

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**POMEN CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE PRI STRATEŠKIH
ODLOČITVAH PODJETJA -
ROJSTVO PODJETJA TOPDOM D.D.**

LJUBLJANA, MAJ 2002

VERONIKA

LOGAR

IZJAVA

Študentka Veronika Logar izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Irene Vida in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih straneh.

V Ljubljani, dne 25.5.2002

Podpis:

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 POJEM CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE.....	4
1.1 REFERENČNI TRIKOTNIK.....	4
1.1.1 <i>Realna identiteta organizacije</i>	<i>5</i>
1.1.2 <i>Imidž.....</i>	<i>5</i>
1.1.3 <i>Simbolni identitetni sistem</i>	<i>6</i>
1.1.4 <i>Povezava pojmov v celoto.....</i>	<i>7</i>
1.2 OPREDELITEV POJMA CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE	7
1.3 VLOGA IDENTITETE PODJETJA.....	8
1.4 SPREMEMBA CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE	10
1.4.1 <i>Vzroki za spremembo celostne grafične podobe</i>	<i>10</i>
2 OBLIKOVANJE CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE.....	14
2.1 FAZA RAZISKAVE	17
2.2 STRATEŠKE OPREDELITVE	18
2.2.1 <i>Poslanstvo podjetja</i>	<i>18</i>
2.2.2 <i>Vizija podjetja</i>	<i>19</i>
2.2.3 <i>Filozofija podjetja</i>	<i>20</i>
2.2.4 <i>Pozicijsko geslo</i>	<i>20</i>
2.2.5 <i>Uvajanje blagovnih znamk</i>	<i>21</i>
2.2.6 <i>Politika blagovnih znamk</i>	<i>24</i>
2.2.6.1 <i>Politika označevanja</i>	<i>27</i>
2.2.6.2 <i>Politika enovite blagovne znamke.....</i>	<i>27</i>
2.2.6.3 <i>Politika horizontalne diverzifikacije blagovnih znamk.....</i>	<i>28</i>
2.2.6.4 <i>Politika vertikalne diverzifikacije blagovnih znamk</i>	<i>29</i>
2.2.7 <i>Ime podjetja in blagovne znamke.....</i>	<i>30</i>
2.2.8 <i>Komunikacijski sistem celostne grafične podobe.....</i>	<i>32</i>
2.3 OBLIKOVALSKA ZASNOVA IN PRIPRAVA IDEJNEGA PROJEKTA	32
2.3.1 <i>Simbol in logotip</i>	<i>32</i>
2.3.2 <i>Črkopis in tipografija</i>	<i>36</i>
2.3.3 <i>Barve</i>	<i>36</i>
2.4 IZDELAVA PRIROČNIKA CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE	37
2.5 CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA V PRIHODNOSTI	38
3 PODJETJE TOPDOM D.D.	41
3.1 METODOLOGIJA EMPIRIČNEGA DELA.....	41
3.2 ZGODOVINA PODJETJA TOPDOM D.D.	41
3.3 PREVZEM PODJETJA CENTER LJUBLJANA D.D. S STRANI PODJETJA MREŽA TRADING D.O.O.	44
3.4 PROIZVODI IN STORITVE PODJETJA TOPDOM D.D.	46
3.5 CILJNI TRGI IN POVPRŠEVANJE PO IZDELKIH	48
4 ANALIZA PANOGE - TRGOVINA Z GRADBENIM MATERIALOM IN LESOM.....	53
4.1 ANALIZA KONKURENČNOSTI PANOGE – PORTERJEV MODEL	53
4.1.1 <i>Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo</i>	<i>53</i>
4.1.2 <i>Tekmovalnost podjetij v panogi.....</i>	<i>55</i>
4.1.3 <i>Pritisk substitutov.....</i>	<i>57</i>

4.1.4	<i>Pogajalska moč kupcev</i>	57
4.1.5	<i>Pogajalska moč dobaviteljev.....</i>	58
4.2	REZULTATI ANALIZE KONKURENČNOSTI PANOGE	59
5	ANALIZA ZUNANJEGA IN NOTRANJEGA OKOLJA S PRIHODNJI MI STRATEŠKIMI SMERNICAMI PODJETJA TOPDOM D.D.....	60
5.1	ANALIZA ZUNANJEGA IN NOTRANJEGA OKOLJA PODJETJA - SWOT ANALIZA.....	60
5.1.1	<i>Prednosti podjetja Topdom.....</i>	60
5.1.2	<i>Slabosti podjetja Topdom.....</i>	61
5.1.3	<i>Priložnosti podjetja Topdom</i>	62
5.1.4	<i>Grožnje podjetja Topdom.....</i>	63
5.2	PREDLOG PRIHODNJIH STRATEGIJ PODJETJA TOPDOM D.D.	63
5.2.1	<i>Proizvodi in storitve.....</i>	64
5.2.2	<i>Cene.....</i>	66
5.2.3	<i>Prodajne poti.....</i>	67
5.2.4	<i>Tržno komuniciranje</i>	69
5.2.5	<i>Ljudje</i>	71
5.2.6	<i>Fizični elementi.....</i>	73
5.2.7	<i>Proces.....</i>	74
6	ROJSTVO IMENA, TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE IN CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE PODJETJA TOPDOM D.D.....	76
6.1	IZBIRA IMENA PODJETJA	76
6.2	BLAGOVNA ZNAMKA	86
6.2.1	<i>Trgovska blagovna znamka</i>	87
6.2.2	<i>Trgovska blagovna znamka Topdom</i>	88
6.3	CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA PODJETJA TOPDOM D.D.	91
7	PRIHODNJE STRATEŠKE ODLOČITVE PODJETJA TOPDOM D.D.....	95
8	SKLEP	98
9	LITERATURA.....	101
10	VIRI.....	103

UVOD

V hudem konkurenčnem okolju podjetjem dandanes ni ravno lahko izoblikovati želene podobe, kaj šele jo dolgoročno ohranjati. Podjetja so prisiljena v nenehne spremembe in prilagajanje zahtevam okolja. Pri tem pa zlahka izgubijo svoje jasno poslanstvo, ki so si ga izbrala ob ustanovitvi. Sprememba celostne grafične podobe je zato trenutek premisleka, ko se organizacija zazre vase in sprejme nove strateške odločitve.

Zanimanje za koncepte korporativne identitete, imidža in ugleda podjetja se je pokazalo šele v zadnjih desetletjih, medtem ko je v Sloveniji do pravega razmaha prišlo šele v zadnjih nekaj letih. Pri nastanku in razvoju teh konceptov igra še posebno veliko vlogo marketing. Izraz marketing se je prvič pojavil v dokumentirani obliki v začetku dvajsetega stoletja (leta 1901). Do njegovega širšega razvoja je prišlo v petdesetih letih v tako imenovani marketinški revoluciji (Jančič, Podnar, 2001, str. 10). V tem obdobju se je znotraj marketinga začel razvijati koncept korporativne identitete, katerega del predstavlja tudi celostna grafična podoba podjetja. V povojnem obdobju je koncept blagovnih znamk in imidža z izdelka kmalu prešel tudi na organizacijo. V času, ko so se rojevali marketinški splet, imidž blagovnih znamk, segmentacija in se je oblikoval marketing kot znanost, je bil rojen koncept identitete in imidža podjetja (Jančič, Podnar, 2001, str. 15).

Strokovnjaki in poznavalci korporativnega komuniciranja so enotnega mnenja, da je nova celostna grafična podoba za organizacijo prava revolucija. Nobena druga poslovna odločitev ne združi pri delu toliko različnih profilov strokovnjakov. Pri nastajanju sodelujejo tako marketinški strategji, tržni komunikologi, psihologi, tekstopisci, slikarji in oblikovalci, kot tudi pravniki, ekonomisti ter tehnologi.

Celostna grafična podoba je projekcija v prihodnost. Je idealizirana slika identitete, odraza vizije vodstva, ki pa ni vedno tudi odraz dejanskega stanja organizacije. Zato mora biti vodstvo podjetja temeljito vključeno v celoten proces oblikovanja celostne grafične podobe, kajti gre za problem konkurenčne prednosti organizacije, ki jo lahko v zelo veliki meri pomaga graditi in braniti tudi pravilno izoblikovana celostna grafična podoba podjetja (Repovš, 1995, str. 10).

S celostno grafično podobo podjetja se ukvarjata dve skupini avtorjev: tisti s področja oblikovanja in tisti s področja marketinga. Tema celostne grafične podobe podjetja je zastopana predvsem v ameriški literaturi. Združene države Amerike so vsekakor vodilna sila na področju marketinga. S svojo dolgoletno tradicijo dajejo zgled podjetjem po vsem svetu. V slovenski literaturi najdemo le redke knjige in članke, ki obravnavajo to temo. Slovenska podjetja se šele zadnjih nekaj let zavedajo pomena celostne grafične podobe. Vendar se zanimanje iz leta v leto povečuje. Nastale so številne oblikovalske agencije, ki v sklopu svojih storitev ponujajo tudi oblikovanje celostne grafične podobe podjetja.

Namen magistrskega dela je predstaviti proces uvajanja nove celostne grafične podobe podjetja ter znotraj tega procesa poiskati razhajanja med teorijo in prakso. Teoretični pogledi so namreč pogosto postavljeni v popoln svet, kjer vse poteka po v naprej začrtanih poteh, brez odstopanj in nenačrtovanih zapletov. V praksi pa vsega ni mogoče v naprej načrtovati. Podjetje se lahko še tako trudi uvajati novo podobo v skladu s teoretičnimi predlogi, a bo zaradi pritiskov konkurence, gospodarskih razmer, finančne (ne)zmožljivosti ali nepremišljenih odločitev vodstva doseglo rezultat, ki bo povsem drugačen od pričakovanj.

Magistrsko delo je zato sestavljeno iz dveh delov: teoretičnega in praktičnega dela. V prvem delu sem želela opredeliti pojem celostne grafične podobe, njeno vlogo v podjetju, razloge za njeno spremembo. Pri tem sem si pomagala z referenčnim trikotnikom, ki povezuje v celoto pojme, kot so realna identiteta, imidž podjetja in simbolni identitetni sistem.

V nadaljevanju sem predstavila oblikovalski vidik celostne grafične podobe. Projekt oblikovanja celostne grafične podobe mora biti dobro načrtovan in poteka v štirih fazah. Vsaka od njih zahteva določen čas in tesno povezavo med oblikovalci in podjetjem. Osnova je faza raziskave, v kateri posnamemo dejansko stanje podjetja v času, ko se le-to odloči za spremembo. Sledi ji faza strateških opredelitev, v kateri določimo smernice, ki jih podjetje želi doseči. Pomembno je, da vodstvo natančno ve, kaj želi z novo celostno podobo sporočiti javnosti. Ko sta zaključeni fazi predpriprave, se prične oblikovalska zasnova in priprava idejnega projekta. V tej fazi nosijo vodilno vlogo oblikovalci. Oblikovanje končamo z izdelavo priročnika celostne grafične podobe.

Drugi sklop magistrskega dela temelji na konkretnem primeru uvajanja nove celostne grafične podobe v podjetju Topdom d.d.. Najprej sem predstavila podjetje Topdom, njegovo zgodovino, ciljne trge ter proizvode in storitve. V četrtem delu sledi analiza panoge. Pri tem sem uporabila analizo konkurenčnosti panoge (Porterjev model). Temu sledi analiza notranjega in zunanjega okolja podjetja (SWOT analiza) s predlogi prihodnjih strategij podjetja. Šesto poglavje predstavlja jedro magistrskega dela. V njem je predstavljeno rojstvo imena, trgovske blagovne znamke in celostne grafične podobe podjetja Topdom. Temelji na aplikaciji teorije na dejanskem primeru oblikovanja in uvajanja nove celostne grafične podobe podjetja. Praktični del sem zaključila s predstavitvijo prihodnjih strateških odločitev podjetja Topdom. Sklepne ugotovitve so podane v zadnjem, osmem poglavju.

V magistrskem delu sem uporabila naslednje metode: metoda deskripcije (opisna metoda), indukcije, sinteze ter primerjalna analiza. Metodo deskripcije sem uporabljala predvsem v prvem sklopu, ko sem se opirala na teoretična spoznanja iz izbrane literature s področja marketinga. S pomočjo primerjalne analize sem poskušala opredeliti položaj podjetja Topdom d.d. v panogi. Metodi indukcije in sinteze sem uporabila v praktičnem delu magistrskega dela, ki sloni na dejanskem primeru uvajanja nove celostne grafične podobe podjetja.

Glavni raziskovalni vprašanja, na kateri bom skušala odgovoriti v magistrskem delu, sta:

- Kakšen pomen ima nova celostna grafična podoba pri strateških odločitvah podjetja Topdom d.d.?
- Ali lahko podjetje Topdom d.d. s pomočjo nove celostne grafične podobe poseže v boj za višji tržni delež?

1 POJEM CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE

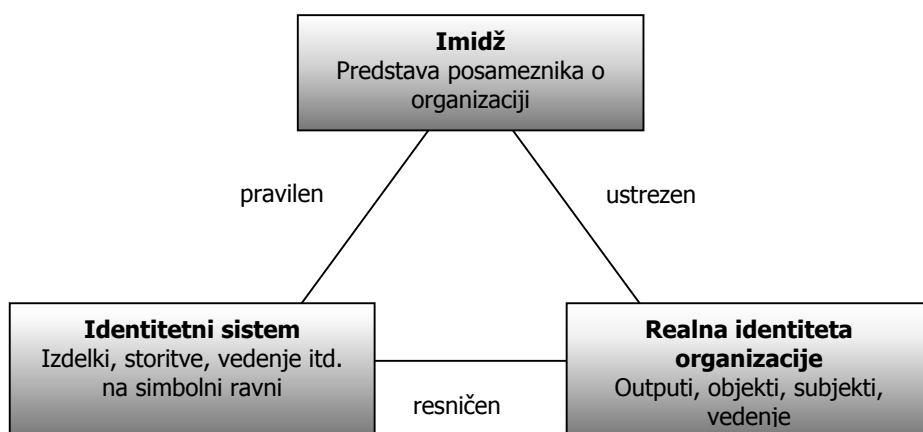
V vsakdanjem pogovoru se prepletajo izrazi kot so identiteta podjetja, imidž podjetja, imidž izdelkov in celostna grafična podoba. Vsi ti izrazi se pogosto, tudi napačno, uporabljajo za isto stvar. Da bi razumeli vlogo celostne grafične podobe, je zato potrebno najprej spoznati osnovne pojme.

1.1 REFERENČNI TRIKOTNIK

Za boljše razumevanje in ločevanje izrazov teoretiki uporabljajo različne sheme, ki povečajo predstavljenost in vpogled v odnose med njimi. V na videz različnih delitvah dejansko naštevajo iste elemente, uporabljajo le druga imena in drugačne razvrstitve. Repovš (1995, str. 15) pri razlagi uporablja referenčni trikotnik Richardsa in Ogdena, ki sta ga avtorja prvič predstavila že leta 1936. Z njim skuša razvozlati odnose med izrazi imidž podjetja, identitetni sistem ter realna identiteta podjetja.

Referenčni trikotnik, na sliki 1, prikazuje odnose med organizacijo, njenim imidžem in celostno grafično podobo kot ključnimi elementi, ki odločajo o ekvivalentni menjavi izdelkov, storitev ali idej, ki jih ustvarjajo organizacije. Vsaka organizacija ima svojo identiteto, imidž v očeh ljudi iz svojega notranjega in zunanjega okolja in simbolni identitetni sistem (Repovš, 1995, str. 16). Z dobrim upravljanjem s temi tremi elementi lahko podjetje izboljša uspešnost svojega poslovanja in poveča svojo konkurenčnost.

Slika 1: Referenčni trikotnik



Vir: Repovš, 1995, str. 16

1.1.1 REALNA IDENTITETA ORGANIZACIJE

Realna identiteta organizacije je to, kar organizacija je: njena zgodovina in razvoj, ljudje, zgradbe, stroji, naprave, delovni postopki, običaji, način vodenja in organizacijska struktura. V realno identiteto sodijo tudi izdelki, storitve ali ideje, ki jih ustvarja podjetje. Njeno bistvo predstavljajo poslanstvo, vizija, cilji, filozofija, politika in strategija organizacije, brez katerih podjetje ne more boriti uspešne bitke v konkurenčnem boju za čim boljši položaj na trgu.

Identiteta pomeni seštevek vseh poti, ki jih izbere podjetje, da bi opravljalo svoje poslanstvo in se identificiralo v javnosti. Je edinstvena sposobnost organizacije, celosten splet izkušenj, znanj in talentov, ki jo razlikujejo od drugih in določajo njeno sposobnost ustvarjanja vrednosti na njen lasten način (Repovš, 1995, str. 17). Birkigt in Stadler (1988, str. 23) jo predstavljata kot logično zvezo med pojavo, komuniciranjem ter obnašanjem podjetja na eni strani in utelešenjem osebnosti podjetja, ki je rezultat lastne predstave podjetja o sebi, na drugi strani. Demuth (1994, str. 16) dodaja, da je identiteta podjetja dejansko filozofija podjetja, ki ustreza vsebinsko in vizualno skladni pojavi podjetja navznoter in navzven.

Del realne identitete organizacije je tudi njeno ožje in širše okolje, ki organizaciji omogoča obstoj in vpliva na njeno osebnost. Identiteta podjetja je torej izraz vsega, kar organizacija je, za čemer stoji in k čemer stremi. Z njo se podjetje identificira in razlikuje od drugih. Njeni elementi morajo biti v notranjem ravnotežju, realna identiteta v celoti pa mora biti prilagojena svojemu okolju in tržnim razmeram. Le s tem dobi organizacija razlog za obstoj in osnovo za preživetje.

1.1.2 IMIDŽ

Zamisel o imidžu se je pojavila že v petdesetih letih, ko je David O'Gilvy predstavil svoj pogled na vedenje porabnikov. Menil je, da porabniki ne kupujejo izdelka, ampak blagovne znamke. Postopno se je zamisel o imidžu blagovnih znamk prenesla tudi na podjetje. Raziskovalci, komunikologi in managerji so se začeli resno ukvarjati z imidžem podjetja (Repovš, 1995, str. 18).

Imidž je z oglaševanjem in javno poročevalsko službo ter v okviru odnosov z javnostmi ustvarjen vtis, ki se kot trdna predstava povezuje z določeno osebo ali stvarjo (Leksikon Cankarjeve založbe, 1987, str. 357). Avtorji navajajo podobne opredelitve tega pojma. Tako se imidž podjetja opredeljuje kot predstavo o podjetju, ki jo imajo zunanje ciljne skupine podjetja (Schmidt, 1994, str. 228); celoten vtis, prepričanje in občutek, ki jih ima posameznik o podjetju (Dowling, 1994, str. 8); oziroma način, kako posameznik podjetje zaznava (Kotler, 1996, str. 304). Birkigt in Stadler (1988, str. 28) predstavljata imidž podjetja, kot podobo podjetja v očeh drugih in ga ločujeta od identitete podjetja, ki pomeni samopodobo

podjetja. Repovš razlaga pojem imidž podjetja¹ kot skupek vsega, kar se o neki organizaciji misli in občuti. Je sistem slik, oblikovan skozi vedenje subjekta in izoblikovan iz občutkov, mišljenj, asociacij, idealov in želja. Predstavlja odraz zavestnih in podzavestnih stanj posameznikov, v katerih nastaja (Repovš, 1995, str.18).

Imidž organizacije nastaja z informacijskimi dražljaji, ki prihajajo iz neposrednega stika posameznika z elementi realne identitete organizacije, ali na podlagi informacij, ki so posredovane s pomočjo formalnih in neformalnih komunikacijskih kanalov. Tržno komuniciranje organizacije tako sproža dražljaje, ki oblikujejo imidž organizacije v javnosti. Podjetje lahko s koordiniranjem svojih notranjih postopkov oblikuje temelje želenega imidža podjetja pri različnih ciljnih skupinah ter na ta način upravlja s svojim imidžem in ga razvija v tržno premoženje.

V imidžu se skriva psihološka vrednost izdelkov in storitev, od katere je odvisna višina cen, ki jih podjetje zaračuna za svoje proizvode in storitve. Podjetje lahko preceni ali podceni svoj imidž in postavi ceno izdelkov ali storitev, ki ne ustreza psihološki vrednosti pri kupcih. Na ta način škodi porabniku in sebi. V obeh primerih bo menjava potekala le kratek čas. Le imidž, ki bo ustrezal realni identiteti organizacije, bo omogočil dolgoročen partnerski odnos med podjetjem in kupci njegovih izdelkov ali storitev.

Oblikovanje imidža je kompleksen komunikacijski proces, v katerega morajo biti vključeni vsi elementi realne in simbolne identitete organizacije, pa tudi informacije, ki nastajajo zunaj tega in niso neposredno odvisne od organizacije. Poudariti je potrebno, da se imidž podjetja oblikuje skozi daljše časovno obdobje. Je namreč skupek vseh dejavnosti in vedenja podjetja v daljšem časovnem obdobju.

1.1.3 SIMBOLNI IDENTITETNI SISTEM

Zadnji del referenčnega trikotnika predstavlja simbolni identitetni sistem, ki posredno predstavlja organizacijo, ustvarja o njej impresijo, imidž in mnenje. Simbolni identitetni sistem je realna identiteta organizacije, prevedena na simbolno raven. Sestavljajo ga verbalni in grafični simboli, črkopisi, barve in ostale likovne strukture, razporejene po površinah komunikacijskih sredstev na samosvoj, prepoznaven in razlikovalen način (Repovš, 1995, str. 21).

Simbolni identitetni sistem sestavljajo:

- celostna grafična podoba,
- dražljaji, kot so glasba, vonjave in okusi ter
- vedenje ljudi.

¹ Corporate Image v slovenski literaturi pogosto prevajajo kot podoba podjetja, kar pa je pogosto zavajajoče. Imidž in podoba sta namreč pojma, ki se pogosto prepletata, vendar nista sopomenki.

1.1.4 POVEZAVA POJMOV V CELOTO

Sleherna organizacija ima realno identiteto in imidž, kot tudi simbolni identitetni sistem. Ta je lahko strateško načrtovan in skrbno izdelan, naravnan k želenim ciljem organizacije, ali pa je nastal sam po sebi, brez skrbnega načrtovanja, zato je zmeden in neurejen, kar odseva stanje v organizaciji.

Odnos med realno identiteto organizacije in njeno simbolno identiteto je resničen, če so načrtovalci in snovalci uspeli v elemente simbolnega identitetnega sistema postaviti zrcalo realni identiteti podjetja. V simbolni identitetni sistem mora biti vkodirana realna identiteta podjetja skupaj z njegovo vizijo in cilji.

Kadar odnosi med realno identiteto organizacije, njenim imidžem in simbolnim identitetnim sistemom niso resnični, ustrezni in pravilni, se bo podjetje slej ko prej srečalo s težavami na trgu, kar lahko posledično ogrozi njegov obstoj. Če je imidž organizacije slabši od njene realne identitete, od tega, kar organizacija je, bo podjetje le s težavo in velikimi napori dobilo pravično plačilo za svoje dejavnosti, izdelke in storitve. Če je imidž organizacije v očeh javnosti boljši, kot si ga organizacija zasluži glede na svojo realno identiteto, bodo porabniki to kmalu spoznali in razočarani zapuščali podjetje ter se odločili za nakupe pri konkurenčnih podjetjih. Kadar simbolna identiteta organizacije resnično odraža to, kar je organizacija s svojimi »outputi« vred, vzpostavlja s svojo simbolno podobo imidž, ki ustreza realni identiteti organizacije. Simbolna identiteta, ki pa je lažna in ne kaže prave slike vrednosti organizacije, pa bo organizaciji izoblikovala neustrezen imidž. S tem ji bo zmanjšala ali povečala ceno, oboje pa vodi v poslovne težave.

1.2 OPREDELITEV POJMA CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE

Celostna grafična podoba je le del simbolnega identitetnega sistema, ki vključuje izključno organizirane vidne dražljaje, ki jih v likovne strukture vkodirajo grafični oblikovalci. V končno obliko in pojavnost jo postavljajo oblikovalci, ki preko informacij in nasvetov psihologov, managerjev, sociologov in komunikologov ustvarjajo grafične simbole, jih razporejajo in urejajo po likovnih površinah na način, ki na simbolni ravni najbolje predstavlja realno identiteto organizacije skupaj z njeno vizijo in cilji (Repovš, 1995, str. 21-22).

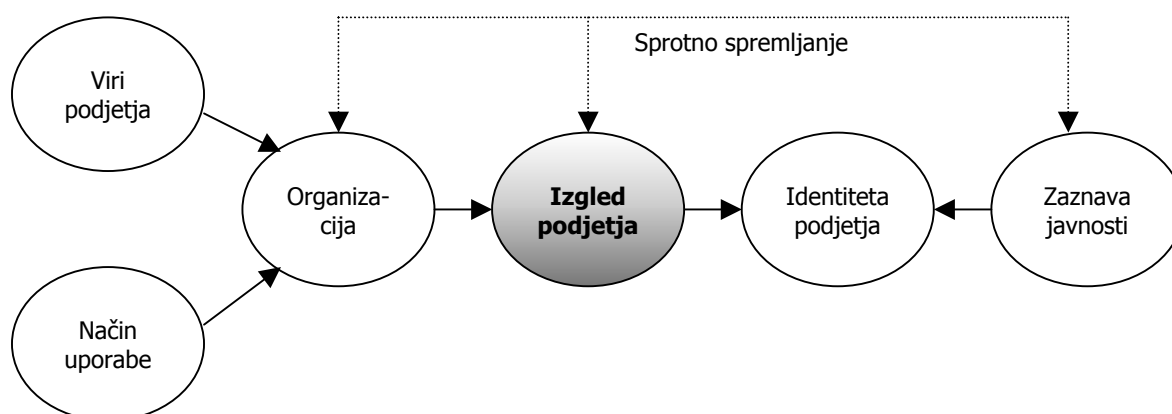
Glede na to, da na ljudi vplivajo v veliki meri predvsem vidni dražljaji, postaja celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema pomembno orodje za predstavljanje realne identitete organizacije in vzpostavljanje ustreznega imidža podjetja.

