečna mesečna plača za junij*. Najdeno 13. avgust 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazinovico?id=5377&idp=15&headerbar=13>
62. Truong, Y., & Mc Coll, R. (2011). Intrinsic motivations, self-esteem, and luxury goods consumption. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(6), 555-561.
63. Udovič, B., & Rašković, M. (2010). Export markets and types of international market(ing) cooperation of top Slovenian exporters : has the crisis taught us nothing?. *Akademija MM*, 10(15), 69-84.
64. Van Durme J., Brodie, J. R., & Redmore, D. (2003). Brand Equity in cooperative business relationship: Exploring the development of Conceptual Model. *Marketing theory*, 3(1), 37-75.
65. Vigneron, F. & Johnson, L.W. (1999). A Review and a Conceptual Framework of Prestige – Seeking Consumer Behavior. *Academy of Marketing Science* 1999(1), 1-17.
66. Villemus, P. (1996). *La fin des marques?* Pariz: Les Edition d'organisation.
67. Wiedmann, K. P., Hennings, N., & Siebels, A. (2007). Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural Framework. *Academy of Marketing Science Review*, 7(7), 1-23.
68. Yu, Y., Sun, H., Goodman, S., Chen, S., & Ma, H. (2009). Chinese choices: a survey of wine consumers in Beijing. *International Journal of Wine*, 21(2), 155–16.
69. Zakon o omejevanju porabe alkohola (ZOPA). *Uradni list RS št. 15/2003*.
70. Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili (ZZUZIS-A). *Uradni list RS št. 42/2002*.