1.3 VLOGA IDENTITETE PODJETJA

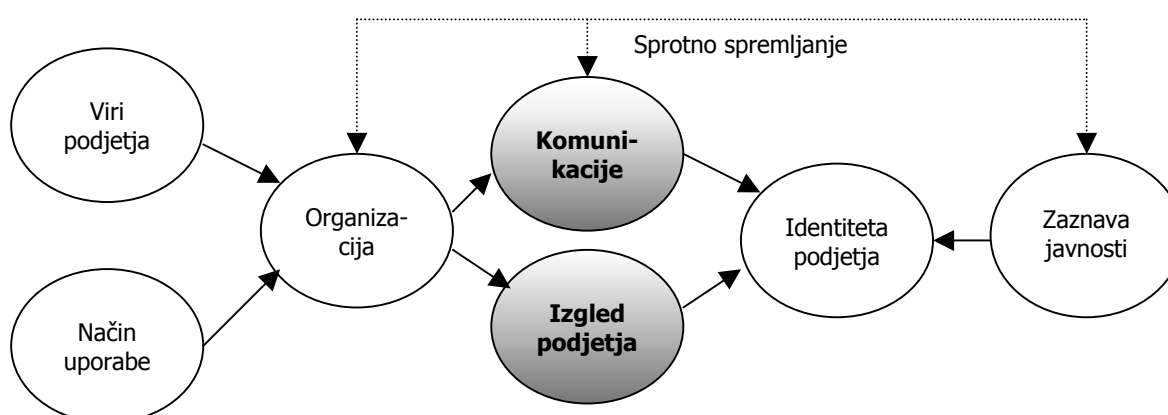
Ostra konkurenca, raznovrstna izbira proizvodov in storitev, hitre komunikacije in dejstvo, da kvaliteta in tehnološke inovacije niso več zadostno sredstvo diferenciacije, so prisilili podjetja, da poiščejo nove načine, kako povečati svojo vrednost in izboljšati ponudbo. Tako postaja v današnjem času vedno pomembnejši faktor konkurenčnosti podjetja njegova identiteta. Podjetja zato poskušajo oblikovati novo, učinkovitejšo korporativno identiteto. Vendar pa sama sprememba videza ne privede do želenega učinka, če podjetje hkrati ne spremeni tudi svojega načina vedenja. Le uglasen imidž podjetja in realna identiteta prinašata podjetju konkurenčno prednost. Na sliki 2 je prikazan normativni model postopka spreminjanja svoje identitete.

Slika 2: Faze spreminjanja identitete podjetja

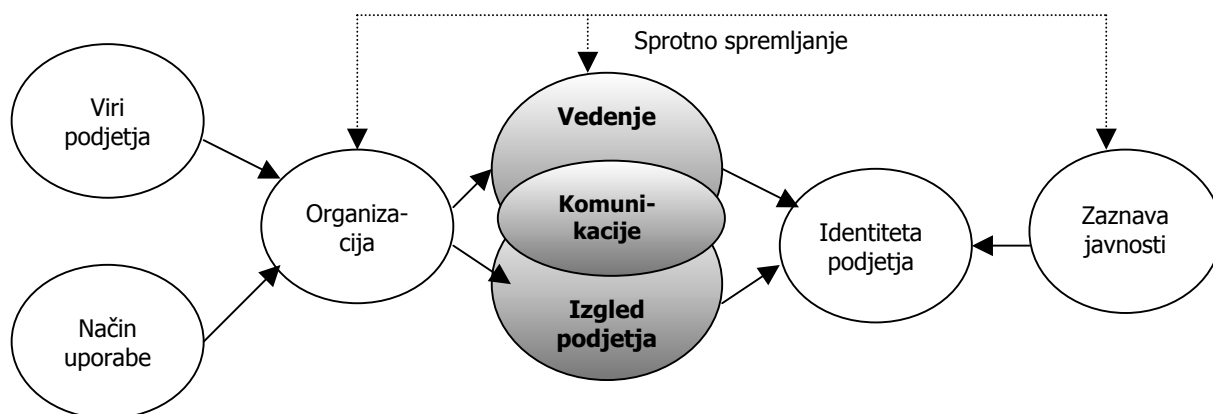
1. faza: izgled podjetja



2. faza: izgled + komunikacije podjetja



3. faza: integrirani pristop



Vir: Povzeto po Olins, 1991, str. 187-189

Podjetje se torej ne sme skrivati le za svojo fasado, kajti identiteta podjetja ni le imidž. Mnoga podjetja v primeru nevarnosti prevzema pogosto reagirajo z uvedbo korporativne blagovne znamke in oblikovanjem novega logotipa. Le-ta skupaj z identiteto podjetja predstavlja substitut sicer zelo težki nalogi oblikovanja temeljnih in obsežnih sprememb v kulturi podjetja. Spremenjeno kulturo morajo namreč sprejeti in vanjo verjeti vse interesne skupine, tako investitorji, država in novinarji, kot tudi zaposleni, kupci, dobavitelji in skupnosti. Nova identiteta pa lahko nastopa kot skupen simbol in krovna znamka, ki zagotavlja določeno kvaliteto in standarde (Olins, 1991, str. 189).

Številne študije kažejo, da se managerji zavedajo pomembnosti imidža podjetja. Konec koncev lahko imidž podjetja igra pomembno vlogo pri širjenju podjetja na nove trge, s tem da je podjetje razpoznavno pri lokalnih skupnostih, vladi, potencialnih zaposlenih, kupcih in ostalih udeležencev na novem trgu. Imidž je torej močno orodje, ki podjetju zagotavlja prepoznavnost in hkrati povečuje dodano vrednost njegovih proizvodov in storitev (Olins, 1991, str. 83).

Vendar pa mnoga podjetja delajo napako s tem, da ne povežejo realne identitete z imidžem. Lep primer je podjetje Ford. V šestdesetih letih so se v podjetju odločili, da bodo začeli proizvajati luksuzne avtomobile, namenjene predvsem direktorjem. Vendar so s to odločitvijo povzročili pravo zmedo na trgu, kjer se je že oblikovalo prepričanje, da je Ford podjetje, ki ponuja poceni, a dobre avtomobile. Tako se je le redko kateri direktor, ki je dal nekaj na svoj sloves, odločil za nakup Fordovega avtomobila. Podjetje je potrebovalo precej časa, da je uravnovesilo realno identiteto in imidž podjetja (White, Mazur, 1995, str. 151-153).

1.4 SPREMEMBA CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE

Izdelava celostne grafične podobe organizacije je običajno del celovite prenove organizacije, ki temelji na razmisleku, kakšna naj bo podoba organizacije v prihodnosti. V svojih strateških izhodiščih, ki vodijo do želene realne identitete, organizacija opredeli tudi svoj želeni imidž v očeh ciljnih kupcev. Vendar pa Raymond (2001, str. 1) poudarja, da najbolj uspešne celostne grafične podobe niso rezultat izuma, temveč so rezultat razpoloženja in zrcalo trenutnega stanja.

Pred spreminjanjem celostne grafične podobe se je treba vprašati, v kolikšni meri je sprememba sploh potrebna. Tako je potrebno upoštevati pozitivno oziroma negativno vrednost obstoječega simbola podjetja, ki si ga je podjetje oblikovalo skozi leta. Če je njegova vrednost pozitivna, je priporočljivo, da novi simbol ohrani neko vizualno povezavo z obstoječim simbolom in tako izkoristi njegovo vrednost. V primeru, da pa ima obstoječi simbol negativno vrednost, je bolje pretrgati vse vezi s preteklostjo in novemu simbolu dati popolnoma nov izgled (Carter, 1985, str. 75).

Smiselnost sprememb je potrebno pretehtati tudi zaradi finančnega vidika. Podjetje je v staro celostno grafično podobo že veliko investiralo in si zagotovilo prepoznavnost, pri popolnoma novi podobi pa bi bile velike že same začetne investicije oblikovanja in uvajanja nove celostne grafične podobe, sledile pa bi še velike investicije v komuniciranje in obveščanje javnosti.

1.4.1 VZROKI ZA SPREMEMBO CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE

Organizacije se notranje razcepljajo, veliki organizacijski sistemi preurejajo odnose s svojimi podsistemi, podjetja se združujejo, kupujejo, iščejo nova imena, menjajo lastnike, proizvodne programe, pogosto se tudi preusmerjajo na nove segmente porabnikov. S tem se preurejajo tudi načini komuniciranja in tržno-komunikacijska sredstva. Mnogokrat so spremembe potrebne že iz pravno formalnih razlogov. Iz navedenega je moč izluščiti kopico razlogov, ki zahtevajo premislek. Najpogostejši razlogi za spremembo celostne grafične podobe so naslednji (Repovš, 1995, str. 24-26)²:

- Novo vodstvo, ki je prevzelo upravljanje podjetja, želi s pomočjo prenovljene celostne grafične podobe izraziti svojo novo proaktivno in ofenzivnejšo politiko. Odloči se lahko le za manjše popravke ali za izdelavo povsem nove celostne grafične podobe z novim imenom in simbolom organizacije.

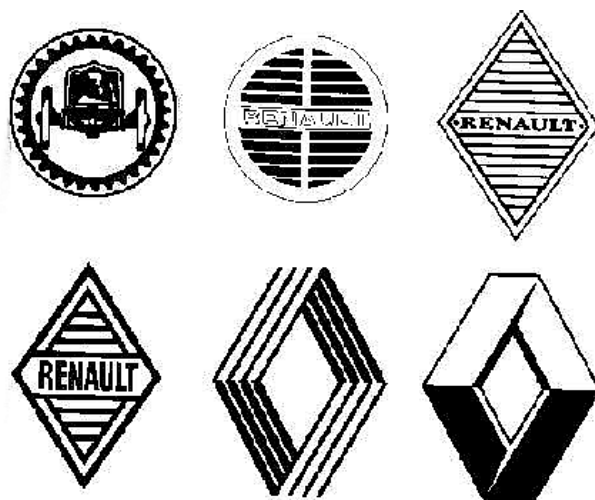
² Podobne seznime sem našla tudi v delih Demutha, Schmidta, Birkigta in Stadlerja, a je Repovšev seznam najširši in vključuje tudi vzroke, ki jih navajajo ostali avtorji.

- Kadar v podjetju ni več pregleda nad organizacijsko strukturo, politiko blagovnih znamk in asortimanom, je čas za prenovu ali spremembo celostne grafične podobe podjetja. To se zgodi, kadar podjetje nenačrtno ustanavlja organizacijske sisteme in podsisteme, uvaja nove izdelke z novimi blagovnimi znamkami in ne opušča obstoječih, zastarelih. Zrcalna slika tega nereda je navadno tudi stanje obstoječe celostne grafične podobe in komunikacij.
- Ob razcepljanju in razdruževanju podjetij mora vsako novo podjetje že iz pravnih razlogov razmisliti o svojem imenu in svoji celostni grafični podobi.
- Ko se podjetja združujejo, je trenutek za razmislek o imenu in celostni grafični podobi nove organizacije. Potrebno se je vprašati, ali lahko ime in celostna grafična podoba enega izmed združenih podjetij zaradi svojega imidža, dobre pozicije na trgu in v zavesti porabnikov predstavlja novo celoto.
- Sprememba celostne grafične podobe je umestna, kadar je podjetje prešlo težave, ki so odmevale v javnosti, in je do te mere izgubilo zaupanje porabnikov, da ga je težko povrniti pod staro zastavo. Dober primer so na primer prevara porabnikov, vpletenost v kriminal ali ekološke katastrofe.
- Razmislek je potreben tudi v primeru, kadar se podjetje pripravlja za prodajo in je treba dvigniti njegovo psihološko vrednost. Podjetje z urejeno celostno grafično podobo daje vtis, da je urejeno in pripravljeno za izkoriščanje tržnih priložnosti.
- Kadar se podjetje potopi v anonimnost in ga je treba prebuditi iz komunikacijske otopelosti in tišine, je pravi čas za spremembo njegove celostne grafične podobe.
- Tudi podjetje, ki privablja nove delničarje, naj preveri, ali njegova celostna grafična podoba vzbuja dovolj zaupanja in daje obljube, ki niso podcenjene. Mnogi zato menijo, da je celostna grafična podoba podjetja dostikrat njegovo največje bogastvo.

Vse te situacije imajo skupno značilnost, in sicer, da v podjetju ugotovijo, da njihova celostna grafična podoba ne sporoča (več) tistega, kar bi želeli, da sporoča. Pogosto se dogaja, da podjetja spremenijo celostno grafično podobo z namenom, da bi spremenila imidž podjetja. To se le redko uresniči, saj ima celostna grafična podoba omejen vpliv na oblikovanje imidža. Da bi podjetje spremenilo svoj imidž, mora spremeniti svoj celoten identitetni splet, torej pojavo podjetja, vedenje in komuniciranje (Dowling, 1994, str. 123).

Ni nenavadno, da večina ljudi ne želi preveč tvegati, zato se pogosto dogaja, da svetovalci za oblikovanje celostne grafične podobe le malokrat zberejo dovolj poguma in vizije, da bi oblikovali novo celostno grafično podobo, s katero bi podjetje doseglo največ, kar lahko. Vendar pa dramatične spremembe niso vedno optimalna pot. Včasih je tradicionalni izgled, ki ga podkrepimo z ustreznimi investicijami, veliko močnejši, tako da je smiselno zasledovati evolucijo v identiteti podjetja, kot je to prikazano na sliki 3 (Olins, 1991, str. 188).

Slika 3: Razvoj logotipa podjetja Renault



Vir: Repovš, 1995, str. 26

Primer spreminjanja celostne grafične podobe podjetja in blagovne znamke Renault potrjuje, da je pri spreminjanju celostne grafične podobe evolucija ustrežnejša od revolucije. Slika 3 prikazuje, da je podjetje Renault skozi zgodovino posodabljalo svojo celostno grafično podobo. Vendar so bile spremembe od prvotnega okroglega logotipa do današnjega logotipa, ki se pojavlja v karo obliki, postopne in nikoli revolucionarne.

Tudi mnoge druge velike multinacionalke v svoji zgodovini niso nikdar revolucionarno spreminjale svoje simbolne identitete. Mnogi znaki podjetij, blagovnih znamk so skozi desetletja doživljali spremembe, ki se niso dotaknile njihovih pomenskih odtenkov. Takšni so Coca-Cola, Shell, IBM, Proctor & Gamble, Levi's, General Electric, Camell in še mnogi drugi (Olins, 1991; Repovš, 1995).

Pravo tveganje uvajanja in ohranjanja nove celostne grafične podobe pa ne leži v tem, kako je le-ta oblikovana, temveč kako uspešno je komunicirana, implementirana in nadzorovana. In ravno pri tem koraku podjetja največkrat naredijo usodno napako. Komuniciranje je torej ključ do uspeha. Vsaka sprememba pomeni za podjetje ponovno rojstvo, nov začetek, zato mora biti jasno in dramatično komunicirana. Dogodek, s katerim podjetje napove svojo novo podobo, mora biti strokovno pripravljen (Olins, 1991, str. 188).

Podjetja se pri vnašanju temeljitih sprememb pogosto srečujejo z odporom. Organizacijo sestavljajo ljudje, ti pa vedno nasprotujejo spremembam. Tako nikoli ni mogoče preceniti tega problema. Vzrok za odpor ljudi je popolnoma jasn. Spremembe v podjetje prinašajo nelagodje, razburjenje in negotovost. Tisti, ki jih spremembe najbolj prizadenejo, ponavadi nimajo velikih koristi od njih. Zato se je potrebno lotiti uvajanja sprememb zelo pazljivo in strokovno.

Ob uvajanju nove celostne grafične podobe ima vodstvo podjetja redko priložnost, da razloži, kaj organizacija sploh je, kaj je dosegla, kakšni so njeni načrti za prihodnost ter zakaj in kako bo pri tem pomagala nova celostna podoba. Seveda se pri tem najdejo skeptiki, katerim se zdi uvedba nove podobe le trošenje denarja, ki bi sicer lahko bil porabljen v drugačne namene. Managementu lahko z dobro pripravljenim dogodkom, ki pusti velik čustveni vtis, uspe privabiti na svojo stran večino nasprotnikov sprememb (Olins, 1991, str. 189).

Realna identiteta, imidž in simbolni identitetni sistem organizacije so spremenljivke, ki zahtevajo skrbno upravljanje in stalno medsebojno uravnavanje. Uглаšeno delujejo le tako, da stalno preverjamo njihovo stanje in jih postavljamo v ravnotežje, ki vodi k uspešnosti podjetja.

Pomembno je poudariti, da je predvsem neučinkovito spreminjati celostno grafično podobo z vsakim novim direktorjem, oblikovalcem ali agencijo. Nenehno spreminjanje celostne grafične podobe namreč ustvarja vtis negotovosti, spremenljivosti in nezanesljivosti. Še posebej je to nesprejemljivo za podjetja, ki dokazujejo vso potrebno varnost svojega delovanja s tradicijo, celo stereotipnostjo in starokopitnostjo svojih komunikacij (kot na primer banke, zavarovalnice, zdravstvene in farmacevtske organizacije).

Celostna grafična podoba je torej del simbolnega identitetnega sistema podjetja, ki pomembno vpliva na oblikovanje realne identitete in imidža podjetja. Je komunikacija, ki deležnikom govori o podjetju. Podjetja bi se zato morala zavedati priložnosti, ki jim jih oblikovanje celostne grafične podobe podjetja ponuja, obenem pa bi se morala zavedati tudi nevarnosti, ki jih s seboj prinaša neurejenost tega področja.

2 OBLIKOVANJE CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE

Celostna grafična podoba je del identitete podjetja. Ko se podjetje odloči za spremembo svoje identitete, oblikuje program, znotraj katerega je opredeljena tudi sprememba celostne grafične podobe. V tem poglavju so opisane posamezne faze oblikovanja celostne grafične podobe podjetja.

Programi celostne grafične podobe postajajo glavni agenti sprememb v podjetju. Zaradi svoje opaznosti in vpliva narekujejo preobrate v življenju podjetja. Izražajo tri ločene, a tesno povezane lastnosti (Olins, 1991, str. 148).

Prvič, podjetja želijo biti čim bolj enostavna in razumljiva svojim ciljnim tržnim segmentom odjemalcev. Medsebojno želijo povezati različne dele, da bi porabnikom zagotovila čim lažje prepoznavanje podjetja in njegovih blagovnih znamk.

Drugič, podjetje želi simbolizirati svoja prepričanja, vrednote, tako da lahko vsakdo, ki dela v tem podjetju, deli enake vrednote in jih komunicira tudi znotraj in zunaj podjetja.

Tretjič, podjetje želi razlikovati svojo ponudbo od ponudbe konkurentov na trgu.

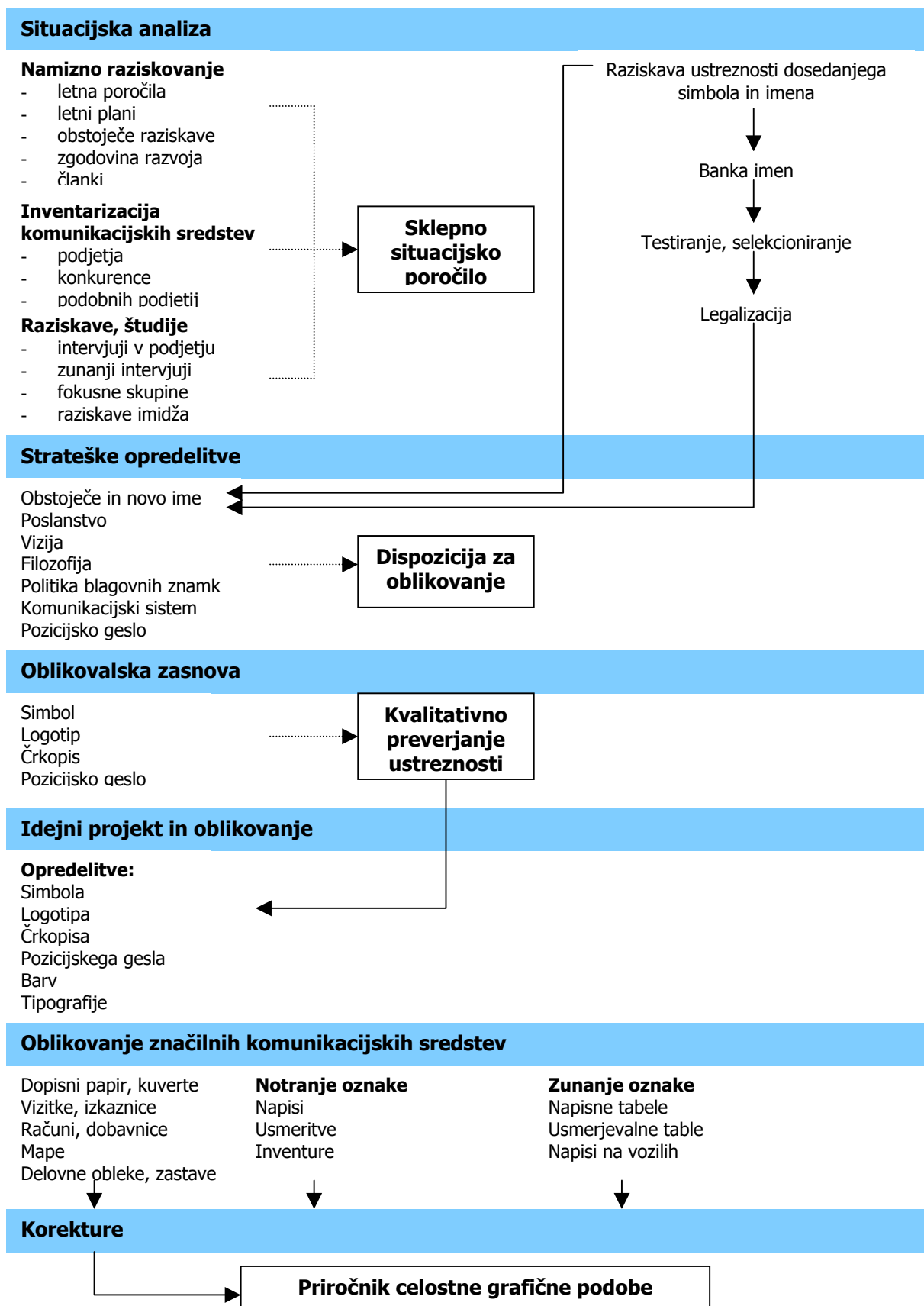
Nova podoba podjetja torej naznanja spremembe, simbolizira spremembe in je nosilec sprememb. Ne glede na to, ali gre za združitev dveh podjetij, strateško povezavo, spremembo načina vodenja ali odpravljanje posledic negativne publicitete, skupna značilnost je sprememba. In celostna grafična podoba je eno od možnih sredstev, ki jih podjetje najpogosteje uporablja za obvladovanje teh sprememb (Olins, 1991, str. 156-157).

Podjetja se v praksi pogosto odločajo za spremembo le enega od elementov identitete podjetja, najpogosteje celostne grafične podobe ali oglaševanja, namesto da bi oblikovala kompleksen program celotne identitete podjetja. Podjetje bi moralo izvesti oblikovanje programa svoje identitete v štirih fazah (Repovš, 1995, str. 33)³:

1. faza: izdelava situacijske analize;
2. faza: strateške opredelitve (poslanstvo, vizija, filozofija, politika blagovnih znamk);
3. faza: oblikovalska zasnova zaščitnega simbola in izdelava idejnega projekta;
4. faza: izdelava priročnika celostne grafične podobe.

³ Olins (1995, str. 188) prav tako navaja štiri faze oblikovanja programa identitete podjetja: 1. faza raziskav, analiz in priporočil; 2. faza oblikovanja programov (pojava, komuniciranje in vedenje); 3. faza razvoja; 4. faza lansiranja in izvedbe.

Slika 4: Potek projekta snovanja in izvedbe celostne grafične podobe podjetja



Vir: Repovš, 1995, str. 33

Razumevanje, načrtovanje in izvajanje celostne grafične podobe podjetja je zelo kompleksno delo, pri katerem sodeluje skupina strokovnjakov z različnih področij. Velikost in struktura projektne skupine je odvisna od velikosti podjetja, obsežnosti sprememb celostne grafične podobe, ciljev podjetja in vsekakor finančnih sredstev (Repovš, 1995, str. 27).

V državah, kjer je na osnovi večletnih izkušenj že zapisano znanje s tega področja, poiščejo svetovalca za oblikovanje celostne grafične podobe predvsem velika podjetja, ki se zavedajo usodnosti tega početja. Spisek teh ljudi je znan, prav tako njihove reference. V Sloveniji je spisek strokovnjakov zelo kratek, saj smo se pomena tako marketinga nasploh kot tudi celostne grafične podobe zavedli šele v zadnjih letih. Skalilo se je nekaj izjemnih oblikovalcev, ki so s svojimi izkušnjami dorasli tako kompleksnima nalogama, kot sta snovanje in izvedba celostne grafične podobe.

Srednje velika in večja podjetja morajo, preden se lotijo preoblikovanja svoje celostne grafične podobe, dobro poznati svojo realno identiteto in skozi svoje poslanstvo, vizije, cilje in strategije opredeliti svoj prihodnji želeni imidž v ciljnih javnostih. Šele nato lahko začnejo pripravljati spremembe celostne grafične podobe. Vendar je pomembno, da se vodstvo podjetja zaveda, da je oblikovanje preveč pomembno, da bi ga prepustili le oblikovalcem.

In kako se proces oblikovanja celostne grafične podobe sploh prične? Potrebo po spremembi celostne grafične podobe lahko opazi kdorkoli v podjetju. Vendar se proces lahko prične šele v trenutku, ko se potrebe po spremembi zave tudi direktor podjetja. Kajti on je tisti, ki bo odobril spremembo. Pri tem se mora zavedati, da so lahko njegove odločitve subjektivne in polne predsodkov, zato je primerneje, da za vodenje tako zahtevnega projekta izbere vodjo projekta, ki okrog sebe oblikuje krog strokovnjakov (Olins, 1991, str. 157).

Temu sledi izbira izvajalcev projekta. Najslabša, najbolj nestrokovna in zapravljava pot do celostne grafične podobe je razpis, ki ponavadi ne pripelje do želenega cilja. Strokovno bolj priporočljiv in korekten je pozivni natečaj. Vodja projekta v tem primeru povabi nekaj oblikovalcev, ki tekmujejo v oblikovanju osnovnih stalnic celostne grafične podobe. Izbranim oblikovalcem poleg pisnega gradiva predstavi tudi izsledke predhodno opravljenega analitičnega in strateškega dela projekta. Do dodatnih informacij lahko oblikovalci pridejo še na podlagi pogovorov z vodstvom podjetja (Repovš, 1995, str. 30).

Strokovnjaki opozarjajo, naj podjetja sklepajo dolgoročne pogodbe z izvajalci teh projektov, kajti projekt je končan šele takrat, ko je vzpostavljena celostna grafična podoba podjetja in izdelan priročnik celostne grafične podobe.

2.1 FAZA RAZISKAVE

Na analitični stopnji dela, ki jo pogosto imenujemo tudi situacijska analiza, opravijo raziskovalci namizno raziskovanje, pregled obstoječih komunikacijskih sredstev ter vrsto raziskav in študij. S temi aktivnostmi opredelijo realno identiteto podjetja, kakršna je bila v času, ko se je podjetje odločilo za preoblikovanje svoje celostne grafične podobe. Ta stopnja dela se konča s sklepnim situacijskim poročilom, ki vsebuje večino vhodnih informacij za strateške opredelitve (Repovš, 1995, str. 38).

Analitično stopnjo raziskovalci pričnejo z namiznim raziskovanjem, pri katerem zbirajo že obstoječe informacije. Pomembno je, da dobijo čimveč informacij iz preteklosti, vse od nastanka organizacije, kajti njena zgodovina in razvoj dobro pojasnjujeta kompetentnost organizacije, njene običaje, filozofijo in organizacijsko kulturo. Mnogo koristnih podatkov lahko dobijo tudi v letnih poročilih, biltenih, internih časopisih, monografijah in predstavitvenih mapah. Dandanes obstaja že vrsta podatkovnih baz, v katerih je moč najti številne članke, novice in reportaže, ki govorijo o dogodkih, povezanih s podjetjem. Pomemben vir informacij so tudi komunikacijska sporočila podjetja, kot so oglaševalske akcije in članki podjetja iz preteklosti in sedanjosti. Poiskati pa je treba tudi oglase konkurenčnih podjetij, s pomočjo katerih se lahko primerja konkurenčni položaj in razvojna strategija podjetja z ostalimi ponudniki na trgu.

V drugem koraku je potrebno zbrati vsa komunikacijska sredstva, ki že obstajajo v podjetju od njegovega nastanka dalje. Sem sodi vse, od vizitk, dopisnega papirja, map, računov in dobavnic, do usmerjevalnih tabel, oznak na vozilih, oglasov in prospektov. Običajno se izkaže, da je ta material dober pokazatelj razvoja podjetja, njegovih vzponov in padcev. Skozi govorico simbolov lahko pogosto odkrijemo dosedanje filozofijo in organizacijsko strukturo podjetja. Prav tako tudi ni odveč, če zberemo simbole, logotipe, črkopise in oglasna sporočila konkurenčnih podjetij.

Za oblikovanje celostne grafične podobe je dobro opraviti še vrsto raziskav in študij, ki bodo dobrodošle tudi pri načrtovanju drugih aktivnosti s področja strateškega upravljanja in načrtovanja. Dragocen vir podatkov so intervjuji, skupinski pogovori s predstavniki ciljnih skupin kupcev (fokusne skupine) in raziskave imidža podjetja. Za raziskovalce je zanimivo mnenje respondentov fokusnih skupin o zgodovini in razvoju podjetja, trenutnem stanju ter sedanji in bodoči celostni grafični podobi. Do pomembnih podatkov pridejo tudi z razgovorom z glavnim direktorjem podjetja in njegovimi najožjimi sodelavci, kajti nič ne more nadomestiti osebnih občutkov in opazovanj (Repovš, 1995, str. 39).

Podjetje mora imeti objektivno sliko svojega imidža v očeh posameznikov, saj le na ta način lahko učinkovito vzpostavlja odnose z javnostmi. Skozi raziskave prepoznani imidž je namreč rezultat dosedanjih odnosov podjetja s svojimi javnostmi. Govori o dosedanji kvaliteti in

kvantiteti komunikacij, ki jih podjetje izvaja. Le na podlagi raziskav in študij lahko podjetje dobi objektivno in resnično sliko o svojem ugledu in delovanju (Repovš, 1995, str. 40).

Sklepno situacijsko poročilo opisuje realno identiteto podjetja takšno, kot smo jo dobili z analitičnim delom. V njem so kratki povzetki, mnenja in priporočila.

2.2 STRATEŠKE OPREDELITVE

Podjetje naj bi razvilo svojo celostno grafično podobo na osnovi njemu lastnih smernic, ki morajo biti jasno opredeljene. Preden začne z oblikovanjem, mora ugotoviti, kaj naj bi celostna grafična podoba sploh sporočala. Za to pa je potrebno strateško načrtovanje. Opredeliti je potrebno vizijo, poslanstvo in filozofijo podjetja, oblikovati pozicijsko geslo, določiti politiko blagovnih znamk, izbrati ime podjetja in blagovnih znamk in pripraviti dispozicijo za oblikovanje.

Celostna grafična podoba, ki ni grajena na temeljih poslanstva, filozofije, strategije podjetja, je kot vojska, ki se je izgubila v megli in zašla, ne da bi vedela, kje je sovražnik in s kom naj se pravzaprav bojuje (Repovš, 1995, str. 50).

2.2.1 POSLANSTVO PODJETJA

Poslanstvo je dolgoročna vizija podjetja, kaj le-ta želi postati. Je edinstven cilj, ki razlikuje organizacijo od podobne organizacije (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1998, str. 613). Poslanstvo je razlog za obstoj podjetja. Podjetje opravlja dejavnosti iz določenega razloga. Ni dovolj reči, da je razlog za obstoj podjetja ustvarjanje dobička. Tega ni mogoče ustvarjati, če z aktivnostjo ni opravljeno tudi neko poslanstvo, ki tiči v vrednosti rezultatov te aktivnosti za tistega, ki proizvode ali storitve tega podjetja plača. Poslanstvo podjetja torej ni v tem, kar dela, temveč v koristih, vrednostih in vrednotah, ki jih prinaša okolju v menjava (Repovš, 1995, str. 54).

Dobro oblikovano poslanstvo podjetja vodi managerje podjetja pri odločitvah, katere tržne priložnosti naj podjetje zgrabi in katere niso v strateški domeni podjetja. Jasno poslanstvo lahko med kupci, investitorji in zaposlenimi oblikuje pozitivno predstavo o podjetju. Odgovoriti mora na osnovna vprašanja, kot so: kaj v podjetju delamo, kateri so naši kupci, kakšne vrednote lahko naše podjetje zagotovi svojim kupcem, kakšna je naša prihodnost? (Walker, Boyd, Larreche, 1998, str. 35).

Kot vsaka druga komponenta strategije podjetja mora biti tudi poslanstvo skladno tako z notranjimi značilnostmi, viri in zmožnostmi podjetja, kot tudi zunanji priložnostmi in

nevarnostmi. Glede na to, da je poslanstvo prvi korak pri oblikovanju strategije podjetja, mora biti skladno z analizami prednosti in slabosti podjetja in njegovega okolja.

Poslanstvo podjetja oblikuje pet elementov. Prvi element je **zgodovina**. Vsako podjetje ima svojo zgodovino. Pri tem ko podjetje ponovno definira svoj namen, se ne sme preveč radikalno oddaljiti od preteklosti. Drugi element so **trenutne želje in zahteve** managementa in lastnikov. **Tržno okolje** prav tako vpliva na poslanstvo, s tem ko oblikuje glavne priložnosti in nevarnosti, ki jih mora podjetje spoštovati. **Viri podjetja** določajo, kakšno poslanstvo je sploh mogoče. Zadnji element, ki določa poslanstvo, so **specifične usposobljenosti**, s katerimi razpolaga podjetje (Kotler, 1991, str. 36).

Tako oblikovano poslanstvo naj bi vodilo podjetje k trgom, kjer potrebe kupcev in pogoji konkurence ponujajo možnosti rasti, in vodilo stran od trgov, kjer obstaja ostra konkurenca, nespremenljivo povpraševanje in nove tehnologije, kar bi podjetju otežilo doseg zastavljenih ciljev (Walker, Boyd, Larreche, 1998, str. 38).

Poslanstvo mora motivirati zaposlene, predstavljati temeljne politike, ki jih podjetje želi spoštovati ter začrtati vizijo in smer delovanja podjetja za naslednjih deset do dvajset let.

Vendar pa lahko poslanstvo podjetja, ki je bilo na začetku popolnoma jasno, sčasoma postane neustrezno (Kotler, 1991, str. 66). Zaradi spremembe tržnih pogojev lahko postane preveč toga, kar lahko zavira zaposlene pri iskanju novih tržnih priložnosti. Zato je za podjetje bolj primerno, da je njegov glavni cilj opredeljen splošno, a kljub temu osebno spodbuja zaposlene. Motivacijski vidik poslanstva podjetja pa lahko imenujemo vizija podjetja (Walker, Boyd, Larreche, 1998, str. 39).

2.2.2 VIZIJA PODJETJA

Vizija opisuje želeno stanje, ki si ga podjetje prizadeva doseči (Demuth, 1994, str. 40). Je zelena identiteta podjetja, je to, kar podjetje misli, da bo v prihodnosti (Repovš, 1995, str. 56).

Vizija organizacije se razlikuje od njene realne identitete. Prikaže nam organizacijo v prihodnosti. Spremenjeni so njeni cilji, velikost, tehnologija, zaposleni, organizacijska struktura, kultura, profitabilnost, morda celo lastništvo, kupci in trg. Vizija je torej kompleksen pojav z več dimenzijami:

- Je **motivacija**, ki spodbuja zaposlene k boljšemu delu, k spremembam, s katerimi želijo doseči cilj (Repovš, 1995, str. 57). Njena najpomembnejša funkcija je dati zaposlenim v podjetju cilj in usmeritev (Demuth, 1994, str. 37). Pri oblikovanju močnega ugleda podjetja je temeljni dejavnik, da imajo vodstvo in zaposleni jasen občutek vizije, saj

zaposleni v podjetju z močno vizijo občutijo veliko pripadnost podjetju (Dowling, 1994, str. 41).

- Vizija mora biti **dolgoročna**. Posegati mora dovolj daleč v prihodnost (10-20 let) in sporočati osnovne cilje (Demuth, 1994, str. 37). Ti cilji morajo biti dovolj splošni, da dopuščajo določeno prilagajanje spremembam okolja, sledenje tržnim priložnostim in prilagajanje spremembam navad porabnikov. Vendar morajo biti obenem tudi dovolj specifični, da vplivajo na vedenje vodstva in zaposlenih na vseh nivojih podjetja (Dowling, 1993, str. 102-103).
- Vizija podjetja je opredelitev skupka kreativnih, a **realno dosegljivih ciljev** podjetja (Dowling, 1993, str. 102). Postavljena mora biti nekje med resničnostjo in utopijo, da predstavlja osnovni izziv in hkrati dopušča prepričanje, da je komaj še izvedljiva (Demuth, 1994, str. 37).
- Pomembno je, da ni izmišljena, da je **znana vsem** v podjetju in služi kot **zglede** (Demuth, 1994, str. 37).
- Vizija podjetja je ključni element v **oblikovanju imidža podjetja** (Dowling, 1993, str. 103).
- Vizija je **osnova za samozavedanje** podjetja (Keller, 1987, str. 17).

2.2.3 FILOZOFIJA PODJETJA

Filozofija podjetja je vodilna misel, ki vsebuje neekonomske izjave o odnosih do ciljnih skupin podjetja, namenu podjetja in njegovih področjih dejavnosti. Je temelj za razvoj in formuliranje načel in ciljev podjetja ter za razvoj strategij za posamezna področja (Keller, 1987, str. 62).

Repovš (1995, str. 58) filozofijo podjetja opisuje kot religijo podjetja. Pravi, da so to pravila, ki vzpostavljajo delovne običaje, v katere verjamejo tako vodstvo podjetja kot tudi zaposleni. Z njo podjetje opredeli svoj prav, svoje prepričanje, da bo z načinom svojega delovanja najlažje dosegla svoje cilje, svojo primerjalno prednost v primerjavi s konkurenčnimi podjetji. Filozofija podjetja je za snovalce celostne grafične podobe pomemben podatek, saj opredeljuje lastnosti in sporočilo, ki jih mora celostna grafična podoba izražati.

2.2.4 POZICIJSKO GESLO

Pozicijsko geslo je na nek način opisni del osnovnih stalnic celostne grafične podobe, ki lahko pripomore, da je osnovno sporočilo imena in simbola organizacije še bolj nedvoumno in enopomensko (Repovš, 1995, str. 74-75).

Pozicijsko geslo sestavlja tri do pet besed, ki povzemajo filozofijo ali vizijo podjetja in se uporabljajo v oglaševanju ob imenu in simbolu podjetja. Dobra pozicijska gesla dajejo

konkretno obljubo porabnikom. Govorijo o ključni sposobnosti in konkurenčni prednosti podjetja.

Podjetje lahko pozicijsko geslo uporabi za različne komunikacijske namene, kar kažejo naslednji primeri (Dowling, 1994, str. 50-51)⁴:

- Pozicioniranje glede na konkurente: Coca-Cola: »*It's the real thing*«. To geslo sporoča, da je Coca-Cola prava stvar, Pepsi in ostale podobne pijače pa so njej podrejene in manjvredne; Petrol: »*Slovenska naftna družba*«*.
- Ciljanje na določen segment porabnikov: Avon: »*The company for women*«* (Podjetje prijazno ženskam); McDonald's: »*Restavracija za vso družino*«*.
- Sporočanje vodilnega položaja podjetja v določeni panogi: British Airways: »*The world's favourite airline*« (Najbolj priljubljena letalska družba na svetu); Mercator: »*Najboljši sosed*«*.
- Razlaga, s čim se podjetje ukvarja: Schott: »*Nobody knows more about glass*« (Nihče ne ve več o steklu); Termo: »*Moč izolacije*«*.
- Obljuba, ki pomaga oblikovati porabnikova pričakovanja: Cathay Pacific: »*Arrive in better shape*« (Pridite v boljšem stanju); Coming: »*Zvok in slika kot se šika*«*.
- Vzpostavitev zaupanja v podjetje: Westinghouse: »*You can be sure...if it's Westinghouse*« (Lahko zaupate...če izberete Westinghouse); Rutar: »*Rutar in pika*«*.
- Nagovor porabnika, da nekaj naredi: Philips: »*Take a closer look*« (Poglejte od bliže); Maximarket: »*Dobimo se v Maxiju*«*.
- Povezava skupine izdelkov podjetja: Mercedes-Benz: »*Engineered like no other car*« (Projektiran kot noben drug avto); Volkswagen: »*Ko veš, kaj imaš*«*.
- Razglasitev izziva za porabnika: Nike: »*Just do it!*« (Samo naredi!); Elan: »*Feel the difference*« (Občuti razliko)*; Salt Lake 2002: »*Light the Fire Within*« (Zaneti ogenj v sebi)*.
- Razlaga imena podjetja: CIG: »*Commonwealth Industrial Gases*« (Industrijski plini Commonwealtha); Lesnina MI: »*Moderni interieri*«*.
- Sporočanje vizije: IBM (Industrial Business Machine): »*Rešitve, ki povezujejo svet.*«*;
SCT: »*Z vami gradimo svet*«*.
- Pomoč porabnikom, da opravičijo svoje nakupno obnašanje: AT&T: »*The right choice*« (Prava izbira); Merkur: »*Ustvarjamo zadovoljstvo*«*.

2.2.5 UVAJANJE BLAGOVNIH ZNAMK

Uvajanje novih izdelkov ali blagovnih znamk je povezano z velikim tveganjem in stroški, zato je za podjetja koristno, da pri odločanju o tako pomembnih zadevah vključijo tudi rezultate tržnih raziskav. Odločitev o trženjski strategiji je tesno povezana s trenutnimi razmerami na

⁴ Primere, označene z *, sem dodala sama.

trgu, zato je za podjetje ključnega pomena, da pozna značilnosti ciljnega trga na splošno in tudi značilnosti posameznih blagovnih znamk, ki na trgu že nastopajo.

S tržno raziskavo želimo ugotoviti, ali bo nova blagovna znamka sploh zanimala kupce, kako se bodo nanjo odzvali in kaj mora storiti podjetje, da bo pritegnilo čim več kupcev. Brez kakovostne in metodološko pravilno opravljene raziskave je mogoče o odgovorih zgolj ugibati. Potrebna je kvalitativna raziskava, katere glavna prednost je v občutenju porabnika. Najpogostejša metoda tovrstnega poglobljenega raziskovanja je skupinska diskusija, rezultat katere so podatki, ki kažejo porabnikovo razmišljanje, motivacijo in stališča. Z omenjeno metodo in projekcijskimi tehnikami (asociacije, dopolnjevanje stavkov, personifikacija...) lahko dobimo vpogled tudi v vsebine, ki so blizu posameznikovi podzvesti oziroma se jih posameznik manj zaveda (Žlajpah, Videčnik, 2001, str. 30).

V prvem, kvalitativnem delu tako torej ugotovimo skupek razmišljanj, nakupovalnih in porabniških navad ter odzivov na novo blagovno znamko. Podjetje se na osnovi kvalitativnih in kvantitativnih podatkov odloči za ustrezen vstop na trg, vendar s tem delo z vidika tržnega raziskovanja še ni končano. Poleg odločitev o izdelkih mora podjetje sprejeti tudi odločitve o cenovni politiki blagovne znamke, prodajnih poteh in celotnem spletu tržnega komuniciranja s porabniki. Odločitev o trženjski strategiji je tesno povezana s trenutnimi tržnimi razmerami, zato je za podjetje zelo pomembno, da na splošno pozna značilnosti ciljnega trga in tudi blagovnih znamk, ki se že pojavljajo na trgu.

Z analizo položaja posameznih blagovnih znamk na ciljnem trgu podjetje dobi vpogled v strategije tekmecev in razmere na trgu pred vstopom nove blagovne znamke. Če pozna začetne tržne razmere, lahko lažje oceni učinek dejavnosti, ki so potekale pri vpeljevanju nove blagovne znamke na trg. Stalno spremljanje blagovne znamke pokaže, kaj se z blagovno znamko dogaja, kaj je bilo doseženo s posameznimi tržnimi aktivnostmi in kaj je dosegla konkurenca. V podjetjih se čedalje bolj zavedajo pomembnosti teh informacij, kajti upravljanje podatkov pomeni upravljanje prihodnosti (Žlajpah, Videčnik, 2001, str. 30).

Blagovna znamka je moč, je prvovrstno orožje v igrah za tržne deleže, za prevlado v odnosih s konkurenti, služi pa lahko celo kot zelo učinkovit obrambni mehanizem pred prevzemi (Berdnik, 1997, str. 32). Da lahko blagovno znamko uporabljamo kot skrito orožje, pa jo je treba oblikovati, graditi in vzdrževati pred propadom. Njena temeljna značilnost je namreč ta, da jo je izjemno težko zgraditi, a zelo lahko porušiti. Številne blagovne znamke hitro propadejo. Na svetovnem trgu je več tisoč blagovnih znamk, toda obdrži se jih le 2 do 4 odstotke (Ribič, 1994, str. 12). Temu največkrat botrujejo slabo poznavanje trga in porabnikov, slabo planiranje in neustrezna organizacija in implementacija marketinških aktivnosti. Večina propadlih blagovnih znamk nikoli ne poplača sredstev, ki so jih podjetja vložila vanje.

Uvajanje novih izdelkov ali blagovnih znamk je povezano z velikimi tveganji in stroški. Velikanski so predvsem stroški uvajanja. Seveda je uspeh odvisen tudi od konkurenčnosti trga, marketinškega znanja v podjetju, poslovne strategije, finančnih virov, organizacijske kulture in volje. In prav pomanjkanje volje najpogosteje očitajo slovenskim podjetjem pri uvajanju blagovnih znamk v tujini (Berdnik, 1997, str. 32).

Blagovna znamka podjetja je vzpostavljena šele takrat, ko dobi svojo prepoznavnost in potrditev na trgu. Oblikovanje blagovnih znamk in načrtovanje njihove politike znotraj enega podjetja je izjemno zahteven in zapleten posel. Nikjer ni toliko potrebe po tržno usmerjenem vedenju kot ravno pri blagovnih znamkah. Treba je zelo dobro poznati trg, vedeti, katere so vedenjske lastnosti ciljnih skupin, oblikovati izdelek po meri kupcev, kar pomeni poiskati tisto primerjalno vrednost, ki naj jo ima izdelek pred drugimi izdelki, in potem dodati še del psihološke vrednosti, če hočejo uspeti. Izjemno pomembno je, kako ravnati z imenom, ali ga zaščititi ali ne.

Spremljanje blagovne znamke skozi čas mora biti utečen postopek, kajti brez tega se blagovna znamka izgubi v pesku pozabe. Z blagovno znamko je treba upravljati izjemno natančno in skrbno. Zelo pomembno je, da podjetje sodeluje z agencijo, ki bo skozi leta spremljala vrednost blagovne znamke na trgu. Vzor je lahko multinacionalka Coca-Cola. Strateška konstantnost in pomenskost v komuniciranju je izjemno pomembna (Ribič, 1994, str. 12).

Dobra blagovna znamka je kot močna, polna, izrazita in uspešna osebnost, ki je na pravem mestu ob pravem času. O blagovni znamki pravzaprav lahko začnemo govoriti šele takrat, ko jo sprejmejo kupci. Njena identiteta se jasno izoblikuje šele sčasoma, ob stalni kakovosti in prisotnosti na trgu, z nepretrganim komuniciranjem. Sporočila, ki jih podjetje pošilja kupcem (pri tem ni pomembno le oglaševanje, temveč tudi kakovost izdelkov, kreacija, embalaža, dostopnost na prodajnih mestih, cene itd.), morajo kupci tudi zaznati. Vse skupaj pa tvori celoto, ki ji pravimo identiteta blagovne znamke.

Da je blagovna znamka opažena in sprejeta pri kupcih, mora biti drugačna od drugih. Imeti mora jasno razpoznavne fizične značilnosti, osebnostne lastnosti, izražati mora vrednote, za katere se zavzema, ne sme meriti na tisto, kar kupci so, kakor se vidijo, temveč na to, kakšni želijo biti v očeh drugih. Blagovna znamka je živ organizem, kar pomeni, da ni statična, nespremenljiva, temveč se ves čas razvija, postaja boljša, bolj zrela, polnejša. Pri tem pa mora ohraniti svoje bistvo. Uvajanje blagovne znamke je kot vzgoja otroka, ki ga moramo varno peljati čez ovire in ga vseskozi usmerjati, da postane zrela in močna osebnost (Ribič, 1994, str. 12).

2.2.6 POLITIKA BLAGOVNIH ZNAMK

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

Podjetja, ki jim je bila zamisel o blagovnih znamkah všeč, so bolj ali manj ubrala isto pot. Izbrala so standardne proizvode, kot na primer milo, čaj, kavo ali olje, in jim dodala značilna imena in pakiranja, jih masovno oglaševala in distribuiral. Rezultat je bil presenetljiv. Izkoristili so prednosti sodobne tehnologije, kot so hlajenje, transportni sistem in masovno oglaševanje in dosegli porabnike z višjim življenjskim standardom. Spoznali so, da lahko ločijo podjetje od svojih proizvodov in za vsak proizvod poiščejo ciljni trg.

Vendar uvedba blagovnih znamk nikoli ni popolnoma izključila starejšega, tradicionalnega pristopa promoviranja proizvodov s pomočjo imena podjetja. Veliki proizvajalci čokolade, kot na primer Cadbury v Veliki Britaniji, Hershey v ZDA in Nestle v Švici, so vseskozi oglaševali svoje proizvode z vidika blagovnih znamk kakor tudi imena podjetja (Olins, 1991, str. 115).

Blagovna znamka je torej ena najmočnejših orožij, s pomočjo katerih podjetje oglašuje svoje proizvode. Blagovna znamka je pazljivo in premišljeno oblikovana, saj je njen namen pritegniti točno določeno skupino ljudi v točno določenem času. Zato je njena največja prednost ta, da vsebuje močan, kompleksen in učinkovit simbolizem, ki je usmerjen na točno določen ciljni trg.

V teoriji obstaja skoraj toliko razlag blagovne znamke, kolikor je avtorjev. Vendar je vsem skupna ena točka. Najosnovnejši namen blagovne znamke je ločevanje določenega izdelka od konkurenčnih izdelkov, storitev ali idej. Blagovna znamka ni izdelek. Je bistvo izdelka, ki ga predstavljata njegova tehnološka in psihološka vrednost v očeh porabnikov (Repovš, 1995, str. 59-60).

Celostna grafična podoba deležnikom podjetja omogoča ugotoviti, kako je podjetje organizirano, v kolikšni meri je centralizirano ali decentralizirano, ali ima divizije, podružnice in blagovne znamke, in kako le-te sovpadajo v celoto. Podjetje mora imeti pred oblikovanjem celostne grafične podobe jasno začrtano politiko blagovnih znamk. S tem določi, kakšna bo celostna grafična podoba blagovne znamke v odnosu do celostne grafične podobe podjetja.

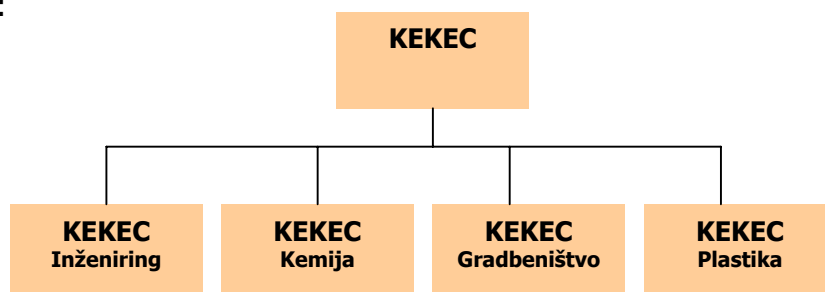
Različni avtorji navajajo različne pristope razvrščanja blagovnih znamk⁵. Repovš (1995, str. 59-65) razlikuje med štirimi politikami blagovnih znamk, to so politika označevanja, politika enovite blagovne znamke, politika horizontalne diverzifikacije in politika vertikalne diverzifikacije. Kotler (2001, str. 192) razvršča blagovne znamke na podlagi štirih strategij: strategije posameznih imen, strategije družinskih imen, strategije ločenih družinskih imen za posamezne skupine proizvodov in strategije imen proizvodov v povezavi z imenom podjetja. Olins (1991, str. 78) na drugi strani govori le o treh skupinah strukture identitet: monolitski oziroma enotni strukturi identitete, strukturi identitete skladni z blagovnimi znamkami in strukturi identitete povezane z imenom podjetja. Pri tem je potrebno poudariti, da so si vse tri razvrstitve zelo podobne, avtorji namreč uporabljajo le različne izraze za iste stvari.

Vsaka od struktur ima določene prednosti in pomanjkljivosti, zato za nobeno ne moremo trditi, da je boljša od drugih. Tako je moč najti primere različnih identitetnih struktur med uspešnimi konkurenčnimi podjetji znotraj iste panoge. Vendar se tradicionalno določene strukture uporabljajo v določeni panogi. Tako je politika enovite blagovne znamke značilna predvsem za banke, letalske družbe in naftna podjetja (Olins, 1991, str. 78).

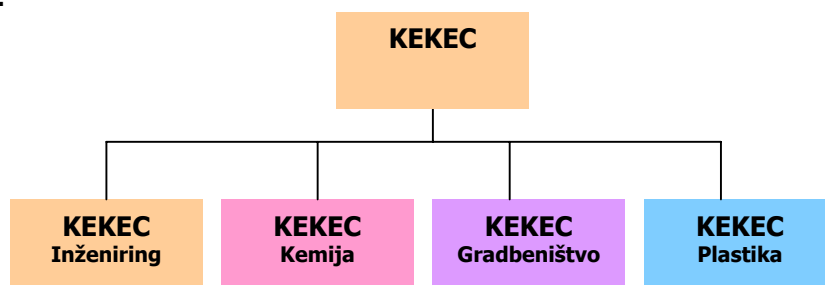
Čeprav je delitev na omenjene strukture na pogled preprosta, pa je v praksi pogosto zelo težko določiti mejo med posameznimi strukturami, zato podjetja včasih nekontrolirano prehajajo iz ene v drugo, kot je prikazano na sliki 5.

Slika 5: Razvijanje identitete podjetja

1. faza:

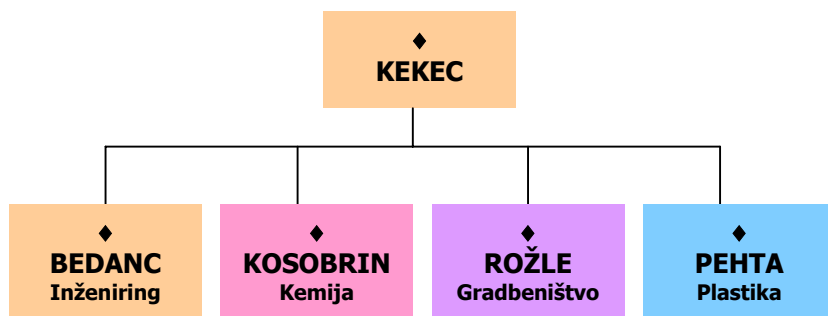


2. faza:

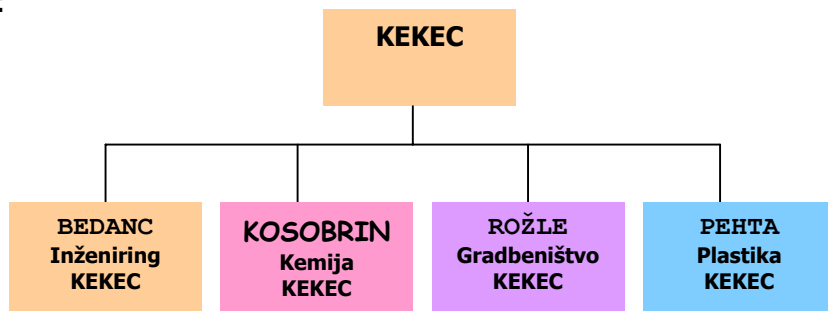


⁵ Repovš (1995, str. 59-65) uporablja izraza politika blagovnih znamk, Kotler (2001, str. 192-193) govori o strategiji blagovnih znamk, Olins (1991, str. 78) pa o strukturi identitete.

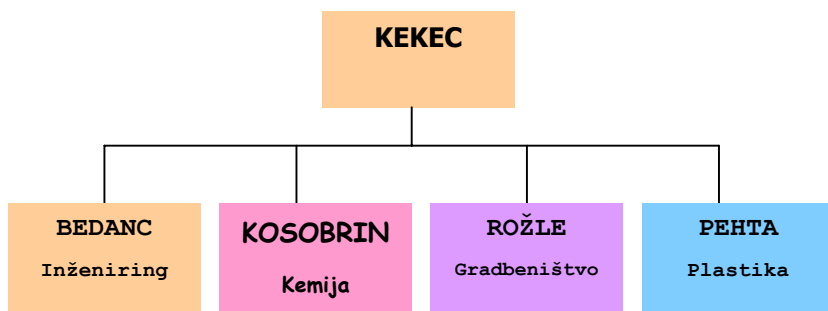
3. faza:



4. faza:



5. faza:



Vir: prirejeno po Olins, 1991, str. 79

Podjetje, ki ima štiri oddelke, za katere uporablja isto ime in isto celotno grafično podobo, se navzven kaže kot centralizirano podjetje. S tem, ko posameznemu oddelku dodeli svojo barvo, kot je prikazano v 2. fazi, prične izgubljati strogo centralizirano strukturo in prevzema vse bolj decentralizirano strukturo. V tretjem koraku vsak oddelek dobi svoje ime, vendar še vedno uporabljajo skupno tipografijo. V nadaljevanju vsak oddelek, še vedno v okviru matičnega podjetja, oblikuje svojo celotno podobo. Zadnji korak v razvoju identitete je ločitev oddelkov od matičnega podjetja. S tem iz prvotnega skupnega podjetja s štirimi oddelki nastanejo štiri samostojna podjetja z lastno identiteto in lastno celotno grafično podobo.

Vendar podjetja ne smejo hiteti z odločitvijo. Vsako nedoslednost je potrebno skrbno proučiti in se na podlagi tehtnega premisleka odločiti za določeno strukturo. V osnovi obstajajo štirje načini oblikovanja strukture identitete, vendar najdemo v praksi številne permutacije v vsaki od kategorij.

Za boljšo predstavbo so v nadaljevanju predstavljene posamezne politike blagovnih znamk, kot jih uporablja v svoji literaturi Repovš (1995, str. 59-65). Hkrati je prikazana tudi povezava s Kotlerjevo in Olinsovo razvrstitvijo. Kljub temu, da bi bilo primernejše govoriti o strukturi blagovnih znamk, sem se odločila za Repovševo terminologijo.

2.2.6.1 Politika označevanja

Politika označevanja je politika blagovnih znamk, s katero se podjetje odloči, da ne bo imelo blagovnih znamk. Podjetje v tem primeru označi svoje izdelke in storitve le formalno, tako kot to določajo predpisi o označevanju blaga in storitev. Takšno politiko imajo lahko monopolna podjetja ali ponudniki blaga in storitev, ki ne morejo ponuditi nikakršne, niti psihološke primerjalne prednosti svojih izdelkov ali storitev. Celostna grafična podoba takšnega podjetja napravi označevanje zaznavno, berljivo in estetsko, namenjena pa je vzpostavljanju načrtovane notranje klime in organizacijske kulture (Repovš, 1995, str. 62).

2.2.6.2 Politika enovite blagovne znamke

O politiki enovite blagovne znamke govorimo, kadar podjetje uporablja le eno ime in grafično podobo za vse proizvode, storitve in dele podjetja (slika 5, 1. faza). Olins jo označuje kot enotno strukturo, medtem ko Kotler govori o družinskem imenu.

Podjetja z enovito identiteto so se navadno razvila spontano, imajo dokaj enovit asortiman proizvodov ali storitev, ki so podobno pozicionirani in namenjeni podobnim ciljnim skupinam porabnikov. Politika enovite blagovne znamke je primerna, kadar posamezni izdelki ali skupine izdelkov ne prenesejo stroškov tržnega komuniciranja, ki se tako lahko pokrivajo na nivoju blagovne znamke (Repovš, 1995, str. 62-63).

Glavna prednost te oblike je, da vse, kar podjetje počne, nosi enotno ime, ima isti slog in značilnosti, izdelki pa so lahko razpoznavni, dosledni, kakovostni in si medsebojno ne konkurirajo. Med svetovno znanimi podjetji, ki uporabljajo omenjeni model, lahko najdemo zveneča imena, kot so Shell, IBM, BMW, BP, Porsche, Davidoff, Yamaha in Tesco (Olins, 1991, str. 82).

Značilnost enotne identitete je dolga življenjska doba. Večina najbolj znanih naftnih družb je svojo identiteto oblikovala že pred vrsto let, nekatere jo ohranjajo že celo stoletje. Čeprav jo

stalno spremljajo in posodablajo, se njihova identiteta v osnovi ni veliko spremenila. Podjetje Shell, na primer, redno obnavlja svojo celostno grafično podobo. Posodobili so obliko simbola, tipografijo in barvo, vendar so osnovni elementi identitete vseskozi ostali nespremenjeni (Olins, 1991, str. 84-85).

Prednost podjetja z enovito identiteto je velika prepoznavnost pri porabnikih, saj le-ti natanko vedo, kaj podjetje predstavlja. Hkrati predstavlja najbolj preprost in ekonomičen način, kako porabnikom sporočiti, kakšni so standardi podjetja, kaj podjetje ponuja svojim kupcem, dobaviteljem in zaposlenim in kaj v zameno od njih pričakuje. Model poudarja, da je lahko eno samo preprosto sporočilo veliko učinkovitejše od štirih ali petih različnih sporočil (Olins, 1991, str. 81-97).

Na drugi strani politika enovite blagovne znamke zahteva doslednost v kvaliteti proizvodov in storitev, pozornost na malenkosti in neprestano samokritičnost. Pogosto se podjetja odločajo za prehod v novo dejavnost. Vendar pa le redkim podjetjem, ki uporabljajo enotno ime za vse svoje dejavnosti, popolnoma uspe zgraditi prepoznavnost in zaupanje porabnikov v vseh svojih dejavnostih. Prodaja posameznih izdelkov pa je močno odvisna od ugleda podjetja. S tem ko se zmanjša ugled eni skupini izdelkov, pade celotna prodaja podjetja. To politiko si zato lahko privoščijo le podjetja, katerih poslovanje je varno do te mere, da skorajda ni pričakovati dogodka, ki bi lahko omajal pozicijo, imidž blagovne znamke, in s tem ogrozil tudi tiste dele poslovanja podjetja, ki sicer z dogodkom ne bi imeli nobene zveze.

2.2.6.3 Politika horizontalne diverzifikacije blagovnih znamk

Politika horizontalne diverzifikacije blagovnih znamk⁶ predpostavlja, da podjetje upravlja z večjim številom blagovnih znamk, znotraj katerih ni zaznati imena podjetja. Podjetja ločijo svojo identiteto od identitete blagovnih znamk in podjetij, ki jih imajo v lasti (slika 5, 5. faza). Za končnega porabnika podjetje dejansko ne obstaja, saj pozna le njegove blagovne znamke. Le-te imajo svojo osebnost, ime, sloves, življenjski cikel in si pogosto med seboj tudi konkurirajo. Dober primer sta podjetji Unilever⁷ in Procter & Gamble⁸ (Olins, 1991, str. 110). Obe podjetji oglašujeta vsako blagovno znamko posebej in brez povezave s podjetjem, tako da se porabniki navadno sploh ne zavedajo, kdo je proizvajalec, ki stoji za blagovno znamko.

Takšna politika je priporočljiva, kadar ima podjetje večje število izdelkov ali storitev, ki se med seboj razlikujejo glede na tehnološko in psihološko vrednost in so namenjeni zelo

⁶ Kotler (2001, str. 192) jo imenuje strategija posameznih imen, Olins (1991, str. 78) pa govori o strukturi identitete, ki je povezana s strukturo blagovnih znamk.

⁷ Blagovne znamke podjetja Unilever so: Impulce, Axe, Dove, Lux, Cornetto, Magnum, Vienetta, Rama, Vim, Signa, Cif in druge.

⁸ Blagovne znamke, ki se skrivajo za podjetjem Procter & Gamble, so: Always, Tampax, Pampers, Pantene, Head & Shoulders, Secret, Old Spice, Oil of Olaz, Safeguard, Lenor, Pringles, Ariel in druge.

različnim segmentom porabnikov. Politika horizontalne diverzifikacije omogoča bolj segmentirano trženje in zagotavlja večji prodajni prostor na prodajnih policah (Repovš, 1995, str. 64). Neuspeh ene blagovne znamke ne vpliva na ugled podjetja in prodajo ostalih blagovnih znamk podjetja (Kotler, 2001, str. 192).

Posamezna blagovna znamka ima svojo oglaševalsko agencijo, svojega direktorja in nekatere poslovne funkcije. Temu primerni so tudi višji stroški oglaševanja in stroški upravljanja z blagovnimi znamkami. Hkrati lahko zagnanost produktnega managerja, ki se želi izkazati s svojo iznajdljivostjo in originalnostjo, uniči tradicionalen izgled blagovne znamke in s tem tudi njen ugled (Olins, 1991, str. 118). Poleg tega se pogosto dogaja, da nastaja konkurenca med blagovnimi znamkami znotraj podjetja, ne pa nujno tudi na trgu, če je segmentacija dobro načrtovana (Repovš, 1995, str. 64). Blagovna znamka pa je lahko uspešna le, če »živi« ločeno življenje od življenja podjetja (Olins, 1991, str. 116).

2.2.6.4 Politika vertikalne diverzifikacije blagovnih znamk

O politiki vertikalne diverzifikacije blagovnih znamk govorimo takrat, ko nove blagovne znamke, ki jih podjetje uvaja na trg, zrastejo iz obstoječe blagovne znamke, ki je odtlej podpora blagovna znamka. Ta politika se uporablja kot orodje v konkurenčnem boju, s katerim podjetje prenovi in diverzificira svoje izdelke. Na ta način lahko podjetje ubeži konkurentom, katerih proizvodi ali storitve so se po tehnološki in psihološki vrednosti preveč približali proizvodom oziroma storitvam podjetja (Repovš, 1995, str. 64-65).

Primer politike vertikalne diverzifikacije blagovnih znamk najdemo pri multinacionalki Coca-Cola. Najprej je obstajala le ena vrsta Coca-Cole, kasneje so se razvile še druge, kot na primer Diet Coke in Cherry Coke. Novim blagovnim znamkam je bila klasična Coca-Cola podpora blagovna znamka (Kotler, 1991, str. 457; Krmpotić, 1998, str. 26).

Omenjene politike blagovnih znamk pri Kotlerju in Olinsu ni mogoče najti. Vendar pa avtorja dodajata še strukturo blagovne znamke, znotraj katere se oblikuje blagovna znamka za celotno skupino proizvodov ali storitev. Tako na primer podjetje Bank One za tradicionalno bančništvo uporablja blagovno znamko Bank One, za internetno banko pa blagovno znamko WingspanBank.com (Kotler, 2001, str. 192). Za takšno strukturo se podjetja najpogosteje odločajo, kadar s prevzemom drugega podjetja posežejo v dejavnost, ki je doslej niso opravljali. S tem, ko ohranijo prvotno identiteto prevzetega podjetja in njegovih blagovnih znamk, ohranijo vrednost blagovne znamke na trgu.

Celostna grafična podoba podjetja, ki uporablja politiko enovite blagovne znamke, je zelo enostavna in prepoznavna, saj se za vse proizvode uporablja enaka barva, liki, ozadje, črkopis in simboli. Pri uporabi preostalih politik je oblikovanje celostne grafične podobe bolj zapleteno delo. Pogosto se zgodi, da podjetje celo želi prikriti poreklo blagovnih znamk, da bi

se izognilo nevarnostim zaradi neuspeha ene blagovne znamke ali neljubega dogodka, povezanega s podjetjem. Podjetja z zapleteno organizacijsko podobo in politiko blagovnih znamk imajo lahko večje število celostnih grafičnih podob. Poleg celostne grafične podobe podjetja si lahko izoblikujejo celostne grafične podobe posameznih blagovnih znamk ali proizvodnih in organizacijskih enot, za katere ne želijo, da bi bile razpoznavne kot sestavni del podjetja (Repovš, 1995, str. 65).

2.2.7 IME PODJETJA IN BLAGOVNE ZNAMKE

Porabnikom prav blagovna znamka pomaga pri odločanju o nakupu med številnimi podobnimi izdelki. Kupcu poveza blagovne znamke s kvaliteto izdelka omogoča učinkovitejše nakupovanje in zagotavlja večje zadovoljstvo. Seveda pa je treba biti pri oblikovanju blagovne znamke in pri izbiri imena zelo previden in temeljit, saj mora to vključevati koristi izdelka, opozarjati mora na njegove lastnosti, biti mora kratko, lahko izgovorljivo in zapomljivo, razlikovati se mora od drugih imen, mora biti brez nezaželenega pomena v drugih jezikih, vzbujati mora želene asociacije, poleg tega pa mora biti tudi legalno dosegljivo in zaščitljivo (Aaker, 1991, str. 189-196). Proces uveljavljanja blagovne znamke je dolgoročen in postopen, saj samo izbrano ime in oblikovana celostna grafična podoba nista dovolj, temveč je potrebna tudi dobro izbrana strategija za njuno uveljavljanje.

Ime, verbalni simbol podjetja, je najpomembnejša stalnica celostne grafične podobe. Pojavlja se znotraj verbalnih in vidnih komunikacij podjetja v vseh elementih simbolnega identitetnega sistema, ne le v celostni grafični podobi (Repovš, 1995, str. 67).

Nekoč je bilo v navadi poimenovanje podjetja po njegovih ustanoviteljih. S tem so jamčili porabnikom, da za podjetjem stoji spoštovanja vredna oseba. Tak način poimenovanja še danes pogosto uporabljajo pravna, svetovalna, računovodska in inženirska podjetja ter oglaševalske agencije. Pri tem se pojavljata dva problema. Taka imena namreč sporočajo, kdo so in kdo niso najpomembnejši ljudje v podjetju. Če stranki ne streže eden od teh ljudi, si ta lahko misli, da je deležna drugorazredne storitve. Drugo vprašanje je, ali ime ustanovitelja, ki ne dela več v podjetju, kaj prispeva k zaznavanju porabnikov. Če imena ustanoviteljev ne asociirajo na že uveljavljen ugled, le-ta ne pomagajo potencialnim porabnikom pri izbiri ustreznega podjetja (Dowling, 1994, str. 127-128).

Sprememba imena podjetja sodi dostikrat med najtežje in najbolj odgovorne odločitve vodstva podjetja. Gre za zelo tvegano dejanje in vedno se je treba vprašati, če je sprememba res potrebna, ali staro ime res ni več primerno. Sprememba imena ni vedno zagotovilo za uspeh. Novo ime prinaša tudi negativne posledice, saj lahko vpliva na zmanjšanje prepoznavnosti podjetja in njegovih izdelkov med kupci (Clifford, Roberts, 2001, str.1). Skoraj nemogoče pa je razmišljati o spremembi imena podjetja, ki je bilo hkrati uporabljano tudi kot blagovna znamka izdelkov ali storitev, še posebej, če je podjetje dolga

leta investiralo v mednarodno zaščito in pozicioniranje imena. Primeri kot so Bata, Varta, Gorenje, Elan, Radenska so imena z veliko psihološko vrednostjo, ki so preživelu režime, lastnike in imajo še dandanes ustrezno psihološko vrednost, ki se prenaša na tržno pozicijo izdelkov s temi imeni (Repovš, 1995, str. 67).

Kljub vsemu pa obstajajo dobri razlogi za spremembo imena podjetja (Repovš, 1995, str. 68-69; Carter, 1991, str. 94):

- Kadar je ime predolgo. Mnoga dolga imena se začnejo skozi prakso sama izgubljati v okrajšavah. Tako se je zgodilo z Industrial Business Machine, danes poznanim pod imenom IBM, ali Bavarian Motor Werks, današnjim BMW.
- Nekatera imena slabo vplivajo na formiranje imidža skozi aktivnosti stikov z javnostmi. Tobačna tovarna kot ime podjetja nenehno vleče za sabo negativno vrednotene dražljaje, ki tičijo v besedi tobačna. Zato je takšno ime primerno za zamenjavo.
- Kadar iz pravno formalnih razlogov ni več mogoče uporabljati starega imena podjetja. Ob združevanju morajo osamosvojena podjetja poiskati nova imena.
- Ime, ki si ga je težko zapomniti, je bolje zamenjati. Dober primer so slovenska podjetja, ki so usmerjena na mednarodni tržni prostor, kjer ne morejo nastopati z imenom, v katerem nastopajo za tujce zelo težko izgovorljivi lj-ji in nj-ji ter nepoznane črke, kot so č, ž in š.
- S širitvijo trga postanejo nekatera lokalna ali celo državna imena neprimerna za multinacionalno rast. British Telecom ni hotel več nastopati le na britanskem trgu, zato se je ime korporacije skrajšalo na današnji BT.
- Dobro je zamenjati imena podjetij, ki se nanašajo na zastarele tehnologije in izkušnje. Ime Tovarna glinice in aluminija v Kidričevem, TGA, je bilo smiselno zamenjati, saj se je podjetje odločilo, da ob celoviti prenovi proizvodne tehnologije ne bo več vključevalo ekološko sporne proizvodnje glinice. Danes podjetje nosi ime Talum.

Če se podjetje odloči za spremembo imena, pa ni nujno, da gre za popolno spremembo, saj novo ime lahko ohrani določene elemente starega imena. Sam proces oblikovanja imena podjetja in/ali blagovne znamke poteka v treh fazah⁹.

Podjetje prične proces snovanja imena z zbiranjem alternativnih imen. Na kreativnem sestanku se zbere skupina multidisciplinarno usmerjenih ljudi, obvezna je prisotnost kreativcev in oblikovalcev, kjer se jim predstavi rezultate analitičnega dela in strateška izhodišča. S tem se jim izoblikujejo občutki, kaj podjetje želi povedati z novim imenom. Skupina prične z zbiranjem asociacij, ki jih skrbno zapisuje in selekcionira že med samo diskusijo. Na ta način oblikujejo banko imen z 20 do 100 predlogi (Repovš, 1995, str. 70).

Sledi faza ocenjevanja in selekcioniranja imen. Pri selekcioniranju najprej izločijo očitno neprimerna imena in imena, ki jih iz formalno pravnih razlogov ni mogoče zaščititi. S tem se

⁹ Takšen pristop predlagata Repovš in Aaker, vendar so na voljo še drugi pristopi oblikovanja imena.

seznam skrči na 20 do 40 imen. S subjektivnim ocenjevanjem seznam skrčijo na približno 10 imen (Aaker, 1991, str. 195). Le-ta potrebujejo natančnejšo preiskavo, ki med drugim vsebuje tudi temeljito zakonsko analizo (preverjanje podobnosti z že obstoječimi imeni in njihove pravne zaščite). S pomočjo psihološkega preverjanja in testiranja predlaganih imen skušajo prepoznati njihov pomen in referenčnost. Psihologi preverjajo pomene imena in njihovo skladnost z zahtevanimi strateškimi izhodišči. Pri ugotavljanju referenčnosti imena, preverjajo, katerim stvarjem, pojavom, lastnostim, odnosom ali podjetjem respondenti pripisujejo določeno ime.

Dokončni izbor imena podjetja ali blagovne znamke je ustvarjalni proces, pri katerem sodelujejo kreativci, raziskovalci, vodstvo podjetja ter zaposleni. Končna selekcija pripelje do 3 do 5 imen, ki so si med seboj po primernosti približno enakovredna. Preveriti je treba možnost njihove pravne zaščite. V primeru, da se nobeno izmed izbranih imen ne da pravno zaščititi, se ponovi celoten proces izbire imena. Končni rezultat je izbor najbolj primerne imena (Repovš, 1995, str. 74).

2.2.8 KOMUNIKACIJSKI SISTEM CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE

V komunikacijskem sistemu celostne grafične podobe so opredeljena vsa komunikacijska sredstva, ki jih bo podjetje uporabljalo. Posamezna komunikacijska sredstva je potrebno uskladiti glede na cilje in vsebino komunikacije z marketinškim informacijskim sistemom znotraj in zunaj podjetja. Za izdelavo komunikacijskega sistema celostne grafične podobe so posebno pomembne strateške opredelitve organizacijske strukture, politike blagovnih znamk in podobe podjetja, kakršno želi ustvarjati v očeh porabnikov in ostalih ciljnih javnosti. Šele potem, ko je opredeljen komunikacijski sistem celostne grafične podobe, se lahko lotijo svojega dela tudi oblikovalci.

2.3 OBLIKOVALSKA ZASNOVA IN PRIPRAVA IDEJNEGA PROJEKTA

Umetnikom in grafičnim oblikovalcem je dano neskončno možnosti za ustvarjanje dobrih in slabih likov, likovnih struktur, kombinacij likov in barv, s katerimi se skozi likovno govorico ustvarjajo komunikacije: ustrezne ali neustrezne.

2.3.1 SIMBOL IN LOGOTIP

Simbol podjetja je najosnovnejša stalnica celostne grafične podobe podjetja. Moči vpliva simbola ne smemo podcenjevati, saj imajo simboli moč vplivanja na čustva, spomine in občutke. Moč in sporočilnost simbolov se nahajata v človekovi podzavesti in sta rezultat zgodovinskih izkušenj, ki so zakodirane v človekovem genetskem spominu. Zato tudi novi, še

nikoli videni grafični simboli vzbujajo negativne ali pozitivne, prijetne ali neprijetne asociacije, ne da bi se zavedali razloga za takšne vtise (Repovš, 1995, str. 101).

Glavna značilnost simbolov je predstavljanje. Simbol podjetja ima za ustanovitelja tega podjetja podoben pomen kot zastava za državo ali grb za plemiško družino. Podjetje se z njim identificira, tako da postane simbol neke vrste žig garancije podjetja.

Simboli imajo neskončno število oblik, barv in pojavnosti. Pravilno je, da govorimo o simbolu in ne o znaku podjetja, saj imajo znaki mnogo širši pomen. Ločimo tipografske, abstraktne in deskriptivne simbole ter kombinacije le-teh (Repovš, 1995, str. 101).

Tipografski simbol je črka ali sestavljenka iz več črk. Pri tovrstnih simbolih niso pomembne le likovne in barvne strukture, temveč tudi pomeni besede, ki jih predstavljajo kombinacije črk. Najbolj znan tipografski simbol je logotip podjetja. Logotip je ime podjetja ali blagovne znamke, ki je izpisano z značilnimi črkami. Tipografski simbol je tudi monogram, ki predstavlja začetnice imena podjetja ali blagovne znamke, ki so izpisane z značilnimi črkami (Repovš, 1995, str. 101). Lep primer je monogram podjetja Lisca, prikazan na sliki 6.

Slika 6: Monogram podjetja Lisca in logotip podjetja Compaq



Vir: www.lisca.si; www.compaq.com

Tipografski simbol je zelo racionalna oblika simbola. Zaradi značilnega, unikatnega zapisa imena podjetja ali blagovne znamke, je učenje in priklic takšnega simbola mnogo bolj enostavno kot v primeru, da se poleg imena pojavlja še abstraktni grafični simbol.

Abstraktni simboli niso podobni konkretnim stvarim ali pojavom, temveč so strukturirani iz geometrijskih likov. Grafični oblikovalci njihovo pomenskost dopolnjujejo z uporabo barv. Glavna prednost abstraktnih simbolov je, da simbol sam po sebi nima nobenega pomena, zato ga lahko podjetje z ustreznim komuniciranjem napolni z želenim pomenom. Vendar pa tovrstni simboli zahtevajo tudi velike investicije v učenje, da se porabniki zavedajo pomena simbola. Primera abstraktnih simbolov sta logotipa podjetij Adacta in Lek na sliki 7.

Slika 7: Logotip z abstraktnim simbolom podjetja Adacta in Lek



Vir: www.adacta.si; www.lek.si

Deskriptivni ali ikonični simboli so posnetki stvarnega sveta, ki reprezentirajo stvari ali dejavnosti, kot to kaže logotip podjetja Fructal na sliki 8. Teh simbolov se naučimo hitreje od abstraktnih, saj se med seboj dosledno ločujejo. Njihov pomen je stabilnejši, bolj dorečen in težje spremenljiv. Vendar ravno zaradi svoje manjše fleksibilnosti v odnosu do informacij o podjetju pogosto prehajajo od ikonične pojavnosti k vedno večji abstrakciji. Takšen primer bi lahko našli pri podjetju BuffSanCo.

Slika 8: Logotip z ikoničnim simbolom podjetja Fructal



Vir: www.fructal.si

V funkciji simbola se lahko pojavi tudi kaligrafski napis imena ali blagovne znamke. Kaligrafski napis je posebej lepo, navadno ročno, izpisana beseda. Obstajajo tudi kombinacije različnih vrst simbolov, ki oblikujejo nov simbol. Najpogosteje najdemo kombinacije abstraktnih simbolov in logotipov. Primer kaligrafskega napisa najdemo na sliki 9.

Slika 9: Logotip s kaligrafskim simbolom: Pinin Farina in Elan



Vir: www.gorenje.si; www.elan.si

Proces snovanja grafičnega simbola je sestavljen iz treh faz. Fazi informacij, v kateri oblikovalec skuša zbrati čim več informacij, sledi faza zbiranja zamisli. V tej fazi oblikovalec razmišlja o odnosih med zbranimi informacijami. Inkubacijski čas je odvisen od prirojenih in

pridobljenih sposobnosti oblikovalca, od njegovega talenta, izobrazbe in izkušenj. Iluminacija je rojstvo zamisli. Oblikovalec dobi zamisel, za katero je prepričan, da bo komunicirala načrtovano sporočilo podjetja. V nasprotnem primeru se mora vrniti v fazo inkubacije.

Pri razvijanju simbola je potrebno upoštevati tehnične, kreativne, modne in stroškovne zahteve ter se izogibati negativnim sopomenom. Proces oblikovanja simbola je zahtevno delo, saj je treba oblikovati nekaj, kar je edinstveno za podjetje in uteleša namen podjetja, je fleksibilno in ne zastari, njegova uporaba ni draga ter vzbuja močne pozitivne občutke v vseh, ki pridejo v stik z njim.

Ključne lastnosti dobrih simbolov so (Repovš, 1995, str. 105-106):

- učljivost: simbol je dobro učljiv, kadar ga lahko do potankosti reproduciramo, potem ko smo ga videli le nekajkrat.
- prepoznavnost: meri se s časom, ki je potreben, da simbol prepoznamo v množici drugih simbolov.
- razlikovalnost: simbola z dobro razlikovalno lastnostjo ne zamenjamo zlahka s kakšnim drugim simbolom, ker je dovolj značilen, unikaten.
- berljivost: je ključna pozitivna lastnost tipografskih grafičnih simbolov, pri kateri ne sme biti nobenega dvoma o tem, za katero besedo ali zlog gre v simbolu.
- referenčnost: je sposobnost simbola, da predstavlja stvari, ideje, dogodke.

Opisane lastnosti dobrih simbolov delujejo sinergično.

Birkigt in Stadler (1988, str. 203) dodajata še druge kriterije, ki imajo v različnih podjetjih različno težo. Ti kriteriji so:

- vzbujanje pozornosti in učinkovanje kot signal,
- informacijska vrednost in zapomljivost,
- dolga življenjska doba,
- samostojnost,
- sposobnost integriranja in sposobnost spreminjanja,
- možnost pomanjševanja,
- primernost za različne nosilce simbola,
- estetičnost in simpatičnost.

V simbol podjetje veliko investira, zato ga je zelo tvegano spreminjati. Če simbol postane zastarel ali začne vzbuja nezaželene asociacije, je sprememba seveda potrebna. Vendar pa je pogosto dovolj le njegova posodobitev. S tem se ohrani dediščina in pozitivne asociacije, ki so povezane s starim simbolom (Aaker, 1991, str. 203).

2.3.2 ČRKOPIS IN TIPOGRAFIJA

Med zakonitosti celostne grafične podobe vključujemo tudi izbiro črkopisa in tipografske podobe. Črkopis je sistem črk, ki sestavljajo abecedo, ter ločil in drugih znakov. Glede na oblikovnost svojih potez ima značilno podobo ali karakter (Repovš, 1995, str. 113).

Vsak tip črkopisa ima določeno referenčnost, pripadnost sporočilu. Dandanes obstaja na stotine črkopisov. Glavna delitev črkopisov je na serifne, pri katerih se črke končujejo z zavihki (ABCabc), in brezserifne, kjer črke nimajo zavihkov (ABCabc). Serifne črke so primernejše za označevanje umirjenih in tradicionalnih vsebin, zato se največkrat uporabljajo za logotipe kulturnih institucij in prireditelj, akademskih ustanov, bank, podjetij z bogato tradicijo in tradicionalnih športnih klubov. Brezserifne črke so se dokončno uveljavile v dvajsetem stoletju, najpogosteje pa se uporabljajo za logotipe novih agresivnih in močnih podjetij, ki želijo izraziti vpetost v sodobni čas. Te črke pri oblikovanju dopuščajo več možnosti, njihova pomanjkljivost pa je slabša čitljivost, zato niso primerne za uporabo daljših besedil (Mazzini, 1996, str. 56).

Izbira črkopisa je izredno pomembna, ker vsak črkopis sporoča bralcu pomembne in enkratne informacije ter določa razpoloženje, držo in ton, obenem pa mora zagotavljati čitljivost besedila. Ob toliko možnih različic črkopisov bi pričakovali, da vsako podjetje uporablja različne črke, vendar ni tako, saj je le nekaj črkopisov primernih za enostavno komuniciranje in prepoznavanje (Dowling, 1994, str. 137).

Celostna grafična podoba dobi svojo značilno pojavnost šele z opredeljeno značilno tipografsko podobo komunikacijskih sredstev, ki daje vtis načrtovane, vedno prepoznavne urejenosti likovnega gradiva, ki se po svoji podobi razlikuje od tipografske podobe komunikacijskih sredstev drugih podjetij.

Tipografija je oblikovanje besedila iz tiskanih črk, likov, ilustracij in fotografij na določeni likovni površini (Repovš, 1995, str. 115-116). Tipografska podoba komunikacijskih sporočil podjetja mora s svojo značilno postavitvijo izražati strateška izhodišča podjetja, podobo, kakršno želi podjetje ustvariti v očeh ciljnih javnosti. S tem se sporočilu poveča sporočilnost in ustvari prepoznavnost.

2.3.3 BARVE

Pri oblikovanju celostne grafične podobe podjetja igra pomembno vlogo tudi izbira barv. Splošno znano je, da barve vzbujajo različne asociacije in občutke, lahko bi celo rekli, da imajo svojo osebnost in jezik. Različne vidike barv obravnava teorija barv, ki je zelo obsežna in vključuje tako fiziko barv kot tudi psihofiziko, psihologijo in filozofijo.

Barva določa predmete in pojave mnogo natančneje kot oblika, oziroma jim dodaja določeno čustveno vsebino. Ljudje hitreje opazijo barvo kot obliko in barva tudi dalj časa zadrži njihovo pozornost. Raziskave so pokazale, da določene barve lahko povzročajo predvidljive emocionalne in psihološke učinke. Na določene barve se naučimo reagirati na določen način¹⁰. Pri uporabi barve je potrebno upoštevati tudi njen pomen v različnih kulturah¹¹. Kljub temu so raziskave pokazale, da obstajajo neke splošne značilnosti barv. Rdeča barva spodbuja apetit, modra ga zmanjšuje in duševno pomirja, zelena je hladna, sveža in spokojna barva, siva predstavlja dostojanstvo in varnost, rumena pa je najbolj vesela, prijazna in vedra barva (Dowling, 1994, str. 135).

Pri uporabi barv v okviru celostne grafične podobe je potrebno biti pozoren na naslednje elemente (Carter, 1985, str. 61-62):

- Barva vpliva na razpoloženje.
- Pomembna je dosledna uporaba barv, ki so določene za celostno grafično podobo podjetja.
- Pri izbiri in številu barv za celostno grafično podobo je treba upoštevati dejstvo, da večbarvno tiskanje pomeni večjo finančno obremenitev za podjetje.
- Celostna grafična podoba mora dobro učinkovati tudi v črno-beli varianti (negativu), saj je ponekod nemogoče uporabljati barvne variante.
- Pri nekaterih vrstah izdelkov in podjetij uporabo barv narekuje že sama vrsta izdelka oziroma podjetja.

2.4 IZDELAVA PRIROČNIKA CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE

Ne glede na to, koliko truda in sredstev je bilo že vloženih v analitično delo, strateške opredelitve, kreativno snovanje, grafično oblikovanje, raziskave in izoblikovanje celostne grafične podobe, se projekt ne sme končati brez izdelave priročnika celostne grafične podobe.

Oblikovanje priročnika celostne grafične podobe je delo, ki je težje kot izdelava simbola ali logotipa podjetja. Le malo grafičnih oblikovalcev se zna lotiti tega izjemno natančnega in sistemskega opravila. Vsaka likovna forma mora biti v pravih razmerjih znotraj sebe in do vseh ostalih likov na likovnem ozadju. Tudi to je eden od vzrokov, da se večina celostnih grafičnih podob konča brez ustreznih priročnikov (Repovš, 1995, str. 136).

Pri oblikovanju priročnika oblikovalci ne smejo hiteti: vsako novo likovno površino je treba izpiliti po pravilih tipografske podobe in ostalih zakonitostih celostne grafične podobe. Če

¹⁰ Rdeča barva pomeni stoj ali nevarnost, zelena pomeni pojdi.

¹¹ Bela ponekod pomeni nedolžnost in čistost, drugod pa je barva žalovanja.

sredi oblikovanja priročnika ugotovijo, da simbol z logotipom, črkopisom in dotedanjimi pravili na nekem komunikacijskem sredstvu ali v novem okolju ne deluje, se morajo vrniti na začetek in razmišljati o popravkih ali spremembah pravil.

Priročnik celostne grafične podobe podjetja je v bistvu neke vrste zakonik, v katerem so opredeljene dovoljene pojavnosti stalnic celostne grafične podobe. Olins (1991, str. 192) je mnenja, da brez takega dokumenta ni mogoče učinkovito izvajati in vzdrževati vizualnega dela programa identitete podjetja. V priročniku so določeni simbol, logotip, črkopis, barve in tipografska podoba. V njem je zapisano tudi, na kakšen način lahko podjetje uporablja celostno grafično podobo in kateri so prepovedani načini uporabe.

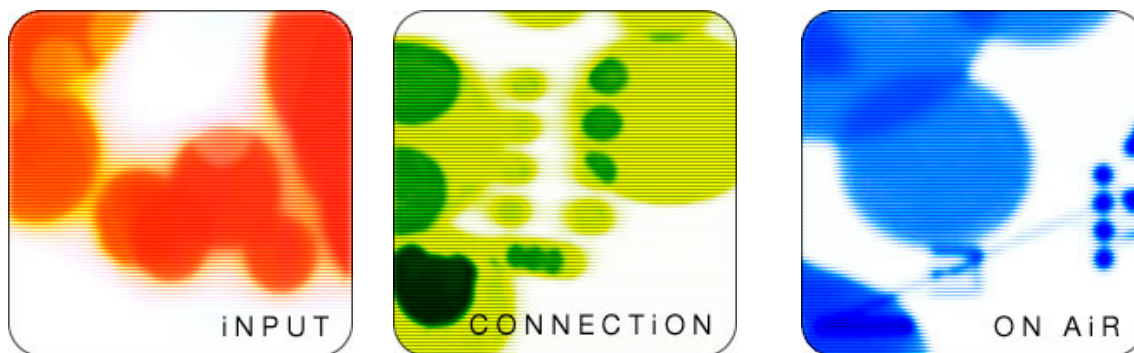
Odvisno od velikosti, dejavnosti podjetja, finančnih sredstev in razumevanja pomembnosti priročnika za upravljanje celostne grafične podobe podjetja imajo priročniki celostnih grafičnih podob različno obliko, obseg in vsebinsko strukturo. Videvamo jih v obliki črno-belih ali barvnih listov, ki so razmnoženi na fotokopirnem stroju, v obliki majhnih ali večjih prospektov, zvezkov, knjig, računalniških disket ali kompaktnih diskov. Priročnik, ki bo dobra osnova za dosledno upravljanje celostne grafične podobe srednje velike ali velike organizacije, je po obsegu knjiga ali nekaj knjig, ki so jim priložene diskete z vsebino priročnika in dodatnimi podrobnostmi, ki olajšujejo operativno delo pri oblikovanju in produkciji komunikacijskih sredstev podjetja.

Po izkušnjah sodeč je dobro, če se oblikovalci lotijo oblikovanja priročnika celostne grafične podobe kakšno leto po tem, ko je ta zaživela svoje življenje. V tem preizkusnem času se pokaže še kakšna napaka ali težava, ki zahteva nove rešitve in popravke celo do osnovnih stalnic celostne grafične podobe. Šele potem, ko so njena pravila preizkušena, je pravi čas za oblikovanje priročnika, ki naj s svojo nezmotljivo logiko pripomore k učinkovitemu in doslednemu upravljanju celostne grafične podobe podjetja ali blagovne znamke.

2.5 CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA V PRIHODNOSTI

In kako naj bi izgledala celostna grafična podoba v prihodnosti? Z razvojem tehnologije in hitro rastjo internet podjetij so se pojavile zamisli o nekoliko drugačni celostni grafični podobi. Primer sodobne celostne grafične podobe sem našla na Sony-jevi internet strani www.sony.co.jp/en/SonyInfo/dream/ci/en. Stran prikazuje tri kvadrate. Vsak od njih vsebuje serijo krogov in linij, živih barv, ki se počasi in konstantno premikajo. Ideja je nastala v londonski oglaševalski agenciji Tomato. Poimenovali so jo Connected Identity (Povezana celostna grafična podoba). Uporabljala naj bi se poleg tradicionalnega logotipa podjetja kot simbol za mrežne proizvode, kot so telefoni in osebni računalniki (Rawsthorn, 2001, str. 1).

Slika 14: Connected Identity – nova grafična podoba podjetja Sony



Vir: www.sony.co.jp/en/SonyInfo/dream/ci/en

Novi logotip je oblikovan s pomočjo zahtevnega računalniškega programa, ki omogoča stalno spreminjanje barv, kompozicij in hitrosti, s katero se komponente gibljejo. Včasih gre za dramatične spremembe, drugič so spremembe komaj opazne. In prav to naj bi bila njegova temeljna značilnost in prednost. Doslej je prevladovalo prepričanje, da se elementi celostne grafične podobe uspešnega podjetja ne smejo spreminjati. Primeri so celostne grafične podobe podjetij IBM, Shell in Coca-Cola.

IBM-ov simbol iz leta 1960 je bil oblikovan v obdobju, ko so se logotipi podjetja uporabljali predvsem za tisk. Skladnost izgleda je bila edini način za zagotavljanje prepoznavnosti simbola podjetja v različnih oglasih, brošurah in oglasnih panojih. V tem času so velika podjetja želela izgledati kar se da močna in avtoritativna (Rawsthorn, 2001, str. 1).

Sony se je znašel v težavni situaciji. Podjetje dandanes s svojimi porabniki pretežno komunicira preko interneta, kjer pa statični logotipi ne izgledajo vedno najbolj atraktivno. Odnos s kupci se je spremenil, postal je bolj neposreden in poglobljen. Sony je spoznal, da potrebuje novo identiteto, ki bo privlačna na ekranu. Vendar mora hkrati negovati tudi osebni stik s porabniki. Rešitev so našli v oblikovanju razvijajoče se Povezane identitete, ki se neprestano spreminja kot živ organizem. Tako je mogoče najti v njihovih oglasih vedno drugačno verzijo logotipa. V Sony-ju so se odločili za strategijo diskretne uporabe treh nenehno spreminjajočih se simbolov na svoji internet strani in le občasno uporabo teh simbolov v tradicionalnem oglaševanju. S tem so postavili temelje novega, virtualnega marketinga (Rawsthorn, 2001, str. 2).

Kljub zelo posrečenemu prikazu, kako naj bi izgledala celostna grafična podoba v prihodnosti, se z avtorico članka ne strinjam popolnoma. Menim namreč, da bo do razvoja pri oblikovanju celostne grafične podobe sicer prišlo, vendar preskok ne bo tako velik, kot so si ga zamislili v podjetju Sony. Virtualno celostno grafično podobo bodo verjetno uporabljala predvsem internet podjetja, katerih ciljni segment kupcev so mladi, medtem ko se bo velik delež podjetij še vedno odločal za tradicionalen način oglaševanja. Zato bo tisk tudi v prihodnosti

pomemben medij. S tem bo celostna grafična podoba še vedno ostala temeljna razpoznavna lastnost podjetja.

Vodstvo podjetja bi se moralo še pred samo odločitvijo o spremembi celostne grafične podobe naučiti razumeti, za kaj pri celi stvari gre. Mnogi se namreč ne zavedajo, da dobro izoblikovana celostna grafična podoba predstavlja le osnovo, na kateri podjetje graditi svojo prepoznavnost na trgu. Sledi ji odločilen korak, sprejemanje nove podobe podjetja s strani zaposlenih in kupcev. S prikazom celotnega procesa oblikovanja celostne grafične podobe sem želela poudariti kompleksnost tega projekta. Ker pa teorija mnogokrat ne razkrije dejanske slike, sem v nadaljevanju prikazala proces oblikovanja celostne grafične podobe v podjetju Topdom d.d.

3 PODJETJE TOPDOM D.D.

Verjetno le malokdo pozna podjetje Topdom d.d.. Mnogi so že slišali za podjetje Center Ljubljana d.d. ali podjetje Mreža Trading d.o.o., medtem ko se nekoliko starejši vsekakor spominjajo podjetij Kurivo in Kurivoprodaja. Za vsemi temi imeni pa se skriva eno podjetje, današnji Topdom d.d..

Pred samim prikazom procesa oblikovanja in uvajanja nove celostne grafične podobe v podjetju Topdom d.d., je smiselno, da podjetje najprej spoznamo. To poglavje je zato namenjeno predstavitvi njegove zgodovine, dejavnosti, proizvodov, ključnih dobaviteljev in ciljnih trgov.

3.1 METODOLOGIJA EMPIRIČNEGA DELA

Magistrsko delo temelji na kvalitativni raziskavi. Odločila sem se za uporabo pristopa študije primera, ki zahteva obsežen opis in analizo določenega podjetja. Večino podatkov o podjetju sem pridobila iz knjigovodskih podatkov, ki sem jih ustrezno obdelala. Pomembne informacije sem pridobila tudi s pomočjo intervjujev s ključnimi osebami v podjetju. Kot dodaten vir podatkov mi je služilo interno gradivo podjetja, poslovni načrt podjetja ter razna poročila direktorjev in vodij oddelkov. Pri tem bi poudarila, da sem sama sodelovala tudi pri izdelavi poslovnega načrta, v katerem sem prispevala velik del obdelave podatkov. Za takšen pristop sem se odločila, ker omogoča raziskavo na dejanskem primeru podjetja. Na ta način sem lahko spremljala neposredne odzive kupcev in zaposlenih, njihove motive in občutke, ki jih neposredno ne moremo meriti.

3.2 ZGODOVINA PODJETJA TOPDOM D.D.

Začetki podjetja segajo v leto 1947, ko sta bili v Ljubljani ustanovljeni trgovsko podjetje Kurivoprodaja in trgovsko podjetje Kurivo. Glavni predmet poslovanja podjetij je bila nabava in prodaja vseh vrst kuriva, gradbenega materiala ter lesa in lesnih izdelkov. Podjetje Kurivoprodaja je imelo v Ljubljani dve skladišči, kjer je bila hkrati tudi maloprodajna enota, poleg teh dveh pa še skladišče v Bihaću, kjer je potekala tudi prodaja gradbenega materiala. Ob tem je podjetje imelo še več prodajnih mest za kurjavo. V Ljubljani na treh mestih ter v Žirovnici, Drnišu in Kninu. Podjetje Kurivo je imelo svoje poslovalnice v Ljubljani, Novem mestu, Sežani in na Reki ter predstavništvo v Beogradu (Interno gradivo podjetja Topdom d.d.).

Podjetji sta se leta 1976 združili v Kurivoprodajo z istim predmetom poslovanja, kot sta ga imeli poprej obe samostojni podjetji. Glede na to, da je bilo nekaj enot problematičnih, je bila

v sedemdesetih letih ukinjena poslovalnica v Bihaću, predstavništvo v Beogradu, vsa prodajna mesta v Sloveniji in izven nje, odprta pa je bila maloprodajna poslovalnica na Reki (Interno gradivo podjetja Topdom d.d.).

V letu 1991 se je podjetje odločilo spremeniti ime v Center Ljubljana. Predmet poslovanja se je v osemdesetih letih tako spreminjal in dopolnjeval, da se je poprejšnje ime podjetja preveč identificiralo s premogom in kurjavo, ob tem pa ni upoštevalo, da je bilo preko 80 % vsega prometa realiziranega na drugih področjih. Tako je od 1. januarja 1992 dalje podjetje poslovalo pod imenom Center Ljubljana. Po osamosvojitvi Slovenije leta 1991 se je podjetju Center Ljubljana začela tržna pozicija strmo poslabševati. Močno ga je prizadel razpad jugoslovanskega trga, tako na nakupnem kot tudi na prodajnem področju. Podjetje je moralo zapreti večino poslovalnic doma in na trgih bivše Jugoslavije (Interno gradivo podjetja Topdom d.d.).

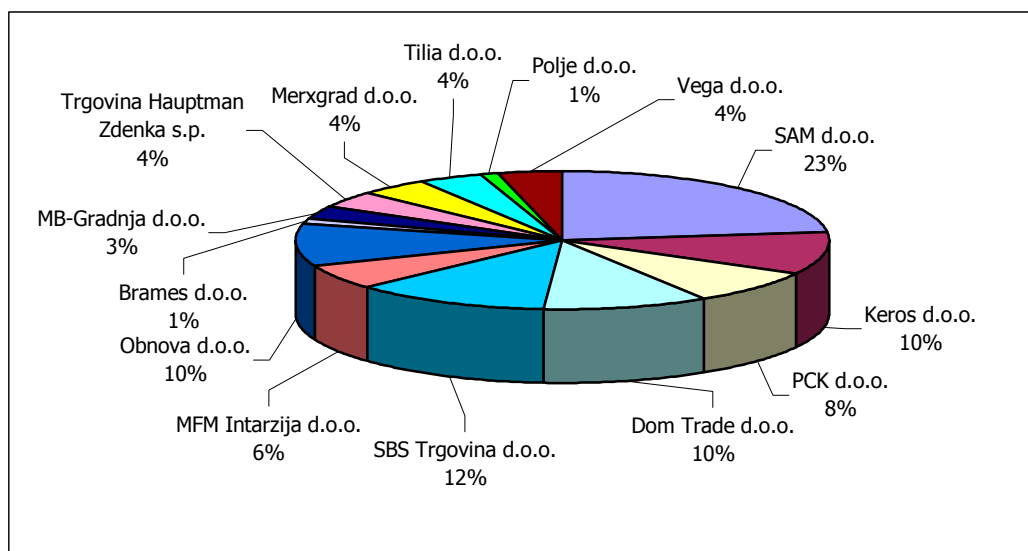
V okviru prodajnega programa podjetja je predstavljala največji delež prodaja gradbenega materiala, ki pa je že nekaj let stagnirala. Še več, standardni del programa, kot so cement, železo in izolacije je bil v vztrajnem upadanju. Tako količinsko kot vrednostno sta upadali tudi blagovni skupini kurjava in les. Da bi si utrdilo svoj položaj na trgu, je podjetje iskalo nove tržne niše tako z načinom prodaje kot tudi z uvajanjem novih blagovnih skupin. Leta 1993 so pridobili generalno zastopstvo za Slovenijo za avtomobile znamke Toyota. Dve leti kasneje so prodajni program razširili z olji in mazivi belgijskega podjetja Fina. Leta 1995 je bilo opravljeno lastninsko preoblikovanje podjetja. V sodni register je bilo podjetje vpisano kot Center Ljubljana, trgovsko podjetje d.d (Interno gradivo podjetja Topdom d.d.).

Z izgubo generalnega zastopstva za avtomobile Toyota je podjetje izgubilo še zadnjo rešilno bilko. Izgube so se kopičile in leto 1999 je zaključilo globoko v rdečih številkah. Zaradi naštetih težav je bilo podjetje relativno lahek plen za prevzem. Priložnost za odkup večinskega deleža je izkoristila Mreža Trading d.o.o., ki je februarja 2000 postala večinski lastnik Centra Ljubljana d.d. (Interno gradivo podjetja Topdom d.d.).

V letu 1995 se je šest zasebnih podjetij (domžalski Sam, Dom Trade iz Žabnice, Keros iz Rogaške Slatine, MFM Intarzija iz Prestranka, novomeški PCK in ljubljanska SBS Trgovina) kapitalsko povezalo in ustanovilo Mrežo Trading d.o.o.. Ustanovitelji so družbo ustanovili zaradi skupnega nastopanja na tržišču in doseganja boljših poslovnih rezultatov. Tako so pri dobaviteljih pridobili bolj kakovostno ponudbo blaga in bolj konkurenčne cene. Leta 1997 se je podjetju pridružila sedma članica, Obnova iz Ljubljane. V začetku leta 1999 se je pridružilo še sedem novih družbenikov. Pred zadnjim valom širitve članstva je sedmerica v krovnem podjetju imela enake kapitalske deleže, 300.000 tolarjev. Leta 1999 pa so se ta razmerja spremenila. Z družbeno pogodbo so pristopili novi družbeniki z novimi deleži v osnovnem kapitalu družbe, dotedanji družbeniki pa so svoje deleže v osnovnem kapitalu povečali s svežim kapitalom in deležem na do tedaj ustvarjenem dobičku. Osnovni kapital podjetja se je tako dvignil z 1.800.000 SIT v letu 1995, na 2.100.000 SIT v letu 1997 in 96.496.900 SIT v

letu 1999. Sedanja lastniška struktura podjetja je prikazana na sliki 10 (Poslovni načrt podjetja Topdom d.d., 2001, str. 6).

Slika 10: Lastniška struktura podjetja Mreža Trading d.o.o.



Vir: Družbena pogodba; Interna obdelava podatkov podjetja Topdom d.d.

Družbeniki so se z družbeno pogodbo obvezali, da bodo v roku treh let od datuma podpisa pogodbe odprli predvideno prodajno mesto na prostoru in v kraju, ki je naveden v strategiji poslovanja in splošnih aktih družbe. Pogodba jih je zavezovala tudi, da so morali do konca leta 1999 prodajo blaga neposredno trgovinam opustiti. Prodajo naj bi vršila izključno le še Mreža Trading. Da ne bi prihajalo do rušenja razmerij na tržišču in med družbeniki, so se odločili, da se dogovorijo za višino prodajnih cen in politiko prodaje blaga za vsako leto sproti. Dogovor mora sprejeti in potrditi skupščina. Deleži družbenikov v dobičku se določajo v razmerju z nominalnimi zneski njihovih poslovnih deležev v osnovnem kapitalu družbe.

Od leta 2000 je torej na zgodovino podjetja v veliki meri vplival nov večinski lastnik podjetja, podjetje Mreža Trading d.o.o.. Zato od tedaj dalje ves čas preučujemo obe podjetji skupaj. Nekdanja konkurenta sta s prevzemom večinskega deleža namreč postala eno, kar se lepo kaže v skupnem nastopu na trgu. Poglavitni razlog za nakup je bila predvsem dobra lokacija podjetja. S tem je Mreža pridobila veleprodajno skladišče in prodajni center na strateško zelo pomembni lokaciji, na Letališki v Ljubljani v neposredni bližini BTC-ja in industrijske cone Moste. S pomočjo prevzema je podjetje poseglo tudi na področje maloprodaje, saj je hkrati pridobilo še nekatere druge prodajne centre po Sloveniji.

Pojavili so se novi izzivi. Vodstvo se je moralo odločiti, kako dokončno razčistiti vse nejasnosti, ki so nastale, ko sta se Mreža Trading in Center Ljubljana kar naenkrat pojavila na trgu skupaj in nista bila več konkurenta kot vsa leta poprej. Še vedno ni bilo določeno, ali naj Mreža in Center na trgu nastopata vsak posebej in v vseh tiskanih medijih še vedno uporabljata vsak svoj logotip, ali pa naj podjetji nastopita enotno, z enim imenom. Odločili so

se za slednje. V začetku leta 2001 se je pričel proces združevanja obeh podjetij. Poslovanje na Mreži je postopno usihalo. V avgustu je bila na sodišče vložena vloga za novo ime in blagovno znamko Topdom. Potrebno je bilo pripraviti sistemizacijo, opise delovnih mest, delovna navodila in na podlagi nove sistemizacije pripraviti nove pogodbe o zaposlitvi. Do septembra so se vsi zaposleni na Mreži Trading prezaposlili na Center.

S sodno odločbo se je 18. septembra 2001 podjetje Center Ljubljana d.d. preimenovalo v Topdom d.d.. S tem se je za podjetje pričelo novo obdobje, ki je prineslo številne spremembe. Takoj je bilo potrebno začeti uporabljati novo ime, obvestiti vse dobavitelje, kupce, pripraviti anekse k pogodbam, zamenjati vso korespondenco podjetja, zavračati račune, ki so se še vedno glasili na Center, popraviti spremembe v informacijskem sistemu, zamenjati celotno grafično podobo, da ne naštevamo malenkosti (Poslovni načrt podjetja Topdom d.d., 2001, str. 8).

Med zaposlenimi so se začele pojavljati dileme, zakaj je bila sprememba imena sploh potrebna. Za nekatere je pomenilo novo ime in nova celotna grafična podoba le razmetavanje denarja. Vodstvo podjetja se je znašlo pred zelo težavno nalogo. Če so hoteli prepričati trg, so morali najprej doseči zaupanje znotraj podjetja. Vse skeptike so morali prepričati, da so bile tako drastične spremembe nujno potrebne za obstoj podjetja. Le na tak način si je lahko podjetje nanovo začrtalo pot. Zavedali so se, da so šele na začetku in da jih čaka še veliko dela. Še vedno je bilo moč čutiti breme starih dolgov Centra. Izgube iz preteklih let ni bilo mogoče pokriti na kratek rok. Kljub vsem težavam in spremembam pa je med vsemi zaposlenimi podjetja Topdom zavladalo novo upanje.

3.3 PREVZEM PODJETJA CENTER LJUBLJANA D.D. S STRANI PODJETJA MREŽA TRADING D.O.O.

Ker je prevzem podjetja zelo splošen pojem, ki vključuje vse različne oblike pridobitve nadzora nad določenim podjetjem (bodisi z odkupom delnic, fizičnega premoženja ciljnega podjetja, z združitvijo ali s fuzijo, tekmovanjem za pridobitev pooblastil delničarjev za glasovanje na skupščini delničarjev ali z odkupom podjetja z zadolžitvijo – LBO¹²), in sicer ne glede na to, ali gre za prijazno ali sovražno transakcijo, ga je smiselno natančneje opredeliti. S tem bomo lažje opredelili vrsto prevzema, ki ga je uporabilo podjetje Mreža Trading pri odkupu večinskega deleža podjetja Centra Ljubljana.

¹² Bešter, 1996, str. 27: LBO – leveraged buyout: pomeni prevzem podjetja z uporabo najetih kreditov. Običajno se za zavarovanje najetih kreditov uporabi premoženje ciljnega podjetja (lahko tudi osebno premoženje investitorjev), dolg pa se poplača iz prihodkov tega podjetja. Management podjetja lahko uporabi LBO in s preoblikovanjem odprte delniške družbe v zaprto prevzame celoten nadzor nad podjetjem (MBO – management buyout).

Kadar opisujemo posamezne različice in primere znotraj splošne kategorije prevzema, uporabljamo naslednje izraze: združitev, prevzem z odkupom delnic (ponudba za prevzem) in prevzem z odkupom premoženja ciljnega podjetja (Bešter, 1996, str. 29).

V praksi je mnogokrat zelo težko postaviti jasno črto med vsemi tremi oblikami prevzemov. Pogosto prihaja do nejasnosti predvsem pri združitvah in prevzemih z odkupom premoženja. Razlike med tema dvema oblikama prevzemov pa so bistvene. Pri združitvah gre predvsem za hkraten in celovit prenos vsega premoženja in vseh obveznosti na eno pravno osebo. Pri prevzemu z odkupom premoženja pa je lahko postopek različen za vsako posamezno postavko v bilanci premoženja, prevzemnik pa nase prevzame le pogodbeno dogovorjene in izrecno navedene obveznosti (Levine, 1989, str. 3).

Vsaka izmed treh oblik prevzemov ima določene prednosti in pomanjkljivosti, ki so odvisne od številnih dejavnikov. Ti bodisi onemogočajo, otežujejo ali zvišujejo stroške določenim transakcijam in zahtevajo ustrezne prilagoditve oziroma izbiro najprimernejše alternative. Pri obravnavi niso upoštevane davčne in računovodske posebnosti in dejavniki, ki odločajo o oprostitvi in časovnem odlogu plačila davkov, možnosti izogibanja dvojni obdavčitvi (na ravni delniške družbe in kasneje fizične osebe) ter določajo razmerja med stopnjami obdavčitve dobička podjetij in osebnih prejemkov fizičnih oseb.

Odločitev o načinu prevzema Centra Ljubljana je bila za družbenike podjetja Mreža Trading vse prej kot enostavna. Pretehtati je bilo potrebno vse oblike prevzemov, njihove prednosti in slabosti. V primeru pripojitve bi preživel eno samo podjetje. Drugo podjetje bi nanj preneslo vse svoje premoženje in obveznosti ter prenehalo obstajati. Če pa bi se odločili za spojitev, bi se podjetji združili v popolnoma novo podjetje. To novo podjetje bi prevzelo nase vse premoženje in obveznosti obeh podjetij, ki bi prenehali obstajati.

Sprva se je tehnika nagibala k spojitvi obeh podjetij. Spojitve imajo namreč v primerjavi s pripojitvami v nekaterih primerih določene prednosti. Kadar se združujeta različno veliki podjetji, je običajno, da se manjše pripoji k večjemu. Če pa sta podjetji približno enako veliki, je pogosto težko pridobiti pristanek katerega koli izmed nadzornih svetov podjetij, s katerim bi prenehalo obstajati ravno njihovo podjetje. V tem primeru se oblikovanje novega podjetja lahko izkaže za boljše rešitev. Podobno je spojitev lahko dobra priložnost za oblikovanje novega statuta podjetja. Tega praviloma oblikujejo ob registraciji podjetja, nekatere določbe pa lahko postanejo z dozorevanjem podjetja nezaželeni. Z oblikovanjem novega podjetja in z novim statutom je takšne spremembe lažje izvesti.

Kljub naštetim prednostim spojitve pa sta se upravi podjetij vse bolj nagibali k pripojitvi Mreže Trading k Centru Ljubljana. Rešitev se je marsikomu zdela povsem nelogična, saj je dejansko Mreža Trading odkupila večinski delež Centra Ljubljana in bi bilo potemtakem logično, da bi se odločili za pripojitev Centra k Mreži. Vendar se v ozadju skriva dokaj neobičajna situacija, ki jo poznamo pod imenom povratna združitev. Zanj je značilno, da

preživi prodajalec – ciljno podjetje, kar bi bilo v našem primeru podjetje Center Ljubljana. Ta postopek bi bil najprimernejši v prvi vrsti predvsem zaradi dejstva, da je imel Center Ljubljana kot ciljno podjetje v svoji lasti pomembno premoženje (nepremičnine), ki bi ga bilo zaradi pravnih in drugih razlogov zelo težko ali celo nemogoče prenesti na veliko manjše podjetje Mrežo Trading.

Po nekaj mesecih dela in posvetovanj s strokovnjaki z različnih področij je bila sprejeta odločitev, da se zaradi zapletenosti in visokih stroškov postopka združitve oziroma pripojitve podjetja ubere druga pot. Tako se je v začetku poletja vse poslovanje postopno pričelo opravljati v okviru podjetja Center Ljubljana d.d.. Od takrat dalje tečejo postopki, potrebni za zaprtje podjetja Mreža Trading d.o.o.. Pri tem pa ne smemo pozabiti na pomanjkljivosti, ki jih je prinesla ta odločitev. Kot največja pomanjkljivost se je izkazal samodejen prevzem vseh znanih in neznanih, spornih in nespornih obveznosti ciljnega podjetja Center Ljubljana.

Postopek prevzema večinskega deleža podjetja Center Ljubljana d.d. s strani Mreže Trading d.o.o. se je pričel 5. januarja 2000, ko je nadzorni svet podjetja Center Ljubljana podal nezaupnico tedanji upravi. 11. februarja 2000 je Mreža Trading od BPD Fida odkupila 150.243 delnic podjetja Center Ljubljana in tako z 79,57 % delnic postala večinski lastnik podjetja. 1. marca je nastopila delo nova uprava, postavljena s strani Mreže Trading. Sredi aprila je BPD Fida Mreži Trading prodala naslednjih 3.315 delnic (1,76 %). 1. junija je v last Mreže prešlo naslednjih 7 % delnic podjetja, ki jih je odkupilo od dveh skladov PID Krona. Po odkupu nadaljnjih 3,54 % od treh skladov PID Atena je Mreža Trading imela v lasti že skoraj 92 % delnic podjetja Center Ljubljana. Konec julija 2000 je bilo preostalih 8,13 % delnic v lasti večjega števila lastnikov – nekdanjih in sedanjih zaposlenih. BPD Fida je v imenu Mreže Trading z odkupi delnic nadaljevala še naprej, tako da je bilo konec leta 2001 v lasti Mreže Trading že več kot 93 % vseh delnic (Poslovni načrt podjetja Topdom d.d., 2001, str. 7).

Z nastopom dela se je morala nova uprava soočiti s številnimi nerešenimi problemi iz preteklosti (obveznosti, terjatve, obresti, tožbe, garancije...). V zelo kratkem času je bilo potrebno zamenjati informacijski sistem v podjetju, saj tedanji računalniški program ni omogočal učinkovitega poslovanja, zaradi česar je podjetje nekaj preteklih mesecev praktično tavallo v temi, saj ni imelo na voljo osnovnih podatkov, potrebnih za vodenje podjetja. Sledilo je uvajanje ljudi v nov program, urejanje finančnega stanja, reorganizacija dela, iskanje novih kadrov, potrebnih za vodenje velikega podjetja, in še bi lahko naštevali.

3.4 PROIZVODI IN STORITVE PODJETJA TOPDOM D.D.

Standardna klasifikacija dejavnosti uvršča podjetje Topdom med trgovce z gradbenim materialom in lesom. Podjetje se namreč ukvarja s prodajo na debelo in drobno naslednjih skupin izdelkov: kemičnih izdelkov (barv, lakov, premazov), čistil, pribora, opečnih izdelkov, dimnikov, veziv, malte, lepil, peska, mivke, izolacij, strešne kritine, betonskih izdelkov,

železa, mavčnih plošč, dodatkov, preostalega gradbenega materiala, lesa, stavbnega pohištva, kurjave, železnine, orodja, cevi za vodovod in kanalizacijo, kopalniške opreme, keramike, izdelkov za kmetijstvo, centralne kurjave, elektro materiala, tehničnega blaga, folij, zaščite, vrtnega pribora in embalaže.

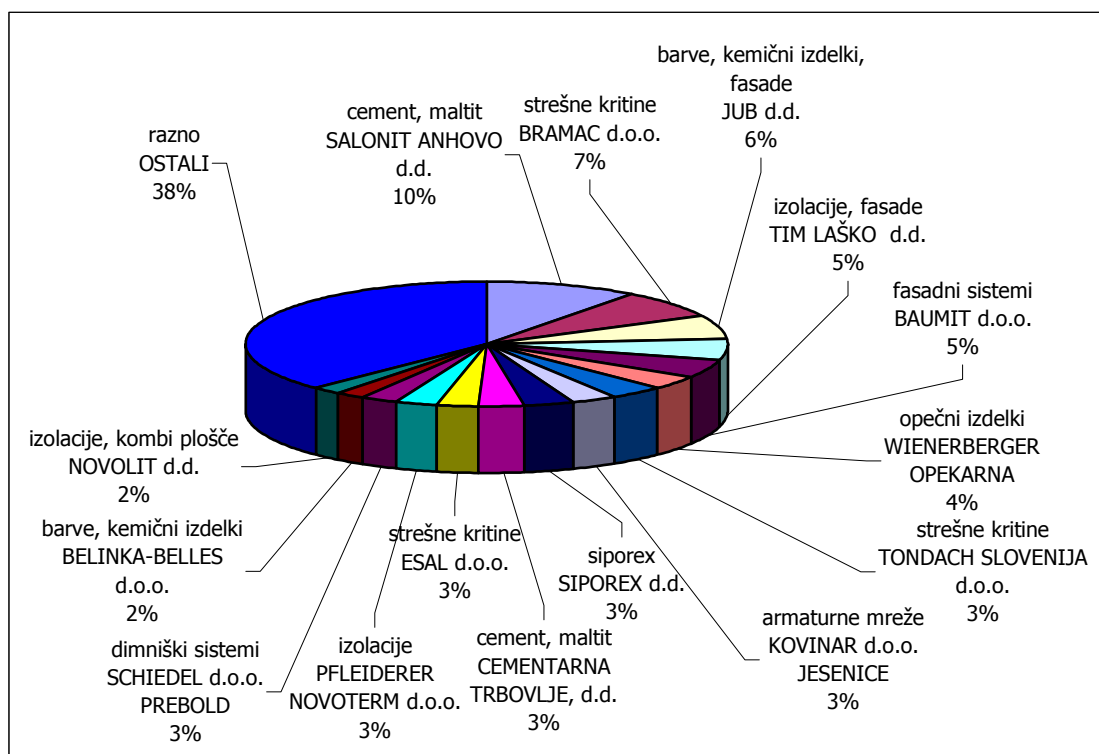
Na prodajo posameznih skupin proizvodov močno vplivajo sezonska nihanja. Tako na primer prodaja večine proizvodov, ki so namenjeni centralni kurjavi, poteka v jesenskih in zimskih mesecih, medtem ko je prodaja gradbenega materiala največja v spomladanskih in poletnih mesecih. Podjetje je problem sezonskega nihanja delno rešilo z raznovrstno ponudbo proizvodov, tako da izpad prodaje nekega proizvoda v določenem letnem času pokrije s povečano prodajo drugih proizvodov.

V letu 2000 je bil največji delež prometa dosežen v mesecu maju in juliju (12 oz. 11 odstotkov), najslabši pa so bili zimski meseci (december in februar s po 5 % in januar s 3 % celotne letne prodaje). Tudi prodaja v letu 2001 jasno odraža sezonska nihanja. Ob predpostavki, da je podjetje v mesecu decembru doseglo načrtovanih 600 milijonov SIT prodaje, kar predstavlja 4 % letne prodaje, lahko ugotovimo, da je bila prodaja najboljša v mesecu maju, ko je podjetje doseglo 11,3 % celotne prodaje. Presenetljivo uspešen je bil mesec oktober, ko je prodaja presegla tisto, doseženo v juniju, juliju oziroma septembru, kar lahko pripišemo predvsem vremenskim razmeram oziroma slabemu vremenu v septembru ter boljšemu v oktobru (Interna obdelava podatkov podjetja Topdom d.d.).

Na sliki 11 je prikazanih petnajst najpomembnejših dobaviteljev in proizvodnih skupin v letu 2001 (v analizi so zajeti podatki do 8. decembra 2001). Tako kot v letu 2000 podjetje Salonit Anhovo tudi v letu 2001 ostaja najpomembnejši dobavitelj. Kolikšen je pomen prodaje cementa in maltita, pove tudi podatek, da nabave pri drugem proizvajalcu teh izdelkov (Cementarni Trbovlje) predstavljajo naslednje 3 % vseh nabav (Interna obdelava podatkov podjetja Topdom d.d.).

Primerjava med leti 2001 in 2000 tudi kaže, da se je delež najpomembnejših dobaviteljev nekoliko zmanjšal. Ta trend je najopaznejši pri Bramacu, ki je v letu 2001 predstavljal le še dobrih 7 % vseh nabav (1,2 % točki manj kot leto prej). Podobno je opaziti tudi pri nabavi cementa in maltita, kjer podjetje Topdom zaradi nerazumljive prodajne politike dobaviteljev dosega znatno nižje količine, predvsem pa nižje zasluzke, kot bi jih v normalnih razmerah. Celotna vrednost vseh nabav, opravljenih v prvih enajstih mesecih leta 2001, je presegla številke iz leta 2000. Poleg 13,5 milijard SIT nabav od domačih dobaviteljev moramo sem prišteti še 886,5 milijonov SIT nabav iz tujine (Interna obdelava podatkov podjetja Topdom d.d.).

Slika 11: Struktura prodaje po glavnih dobaviteljih in proizvodih v letu 2001



Vir: Interna obdelava podatkov podjetja Topdom d.d.

Med slovenskimi dobavitelji jih je skoraj 90 takih, pri katerih so nabave v letu 2001 presegle 10 milijonov SIT. Med dobavitelji iz tujine je takih 19 podjetij. Seveda ne smemo zanemariti še večjega števila manjših dobaviteljev. Nedvomno lahko trdimo, da so za podjetje najpomembnejši naslednji dobavitelji: Salonit Anhovo, Bramac, Jub, Tim Laško, Baumit, Wienerberger, Tondach, Kovinar Jesenice, Siporex, Cementarna Trbovlje, Esal, Schiedel, Pfleiderer Novoterm, Belinka - Belles in Novolit, če naštejemo samo 15 največjih (Interna obdelava podatkov podjetja Topdom d.d.).

3.5 CILJNI TRGI IN POVPRŠEVANJE PO IZDELKIH

Kupce podjetja Topdom d.d. lahko segmentiramo v tri skupine. V prvo skupino sodijo trgovine na debelo in drobno z gradbenim materialom s svojimi maloprodajnimi enotami, drugo predstavljajo izvajalci gradbenih del, v tretjo skupino pa so razvrščeni vsi maloprodajni kupci, torej tisti, ki gradijo, obnavljajo ali opremljajo svoje domove.

V trgovini na debelo z gradbenim materialom vlada velika plačilna nedisciplina. Zaradi velikih investicij so izvajalci gradbenih del pogosto prisiljeni k nerednemu poravnavanju svojih obveznosti. V podjetju ta problem deloma rešujejo s kompenzacijami. Zavedati pa se je treba, da bo potrebno temu problemu v prihodnosti nameniti še veliko več pozornosti.

V sedmih letih obstoja podjetja Mreža Trading se je način poslovanja podjetja precej spremenil, prodaja podjetja pa je ves čas rasla. V tabeli 1 so prikazani podatki o skupni vrednosti prodaje podjetja v letih 1995 do 2000. Z izjemo leta 2000 so podatki pridobljeni s strani dobaviteljev in ne izkazujejo dejanske vrednosti prodaje, pač pa predstavljajo skupni znesek vseh od dobavitelja izdanih računov posameznemu kupcu oziroma neposredno Mreži Trading. V prvih letih delovanja so namreč dobavitelji večino faktur izdali direktno posameznim družbenikom, nekaj pa jih je bilo izdanih tudi že na samo podjetje Mreža Trading.

Tabela 1: Pregled prodaje v letih 1995-2000

LETO	PRODAJA (v SIT)	PRIMERJAVA (BAZNI INDEKSI; 100=1995)	PRIMERJAVA (VERIŽNI INDEKSI)
1995	903.508.606	100	-
1996	2.195.380.121	243	243
1997	5.455.418.877	604	248
1998	6.496.396.231	719	119
1999	7.523.607.109	833	116
2000	10.988.062.169	1.216	146
2000*	14.210.559.723	1.573	189

* skupaj s podjetjem Center Ljubljana d.d.

Vir: Interna obdelava podatkov podjetja Topdom d.d.

Povsem razumljivo je, da je podjetje največje stopnje rasti prodaje dosegalo v prvih letih delovanja, kar kažejo tudi verižni indeksi. V letu 1996 se je prodaja v primerjavi z letom prej povečala za dobrih 140 %, kar je logično tudi zato, ker je podjetje v letu 1995 prihodke začelo izkazovati šele v mesecu maju. Največjo rast prodaje je Mreža Trading zabeležila v letu 1997, ko je bila prodaja za skoraj 150 % večja kot leto prej, verjetno tudi na račun vstopa novega družbenika, Obnove, v podjetje. Manjša kriza je sodeč po doseženi prodaji v podjetju nastopila v naslednjih dveh letih, ko je prodaja (po tekočih cenah) porasla za manj kot 20 % glede na predhodno leto (Interna obdelava podatkov podjetja Topdom d.d.).

Prelomno pa je bilo nedvomno leto 2000, ko je podjetje Mreža Trading v začetku leta prevzelo večinski delež v podjetju Center Ljubljana in na ta način povečalo svoj tržni delež. V tem letu je prišlo tudi do precejšnjih organizacijskih sprememb, tako na področju kadrovske sestave kot celotnega načina dela. Po petih letih obstoja podjetja so se družbeniki dogovorili o novem načinu poslovanja. Prejšnja leta so bili namreč Mrežini kupci dejansko le njeni lastniki. Ti so na ta način prišli do veliko ugodnejših nabavnih pogojev in s tem večje konkurenčnosti na trgu. V letu 1999 pa je Mreža že začela neposredno prodajati blago nekaterim dobaviteljem in večjim grosistom z gradbenim materialom. Ostale kupce so še vedno neposredno obvladovali družbeniki.

Seveda je bilo povečan obseg dela mogoče opraviti samo z večjim številom komercialistov, kar je dejansko omogočil tudi prevzem podjetja Center Ljubljana. Skupaj z več kot 90 %

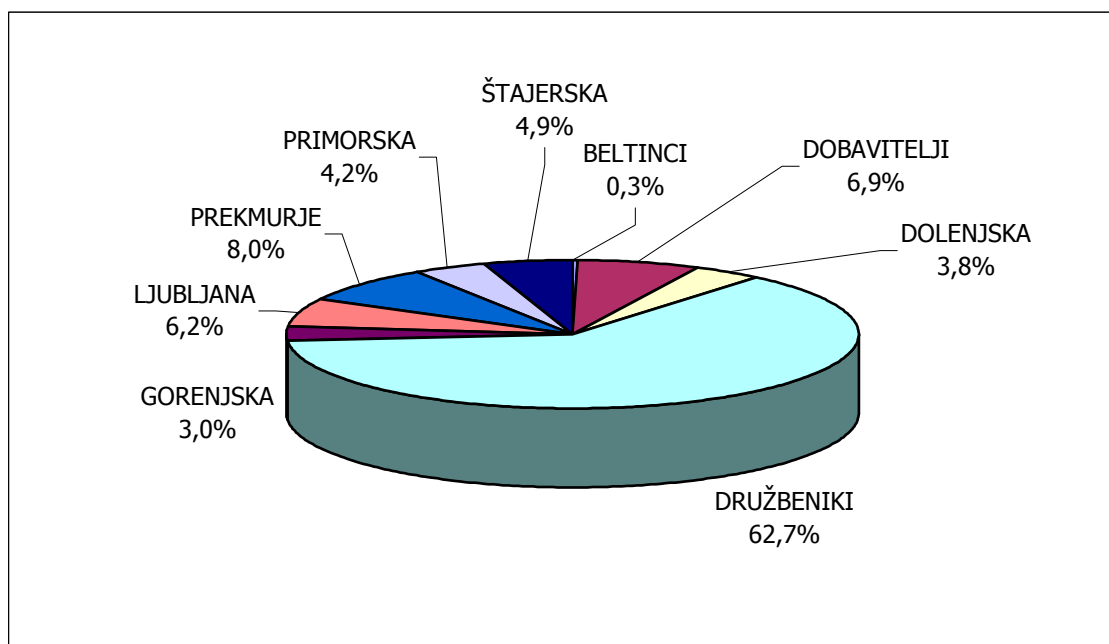
lastniškim deležem je podjetje prevzelo tudi veliko število zaposlenih (preko 130 v začetku leta) in številne nerazrešene probleme, ki so nastali v preteklih letih, ko je podjetje Center Ljubljana zašlo v krizo.

Razreševanje nastale situacije je zahtevalo veliko truda in časa, poenotenje poslovanja pa brez temeljite reorganizacije podjetja ne bi bilo mogoče. Nedvomno je to eden od razlogov, zakaj se prodaja v tem letu ni povečala še bolj, kot se je. S prevzemom Centra Ljubljane in enotnega nastopa na trgu je namreč med kupci zavladalo tudi precej negotovosti in veliko energije je bilo potrebno vložiti za razčiščevanje nejasnosti, do katerih je pri tem prihajalo. Nekateri kupci so v začetku leta na primer podpisali pogodbo o sodelovanju z obema podjetjema in so potem pretežno poslovali z Mrežo Trading, medtem ko je druga geografska področja že v preteklosti veliko bolje pokrival Center. To je razvidno tudi iz geografske strukture kupcev. V letu 2000 sta tako obe podjetji skupaj zabeležili nekaj več kot 14 milijard SIT prodaje, pri čemer je Center Ljubljana prispeval dobre tri milijarde, ne gre pa prezreti, da je 1,3 milijarde SIT prodaje Mreža zabeležila na račun prodaje blaga Centru (Interno gradivo podjetja Topdom d.d.).

S prevzemom in prenosom prodaje trgovinam z gradbenim materialom neposredno na podjetje Mreža Trading se je, ne samo močno povečalo število kupcev, pač pa so se tudi ustrezno zmanjšali deleži prodaje družbenikom, ki po novem večino prodaje ustvarijo samo še s prodajo izvajalcem in z maloprodajo. Padec prodaje je najbolj opazen prav pri Mrežinem največjem kupcu (hkrati tudi največjem lastniku), podjetju Sam iz Domžal, ki je bilo v preteklosti tudi najmočnejši grosist med vsemi in je imelo bogato razvejano mrežo kupcev - trgovin z gradbenim materialom po Sloveniji. Na sliki 12 je prikazana struktura prodaje podjetja Topdom d.d. v letu 2001.

Kot je razvidno iz slike, je pretežni del prodaje tudi v letu 2001 še vedno odpadel na družbenike, saj predstavlja več kot 60 % celotne prodaje. Opazen je tudi delež prodaje dobaviteljem, ki predstavlja skoraj 7 % celotne prodaje. Med družbeniki je Sam še vedno največji kupec, čeprav se njegov delež v celotni prodaji podjetja stalno zmanjšuje na račun večjega števila kupcev in drugačnega načina pokrivanja trga. V enajstih mesecih leta 2001 je prodaja podjetju Sam že presegla prodajo iz leta 2000 za 14 %. Med 20 letošnjimi največjimi kupci je 13 družbenikov, iz množice »top 20« po enajstih mesecih leta izpade le Brames, ki zaseda 21. mesto. Poleg družbenikov predstavljajo pomembno skupino kupcev tudi dobavitelji, ki kupujejo predvsem blago v tranzitu. Na prvem mestu je Jub, ki v Topdomu kupuje predvsem beli cement za potrebe svoje proizvodnje. Visoko sta še Bramac in Kema Puconci, ki se ukvarja ne samo s proizvodnjo, pač pa tudi s prodajo gradbenega materiala (Interna obdelava podatkov podjetja Topdom d.d.).

Slika 12: Struktura prodaje podjetja Topdom d.d. v letu 2001 po skupinah kupcev

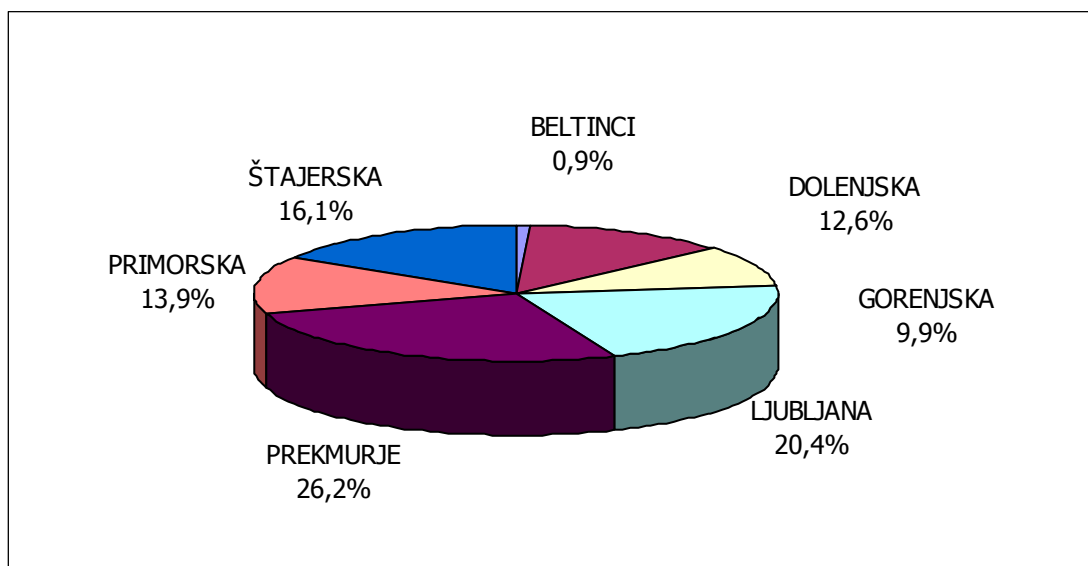


Vir: Interna obdelava podatkov podjetja Topdom d.d.

Delež prodaje, ki ga podjetje Topdom dosega s prodajo večjim gradbenim podjetjem, je dokaj nizek, predvsem na račun prevelikega tveganja in finančne obremenitve, povezane z velikimi zamudami plačil. Kljub temu se Primorje iz Ajdovščine uvršča med 20 največjih kupcev v letu 2001.

Struktura prodaje ostalim kupcem na sliki 13 kaže, da je največji delež prodaje dosežen na področju Prekmurja, na katerega odpade več kot četrtina vse prodaje ostalim kupcem v letu 2001. Sledi področje Ljubljane, ki zajema prodajo drugi skupini pogodbenih kupcev – izvajalcem in tudi vso prodajo manjšim kupcem, ki so kupovali blago v prodajnem centru ali salonu keramike na Letališki 1 v Ljubljani in jim je bil izdan predračun. Številke o prodaji na področju Ljubljane bi bile še bolj realne, če bi jim prišteli še zneske iz gotovinskih blagajn. Posebno skupino predstavljajo Beltinci, kjer je imelo podjetje Center Ljubljana do konca maja 2001 svojo poslovalnico, ki jo je zaradi nerentabilnosti kasneje zaprlo.

Slika 13: Struktura prodaje ostalim kupcem v letu 2001



Vir: Interna obdelava podatkov podjetja Topdom d.d.

Podjetje je torej doživelo v preteklosti številne preobrate. Od položaja tržnega vodje, ki ga je imelo v sedemdesetih in osemdesetih letih, je v začetku devetdesetih let padlo na položaj, ko je skoraj doživelo propad. Do največjih sprememb je vsekakor prišlo v zadnjih desetih letih. Spremenila se je tako lastniška struktura in ime podjetja kot tudi način poslovanja in prodajni program. Leto 2001 bi lahko zato ocenili kot prelomno leto, leto rojstva podjetja Topdom d.d.. Podjetje je s tem postavilo temelje, na katerih bo gradilo v prihodnjih letih. Z ureditvijo pravnih razmerij, enotnim nastopom na trgu in prenovljeno prodajno politiko bi lahko zopet resneje poseglo v konkurenčni boj za čim višji tržni delež. Da pa bi lahko to doseglo, se mora najprej soočiti še s številnimi drugimi strateškimi odločitvami. In med njimi igra pomembno vlogo tudi nova celostna grafična podoba. Vsi doslej pridobljeni podatki o podjetju nam bodo zato v nadaljevanju služili kot osnova za analizo trenutnega položaja podjetja na trgu.

4 ANALIZA PANOGE - TRGOVINA Z GRADBENIM MATERIALOM IN LESOM

V modelu splošnega ravnotežja je gospodarstvo v ravnotežju, ker so v ravnotežju posamezne panoge, s tem pa so v ravnotežju tudi porabniki in proizvajalci (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 312). V resnici gospodarstvo nikoli ni v ravnotežju, saj si podjetja znotraj panoge neprestano konkurirajo. Zaradi tehnoloških in drugih razlogov se razmere za delovanje sorodnih podjetij nenehno spreminjajo, zato ves čas nastajajo možnosti za doseganje kratkoročnih dobičkov (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 312). Podjetje mora znati oceniti konkurenčne silnice v panogi, če se želi nanje pravočasno odzvati. Poznavanje značilnosti panoge ter notranjega in zunanjega okolja je zato bistvenega pomena za oblikovanje uspešne strategije podjetja.

4.1 ANALIZA KONKURENČNOSTI PANOGE – PORTERJEV MODEL

Analiza konkurenčnosti panoge je sestavni del strategije podjetja, ki želi uveljaviti svoje konkurenčne prednosti. Porterjev model predstavlja pomembno analitično orodje v pomoč managerjem pri analiziranju konkurenčnosti panoge.

Po Porterju so konkurenčne silnice v panogi odvisne od naslednjih petih dejavnikov konkurence (Prašnikar, 1998, str. 324):

- nevarnosti vstopa novih konkurentov,
- tekmovalnosti podjetij v panogi,
- pritiska substitutov,
- pogajalske moči kupcev in
- pogajalske moči dobaviteljev.

Model povezuje dva koncepta: konkurenčne silnice, v katerih deluje podjetje, in strateško delovanje podjetja znotraj matične panoge ter v drugih panogah, ki so pomembne za delovanje proučevanega podjetja (Prašnikar, 1998, str. 313). Za uporabo tega analitičnega orodja sem se odločila predvsem zaradi njegovega povezovanja spoznanj ekonomske znanosti in njegove uporabnosti v poslovnem odločanju. V nadaljevanju sledi analiza konkurenčnosti panoge trgovina z gradbenim materialom in lesom.

4.1.1 NEVARNOST VSTOPA NOVIH KONKURENTOV V PANOGO

Tokovi v trgovini z gradbenim materialom so podobni tistim, ki veljajo za celotno slovensko trgovino. To velja tako za njen razcvet v začetku osemdesetih let kot za zdajšnje procese združevanja, prevzemov, nakupov in prihod tujih tekmecev. Za trgovino z gradbenim materialom je značilno, da obstaja velika nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo.

Kapital, ki se tu pretaka, je zelo gibljev in ga je za začetek potrebnega sorazmerno malo, ni potrebna nikakršna visoka tehnologija, učinek je takojšen, kupci niso zvesti obstoječim blagovnim znamkam, stroški zamenjave dobavitelja so relativno nizki.

Težave nastopijo nekoliko kasneje, ko se mali trgovci poskušajo razviti v srednje velika podjetja, vendar jim pri tem zmanjka znanja in denarja. Sicer pa tako kot velja za nastajanje in umiranje podjetij po svetu, velja tudi za slovensko trgovino z gradbenim materialom: približno 70 odstotkov nanovo nastalih podjetij je čez nekaj let prisiljenih, da za vedno zaprejo vrata (Avšič, 1999, str. 209).

Trendi globalizacije so v zadnjih letih čedalje bolj prisotni tudi v slovenskem gospodarstvu, še posebej v trgovini z živili, kjer sta se izoblikovali dve veliki skupini podjetij. Večinoma so trgovci z živili povezani v Poslovni sistem Mercator ali Sumo 2000, ki zaenkrat še deluje zgolj kot interesno združenje, čeprav je bilo v začetku leta 2001 že napovedano tudi kapitalsko združevanje (Avšič, 1999, str. 209).

Trendi združevanja in prevzemov pa so prisotni tudi v neživilski panogi. Morda je prav podjetje Mreža Trading tisto, ki je na področju trgovine z gradbenim materialom pričelo z združevanjem. Leta 1995 je šest podjetij, trgovcev z gradbenim materialom na drobno in debelo, ustanovilo novo podjetje z namenom doseganja boljših nabavnih pogojev pri dobaviteljih. Mreža Trading je v naslednjih letih zelo hitro povečevala obseg prometa, kar je bilo delno tudi posledica nadaljnjega kapitalskega povezovanja. Ekonomije obsega so se kazale zlasti na nabavnem področju fizične distribucije in skladiščenja ter pri oblikovanju prodajnega programa. Kolikor večji je bil obseg poslovanja, manjši so bili stroški na enoto, boljši so bili nabavni pogoji (višji rabati, daljši plačilni roki) in manjši logistični stroški, s tem pa se je povečevala tudi konkurenčna sposobnost.

Zaradi specifičnih značilnosti poslovanja in majhnih dobičkov v trgovini z gradbenim materialom je bil tak način povezovanja nedvomno nujen. Zato ne preseneča dejstvo, da se je Mreža Trading odločila za nakup večinskega deleža podjetja Center Ljubljana, ki je bilo v začetku leta 2000 v precejšnjih težavah. Kot pravi glavni direktor podjetja, Anton Sedeljšak, so s to potezo zagrizli v kislno jabolko. A pri tem ne gre pozabiti, da je Mreža na ta način močno povečala obseg prodaje in tržni delež na slovenskem trgu. S prenovitvijo prodajnega centra na Letališki cesti 1 v Ljubljani pa je tudi posegla na področje maloprodaje, s čimer se prej ni ukvarjala.

Ravno širitev na nova prodajna področja ter širitev prodajnega asortimana postajata nujna elementa za uspešen nadaljnji razvoj podjetja Topdom. Vemo, da je gradbeništvo in prodaja gradbenega materiala dosegla vrh v sredini in drugi polovici 90. let in da bo podjetje le težko tudi v prihodnje dosegalo take stopnje rasti prodaje kot v preteklosti. To bo mogoče le s povečevanjem tržnega deleža, česar pa se nedvomno zaveda tudi konkurenca. Večina velikih poslovnih sistemov, ki je v preteklosti predstavljala največjo konkurenco Mreži Trading in

Centru Ljubljana, je razpadla (Gramex, Metalka, Jeklotehna, Lesnina, Slovenijales), ostali sta dve večji podjetji: Merkur in Kovinotehna. Zato tudi ne preseneča dejstvo, da je Merkur v letu 2000 prevzel Kovinotehno in s tem na slovenskem trgu dobil podoben položaj kot ga ima Mercator (Tkalec, 2000, str. 10).

Majhnost slovenskega trga je razlog, ki govori v prid širjenja poslovanja podjetij v tujino. Istočasno pa postaja neizpodbitno tudi dejstvo, da mora podjetje Topdom razmišljati o širitvi prodajnega programa oziroma o možnostih razširitve svojega poslovanja tudi v maloprodajo. Širši prodajni program z vključitvijo široke ponudbe tehničnega blaga, izdelkov bele tehnike, pohištva in drugih programov za obnavljanje in opremljanje doma bi podjetju omogočal dosegati veliko večje dobičke in s tem krepitev konkurenčnega položaja tudi v veleprodaji.

4.1.2 TEKMOVALNOST PODJETIJ V PANOGI

V Sloveniji je po podatkih Agencije za plačilni promet 13.750 trgovskih družb, od tega 94 takih, ki so leta 2000 imele nad 4 milijarde tolarjev skupnih prihodkov, 293 je takih, ki so dosegle med eno in štirimi milijardami tolarjev prihodkov, večino pa predstavljajo manjši trgovci s pod milijardo tolarjev prihodka. Na lestvici Gospodarskega vestnika 300 največjih podjetij po prihodkih v letu 2000 po številu močno vodijo trgovska podjetja, saj jih je preko 60, zasedajo pa tako prvo (258 milijard tolarjev prihodka) kot zadnje, 300. mesto (4,2 milijarde tolarjev prihodka). Če bi lestvico podaljšali še za nadaljnjih 300 mest, bi verjetno tudi na njej našli ponovno največ trgovcev (Pavlovčič, 2001, str. 4).

Tabela 3: Trgovska podjetja v Sloveniji glede na prihodek v letu 2000

Prihodki skupaj	Št. podjetij	Prihodki - skupaj (v tisočih SIT)	Št. zaposlenih
Pod 1 mia SIT	13.363	941.894.498	35.548
Med 1 in 4 mia SIT	293	560.839.035	13.346
Nad 4 mia SIT	94	1.521.042.705	30.893
Skupaj	13.750	3.023.776.238	79.787

Vir: Pavlovčič, 2001, str. 4

To niti ni presenetljivo, saj je trgovina po številu podjetij ena najmočnejših gospodarskih dejavnosti. Med vsemi trgovskimi podjetji je 154 družb registriranih za pretežno trgovanje z gradbenim materialom na drobno, od teh je ena, ki spada med velika podjetja, deset je srednje velikih, 107 pa malih podjetij. Med njimi pa je tudi 36 takih, ki bilanc niso oddala. Trgovin na debelo z gradbenim materialom je 330, dve veliki, 14 srednje velikih, 231 malih in 83 spečih. Pri ločevanju na trgovino na debelo in trgovino na drobno pa je treba tudi vedeti, da se jih zlasti med velikimi in srednjimi trgovci večina ukvarja z obema področjema trgovanja. Približno pet odstotkov podjetij v obeh branžah, kolikor je med vsemi trgovinami velikih in srednjih, opravi dobrih 80 odstotkov prometa (Avšič, 1999, str. 209).

Nenavadno hitra rast trgovine z gradbenim materialom, ki se je začela v začetku devetdesetih let in dosegla vrh v letih 1995 in 1996, se je leta 1997 pričela umirjati. Še vedno sicer nastajajo nova podjetja, ki poskušajo trgovati z gradbenim materialom, vendar se je gibanje absolutnega števila trgovin že obrnilo navzdol. Nastajajo sicer nova podjetja, vendar je teh manj kot tistih, ki propadejo ali pa se pripojijo k večjim podjetjem.

Smer razvoja trgovine z gradbenim materialom je sicer jasna tako za domače kot za tuje trgovce. Izbirajo lahko med ozko specializacijo in širokim spektrom ponudbe. Velikost jim bo omogočila racionalizacijo poslovanja, nižanje stroškov, boljšo nabavno politiko, boljši pogajalski položaj, možnost, da izkoristijo ekonomijo obsega. Trgovino z gradbenim materialom bodo obvladovale trgovske verige, manjši igralci se bodo lahko samo prilagajali njihovemu nareku. Večini je to jasno, nekateri tudi že ukrepajo. Med najaktivnejšimi je na primer kranjski Merkur (ki po statistiki sicer ni uvrščen v trgovino z gradbenim materialom), ki za širitev že uporablja prevzeme, združitve in franšize.

Trgovina z gradbenim materialom je odvisna predvsem od gibanja v gradbeništvu. Kupna moč prebivalstva bistveno bolj vpliva nanjo kot na trgovino, ki se ukvarja z osnovno preskrbo. Tu se sicer veliki igralci oskrbujejo večinoma neposredno pri proizvajalcih gradbenega materiala, manjši gradbinci in zasebniki pa v trgovinah. Stanovanjska gradnja je ravno tako gibalno konjunktura tudi za trgovino z gradbenim materialom. Statistika sporoča, da je obseg stanovanjske gradnje leta 2000 dosegel 12,5 milijarde tolarjev, leto prej 9,3 milijarde. Obseg gradbenih del je bil izredno velik predvsem v prvem polletju leta 1999, zaradi uveljavitve davka na dodano vrednost pa se je po prvem juliju bistveno zmanjšal. Število tistih, ki napovedujejo, da bodo v prihodnjih dveh letih gotovo gradili ali kupili stanovanje, narašča. Skoraj pol tistih iz visokega dohodkovnega razreda pa napoveduje tudi, da se bodo v prihodnjih dvanajstih mesecih lotili izboljšav v stanovanju (Pavlovčič, 2001, str. 4).

Glavni konkurenti Topdoma so trgovci z gradbenim materialom. Najstarejše slovensko trgovsko podjetje s sorodnim prodajnim programom je Merkur (industrijski tehnični izdelki, gradbeni in inštalacijski material, tehnični izdelki široke potrošnje). Podjetje trži v veleprodaji ter v maloprodajnih trgovskih centrih in prodajalnah. Skupaj pokriva dobrih 30 odstotkov slovenskih potreb (Večer, 1999, str. 1). Ob tem ne gre prezreti, da teče 70 odstotkov tovrstne oskrbe neposredno med velikimi distributerji iz uvoza in da slovenska trgovina pokriva le manjši del teh potreb.

Konkurenco podjetju predstavljata tudi ljubljansko kemično proizvodno in trgovsko podjetje Chemo, ki pa Topdomu konkurira le na področju trgovine z barvami, ter podjetje Terra R.B., ki predstavlja resnejšo konkurenco predvsem v prodaji cementa.

Posredno podjetju konkurira tudi novonastalo interesno združenje SUMA 2000, ki pa zaenkrat še ni zaživelo. Seveda na trgu obstajajo še številni manjši trgovci z gradbenim

materialom, vendar je njihova glavna slabost v primerjavi s Topdomom predvsem ta, da pokrivajo le lokalne trge, medtem ko Topdom pokriva celoten slovenski trg.

4.1.3 PRITISK SUBSTITUTOV

V trgovini z gradbenim materialom o substitutih dejansko ne moremo govoriti. Različni proizvajalci namreč ponujajo relativno standardizirane proizvode. Ti se mnogokrat med seboj razlikujejo le po blagovni znamki. Zaradi visokih transportnih stroškov je uvoz redke, predvsem pri grobih gradbenih materialih.

V praksi se proizvajalci pogosto dogovarjajo o delitvi trga in postavitvi cen. Le na tak način lahko namreč preprečijo medsebojne cenovne vojne. Posledično lahko tudi med trgovci z gradbenim materialom najdemo zelo podobne cene gradbenega materiala. Topdom lahko s ceno konkurira le na podlagi boljših nabavnih pogojev (višji rabati, limiti, daljša valuta), ki jih dosega pri dobaviteljih zaradi visokega tržnega deleža pri prodaji grobega gradbenega materiala. Zato vodstvo podjetja vsako leto posveti veliko časa pogajanjem in sklepanju pogodb s poslovnimi partnerji.

4.1.4 POGAJALSKA MOČ KUPCEV

Trgovina na debelo je pod nenehnim pritiskom dobaviteljev in kupcev, ki jo skušajo izločiti z neposrednim povezovanjem. Njen položaj in moč sta odvisna od sposobnosti generiranja dodane vrednosti tako za dobavitelje kot za kupce. Zato morajo podjetja ves čas inovirati in dodajati storitve. Posebej pomembno je obvladovanje logistike, ki temelji na poznavanju informacijske tehnologije.

Kupci lahko vplivajo na konkurenčnost panoge z zniževanjem cen, z zahtevami po dvigu kakovosti in večjem obsegu proizvodov ali storitev ter z medsebojnim tekmovanjem. V trgovini z gradbenim materialom pomanjkanje diferenciacije in visoka stopnja standardizacije proizvodov kupcem omogoča preusmerjanje nakupov k cenejšemu dobavitelju. Tudi stroški zamenjave prvotnega proizvoda s substitutom je nizka, kar kupcem povečuje pogajalsko moč.

Podjetje Topdom si je s svojo dolgoletno tradicijo oblikovalo bazo stalnih kupcev, ki se odločajo za nakup v podjetju predvsem zaradi dveh prednosti, ki jih podjetje ponuja: hitrega odzivnega časa in nizkih cen. In ravno ti dve prednosti sta hkrati tudi največji pomanjkljivosti podjetja. Nizke cene podjetju onemogočajo doseganje dobičkov, hkrati pa fleksibilnost podjetja mnogokrat povzroča neracionalnost poslovanja. Zaradi težnje po čim krajšem odzivnem času so stroški prevoza bistveno višji, kot bi bili sicer. Tako se zgodi, da napol

prazen tovornjak odpelje blago kupcu in se nato prazen vrača v Ljubljano. To pomanjkljivost podjetje skuša odpraviti z izboljšavami v logistiki.

Veliko skupino kupcev predstavljajo tudi občasni kupci ali tako imenovani »padalci«, ki niso zvesti nobenemu podjetju in se za nakupe odločajo le na osnovi boljših cen ali boljših prodajnih in poprodajnih storitev. Cen podjetje pri nekaterih proizvodnih skupinah dejansko ne more več zniževati, saj je razlika med prodajno in nabavno ceno že tako minimalna. Zvestobo kupcev si podjetje lahko zagotovi le z boljšimi prodajnimi storitvami. S tem pa bi se povečal tudi dobiček podjetja. Po mnenju Reichhelda in Sasserja (1990, str. 105) podjetje namreč lahko poveča dobiček za skoraj 100 %, če mu uspe zadržati le 5 % več kupcev.

4.1.5 POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV

Pogajalsko moč dobaviteljev je zelo težko enostransko opredeliti. Podjetje Topdom dosega v prodaji večine dobaviteljev gradbenega materiala dokaj visok delež. Zamenjava dobavitelja bi tako bistveno vplivala na poslovni rezultat tistega dobavitelja, za katerega bi se podjetje odločilo, da ne ustreza več njegovim potrebam. S tem podjetje dosega pogajalsko prednost v primerjavi z dobaviteljem. Poleg tega je tudi diferenciacija proizvodov nizka, saj se proizvodi različnih proizvajalcev v očeh kupcev le malo razlikujejo.

Po drugi strani je število dobaviteljev določenih skupin artiklov v primerjavi s številom kupcev majhno, kar povečuje njihovo pogajalsko moč. Lep primer je podjetje Salonit Anhovo, ki je največji proizvajalec cementa v Sloveniji in praktično uživa monopol na slovenskem tržišču. S tem ima v primerjavi s podjetjem Topdom visoko pogajalsko moč, kar mu omogoča, da lahko povečuje cene materiala ob hkratnem zmanjševanju kakovosti. Prav tako tudi odsotnost substitutov sili podjetje, da izbira med obstoječimi dobavitelji gradbenega materiala. Pogajalsko premoč jim povečujejo tudi visoki transportni stroški, ki so značilni za to panogo in podjetju onemogočajo uvoz gradbenega materiala.

Pri ostalih proizvodnih skupinah, kot so tehnično blago, keramika in sanitarna keramika, je diferenciacija proizvodov bistveno večja. Pri teh proizvodih osnove za nakup ne predstavlja več cena, temveč njihova kvaliteta in ugled blagovne znamke. Podjetje Topdom trži proizvode znanih svetovnih proizvajalcev keramičnih ploščic, sanitarne keramike in kopalniške opreme, ki imajo vsekakor bistveno večjo pogajalsko moč kot Topdom. Kljub temu pa je podjetju uspelo z večino od njih že podpisati pogodbo o ekskluzivnem uvozu in si s tem zagotoviti prednost pred konkurenco.

4.2 REZULTATI ANALIZE KONKURENČNOSTI PANOG

S pomočjo analize konkurenčnosti panoge smo prišli do naslednjih zaključkov. Prvič, trgovina z gradbenim materialom in lesom je zrela panoga, ki je svoj vrh doživela v osemdesetih letih. Drugič, nevarnost vstopa novih podjetij v panogo je velika, saj so zahtevani začetni kapitalski vložki majhni. Tretjič, tekmovalnost podjetij znotraj panoge je velika. Trgovci z gradbenim materialom tekmujejo predvsem s ceno. Tekmovanje s kakovostno storitvijo ni prisotno v taki meri kot v trgovini z izdelki splošne potrošnje, vendar postaja vedno bolj pomembno. Četrto, o pritisku substitutov zaradi značilnosti panoge dejansko ne moremo govoriti. Petič, pomanjkanje diferenciacije in velika mera standardizacije proizvodov in storitev kupcem omogoča preusmerjanje na cenejšega dobavitelja. Šestič, pogajalska moč dobaviteljev je odvisna predvsem od njihove velikosti in stopnje konkurence na trgu.

5 ANALIZA ZUNANJEGA IN NOTRANJEGA OKOLJA S PRIHODNJI STRATEŠKIMI SMERNICAMI PODJETJA TOPDOM D.D.

V prejšnjih dveh poglavjih smo bolje spoznali podjetje Topdom in panogo, v kateri se podjetje nahaja. V tem poglavju bomo ta dva pogleda združili in si s pomočjo analize zunanjega in notranjega okolja podjetja pogledali, kakšno je mesto podjetja v panogi, katere so priložnosti in grožnje, ki izhajajo iz okolja. Hkrati nam bo ta analiza predstavila tudi glavne prednosti in slabosti podjetja. Na ta način bomo dobili vse potrebne informacije za oblikovanje predlogov strategij podjetja v prihodnosti.

5.1 ANALIZA ZUNANJEGA IN NOTRANJEGA OKOLJA PODJETJA - SWOT ANALIZA

Na podjetje vplivajo dejavniki zunanjega in notranjega okolja. Elemente zunanjega okolja lahko razdelimo na gospodarsko, tehnološko, politično-pravno, in socialno-kulturno okolje. Od znotraj na podjetje vplivajo predvsem odnosi med zaposlenimi, njihova motiviranost, pripadnost podjetju, sistem nagrajevanja in politika podjetja.

S pomočjo SWOT matrike¹³ bomo predstavili glavne prednosti in slabosti podjetja Topdom ter priložnosti in grožnje, ki prihajajo s strani konkurence.

5.1.1 PREDNOSTI PODJETJA TOPDOM

Najpomembnejše prednosti podjetja Topdom so:

- Dolgoletna tradicija: podjetje se na trgu pojavlja že od leta 1947.
- Obsežna mreža poslovalnic: 14 podjetij, ki so večinski lastniki podjetja Topdom, imajo razvejano mrežo poslovalnic po vsej Sloveniji. Hkrati ima Topdom tudi partnerske odnose z več kot 50 trgovci, ki še dodatno pokrivajo trg.
- Strateška lokacija: podjetje ima sedež in prodajni center ob zelo prometni cesti v neposredni bližini BTC-ja, ki se v zadnjih nekaj letih hitro razvija in postaja pravo trgovsko središče.
- Dobro poznavanje lokalnega trga in prilagajanje potrebam na trgu: nekatere ključne osebe v podjetju že več desetletij delujejo v tej panogi, zato dobro poznajo razmere na trgu.
- Dobri odnosi z dobavitelji in kupci: podjetje s svojimi poslovnimi partnerji vzdržuje že dolgoletne odnose.

¹³ SWOT: prednosti – strengths (S), slabosti – weaknesses (W), priložnosti – opportunities (O), nevarnosti – threats (T).

- Odpiralni čas eno uro pred konkurenco: zaradi narave dela je za gradbince izredno pomembno, da lahko gradbeni material kupijo in naložijo v čim bolj zgodnjih jutranjih urah.

5.1.2 SLABOSTI PODJETJA TOPDOM

Največje slabosti podjetja Topdom so:

- Manjši asortiman kot nekateri konkurenti: na policah prodajnega centra na Letališki cesti so se v preteklosti pojavljali predvsem proizvodi, namenjeni obrtnikom in izvajalcem. Prodajni asortiman so v zadnjem letu nekoliko razširili in ga prilagodili potrebam končnih porabnikov, a kljub temu še vedno ne ponujajo tako pestre izbire proizvodov kot njihov največji konkurent Merkur.
- Slaba izkoriščenost ter nenačrtna urejenost in postavitve trgovin: kljub temu, da je bil pred dobrim letom dni prodajni center preurejen, je zaradi nestrokovne postavitve in neprimerne opreme trgovina še vedno slabo izkoriščena in neprivlačna za kupce.
- Malo oglaševalskih in promocijskih aktivnosti: lastniki in glavni direktor podjetja se ne zavedajo pomembnosti tržnega komuniciranja. Temu področju namenjajo malo pozornosti in denarja. Izdatki za oglaševanje so zato minimalni, neposrednega trženja in odnosov z javnostmi skorajda ni, osebna prodaja in pospeševanje prodaje pa prinašata le malo učinka.
- Nenaklonjenost zaposlenih k spremembam: večina ljudi je v podjetju zaposlenih deset let ali več. Zato se oklepajo starih navad in delovnih postopkov. Vsaka sprememba jim pomeni grožnjo in tveganje, namesto priložnosti za izboljšavo.
- Slaba izobrazbena struktura: v podjetju, ki ima skoraj 120 zaposlenih, je le ena oseba z dokončanim magisterijem in tri osebe z univerzitetno izobrazbo. Večina zaposlenih ima dokončano srednjo ali poklicno šolo, kar precej pa je tudi takih, ki imajo le osnovnošolsko izobrazbo. Temu primerna je tudi strokovna usposobljenost in računalniška (ne)pismenost zaposlenih.
- Zastarel informacijski sistem: sedanji informacijski sistem je zastarel in ne zagotavlja osnovnih analiz podatkov, ki so nujno potrebne za odločanje.
- Neurejeno področje logistike: neurejena logistika je povezana predvsem z neprimernim informacijskim sistemom, ki ne omogoča optimizacije zalog in fizične distribucije. Stroški prevoza so visoki, prav tako tudi stroški skladiščenja.
- Nejasna vizija podjetja: podjetje nima jasno načrtane vizije. Vodstvo sprejema poslovne odločitve na podlagi občutkov in trenutnih odločitev, brez kakršnih koli predhodnih raziskav in analiz.
- Problem agenta: v podjetju mnogokrat prihaja do navzkrižja interesov med managerji in lastniki podjetja. Problem še zaostreuje dejstvo, da je glavni direktor podjetja hkrati tudi direktor podjetja, ki je največji lastnik podjetja Topdom. Zato so njegove odločitve pogosto pristranske in v navzkrižju z interesi preostalega managementa.

- Konkurriranje med lastniki in Topdomom: namesto enotnega nastopa na trgu med lastniki podjetja in Topdomom prihaja do konkuriranja. Odločitve lastnikov o načinu poslovanja podjetja so pogosto naravnane na ta način, da imajo čim večje koristi oni sami, ne glede na položaj podjetja Topdom.
- Premajhen poudarek na plačevanju s kompenzacijami: kompenzacije predstavljajo zelo uspešen način zapiranja terjatev in obveznosti. Njihov pomen je v obravnavani panogi še toliko večji zaradi medsebojnega trgovanja trgovskih podjetij in velike plačilne nediscipline.

5.1.3 PRILOŽNOSTI PODJETJA TOPDOM

Največje priložnosti, ki jih okolje ponuja podjetju Topdom, so:

- Nova celostna grafična podoba podjetja: nova celostna grafična podoba podjetja je osnova za druge strateške odločitve v podjetju. Podjetje si lahko nanovo začrta cilje in določi pot, kako te cilje doseči.
- Pridobitev novih kupcev: z učinkovito uvedbo nove celostne grafične podobe in njeno predstavitvijo na trgu podjetje lahko privabi številne nove kupce.
- Majhnost omogoča trženje v nišah: podjetje Topdom je v primerjavi s podjetjem Merkur bistveno manjše. To mu omogoča, da najde tržno nišo in znotraj nje prevzame vodilni položaj.
- Dokončno oblikovanje stanovanjske sheme: z dokončno oblikovano stanovanjsko shemo bo zaživela tudi stanovanjska gradnja. Posledično bo prišlo do naraščajočega trenda tudi v trgovini z gradbenim materialom, predvsem v trgovini na debelo, ki oskrbuje gradbena podjetja in izvajalce. In prav v trgovini na debelo z gradbenim materialom ima podjetje Topdom vodilni položaj na trgu.
- Višji življenjski standard ljudi: z rastjo življenjskega standarda narašča tudi potrošnja luksuznih dobrin, med katere sodijo tudi hiše, stanovanja in stanovanjska oprema.
- Nižanje obrestnih mer: s približevanjem Evropski uniji se bodo obrestne mere zniževale, obrestne mere za kredite bodo privlačnejše, kar bo pospešilo investiranje, tudi v gradnjo stanovanj.
- Pojav novih materialov: Podjetje Topdom ima sklenjeno pogodbo o ekskluzivnem zastopstvu s številnimi proizvajalci gradbenega materiala. S tehnološkimi izboljšavami nenehno nastajajo novi materiali, ki zamenjujejo stare. Podjetje bi si s podpisom pogodbe z inovatorjem ustvarilo položaj, s katerim bi nadziralo razmere na slovenskem trgu gradbenega materiala.

5.1.4 GROŽNJE PODJETJA TOPDOM

Grožnje, ki izhajajo iz okolja, so:

- **Plačilna nedisciplina:** V gradbeništvu vlada velika plačilna nedisciplina. Zaradi velikanskih investicij so gradbeniki pogosto prisiljeni k odlogu plačila svojih obveznosti. To povzroča kopičenje zapadlih terjatev trgovcev z gradbenim materialom, kar vpliva na njihovo nelikvidnost in nezmožnost poravnave obveznosti do dobaviteljev. S tem nastaja začaran krog, ki je povzročil že marsikatero prisilno poravnavo ali stečaj podjetja.
- **Možnost prevzema podjetja:** v primeru neučinkovitega poslovanja bi podjetju Topdom grozil prevzem s strani drugega podjetja. Podobno se je že zgodilo celjski Kovinotehni, ki jo je prevzel največji Topdomov konkurent, Merkur.
- **Večji pritiski konkurentov:** konkurenca na trgu vse bolj pritiska na zniževanje cen in izboljševanje storitev. Veliki poslovni sistemi z močnim zaledjem lahko s pritiski na cene iz konkurenčnega boja izrinejo marsikatero podjetje. Podjetje Topdom trenutno konkurira na trgu predvsem z nizkimi cenami, vendar bi bili lahko vsi nadaljnji pritiski na zniževanje cen za podjetje tudi usodni.
- **Izguba posameznih partnerjev:** Topdom že dolgoletno sodeluje s številnimi podjetji. Izguba katerega od strateških partnerjev bi lahko ranila položaj podjetja na trgu.
- **Združevanje konkurenčnih podjetij:** z združevanjem konkurenčnih podjetij bi se tržni položaj podjetja Topdom poslabševal.
- **Izločanje veleprodaje iz verige:** pritiski na izločitev trgovine na debelo iz prodajne verige bi za podjetje, ki se pretežno ukvarja z veleprodajo, pomenili propad.

Analizo zunanjega in notranjega okolja združimo v tako imenovano SWOT matriko. Kot smo videli, je zunanje okolje panogi razmeroma nenaklonjeno, čeprav obstajajo priložnosti, ki jih podjetje lahko še izkoristi. Notranje ima družba številne slabosti, ki jih bo lahko rešila le z velikim trdom in strokovnostjo. Zato lahko v SWOT matriki izberemo kombinacijo TW, to so strategije, ki bi zagotovile čim boljše preprečevanje zunanjih nevarnosti (T) in popravljanje notranjih slabosti (W). Možne strategije, ki jih podjetje lahko izbere, so predstavljene v nadaljevanju.

5.2 PREDLOG PRIHODNIJH STRATEGIJ PODJETJA TOPDOM D.D.

Da bi razumeli, kako podjetje sploh deluje – kaj je v podjetju strogo načrtovano, kaj je plod sreče, kaj je rezultat dobre presoje in kakšno je osnovno mišljenje – je potrebno preučiti strategijo podjetja.

Strategija podjetja ponuja najboljšo možnost usklajevanja dolgoročnih ciljev s kratkoročnimi. Strategija podjetja živi in diha. Vpliva ne le na vsakršno dejavnost v podjetju, temveč tudi na strukturo podjetja, njegovo kulturo in nenazadnje tudi na identiteto podjetja.

Mnogokrat se zgodi, da razlagamo uspeh podjetja kot rezultat skrbno načrtovane strategije podjetja, čeprav je lahko le rezultat spleta okoliščin in prav tako mikavno je, da zamolčimo projekt, ki je propadel ali ni dosegel želenega učinka. Podjetja imajo v realnosti veliko možnosti. Delajo številne napake, ki so pogosto posledica emocij, sprememb ali človeških napak. Vendar pa vedno poudarjajo svoje dosežke, medtem ko napake čimbolj prikrijejo.

Razmišljanje o trženjski strategiji se začne z ugotavljanjem potreb kupcev in ne z izdelkom. Izdelek je le ena izmed možnih rešitev za zadovoljevanje teh potreb. Raven določene potrebe se s časom spreminja. Govorimo o krivulji življenjskega ciklusa potrebe. Prav tako imajo svoj življenjski cikel tudi izdelki, ki gredo skozi fazo uvajanja, rasti, zrelosti in upadanja. Za vsako izmed teh stopenj lahko identificiramo primerno strategijo trženja.

Čeprav Stalk, Pecaute in Burnett (1996, str. 131) v svojem članku pravijo, da ne obstajajo zreli trgi, temveč le zreli managerji, lahko rečemo, da se podjetje Topdom nahaja v zreli panogi. Podjetje zaenkrat nima jasno začrtane strategije. Vodstvo sprejema odločitve neprofesionalno, na podlagi trenutnih nagibov, brez kakršnih koli predhodnih analiz in podatkov o potrebah trga. Zato so njihove odločitve mnogokrat prenahe in preozko začrtane, kar zmanjšuje uspešnost podjetja na trgu. V nadaljevanju bomo s pomočjo razširjenega trženjskega spleta¹⁴ postavili predloge prihodnjih strategij podjetja Topdom.

5.2.1 PROIZVODI IN STORITVE

Nenehne spremembe okusov potrošnikov, spreminjajoča se tehnologija in naraščajoča konkurenčnost na trgu silijo podjetje v razvijanje novih proizvodov in storitev (Kotler, Armstrong, 1996, str. 312). Proizvode in storitve, katerih prodaja upada, mora podjetje nadomestiti z novimi.

Proces uvajanja novih proizvodov in storitev na trg mora biti strateško dobro načrtovan. Kateri novi proizvodi in storitve so primerni za uvajanje na trg, je odvisno od ciljev podjetja, njegove vizije, sposobnosti in načrtov rasti (Zeithaml, Bitner, 2000, str. 200).

Ena najpomembnejših strateških odločitev trgovcev je, katere skupine proizvodov ponujati na svojih prodajnih mestih. Blagovne znamke služijo kupcem kot eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na njihovo vrednotenje trgovine. Vplivajo na zvestobo kupcev in podobo trgovine v njihovih očeh (Levy, Weitz, 2001, str. 415).

¹⁴ Angl.: marketing mix – 7 P's: Product/service, Price, Place, Promotion, People, Physical evidence, Process

Podjetje Topdom trenutno na trgu igra vlogo analitika¹⁵. Skuša ohranjati ustaljen in omejen asortiman izdelkov, čeprav hkrati skrbno sledi obetajočim smerem razvoja v panogi. V primerjavi s tržnim vodjo izvaja manj in počasnejše spremembe v zvezi z izdelki in trgi. Svoj položaj poskuša zaščititi z nižjimi cenami in boljšim poznavanjem kupca. Za izboljšanje svojega položaja na trgu lahko podjetje izbira med štirimi strategijami: strategijo povečevanja tržnega deleža, strategijo razvoja novih trgov, strategijo razvoja novih proizvodov/storitev in strategijo diverzifikacije. Strategije uvajanja novih proizvodov/storitev so predstavljene v obliki matrike na sliki 13.

Slika 13: Matrika strategij uvajanja novih proizvodov/storitev

PONUDBA	POVPRAŠEVANJE	
	Obstoječi kupci	Novi kupci
Obstoječi proizvodi/storitve	POVEČEVANJE TRŽNEGA DELEŽA	RAZVOJ NOVIH TRGOV
Novi proizvodi/storitve	RAZVOJ NOVIH PROIZVODOV/STORITEV	DIVERZIFIKACIJA

Vir: povzeto po Zeithaml, Bitner, 2000, str. 201

Zaradi majhnega števila končnih porabnikov je med predlaganimi strategijami za podjetje Topdom najprimernejša strategija diverzifikacije. Podjetje bi moralo na trg ponuditi nove proizvode in storitve, s katerimi bi privabilo nove tržne segmente. Posebno pozornost bi vsekakor morali nameniti mladim parom in družinam, ki si ustvarjajo svoje domove. Trenutno podjetje sicer že ponuja široko izbiro gradbenega materiala, orodja in materialov za obnovo ali gradnjo doma, keramičnih ploščic, sanitarne keramike in kopalniške opreme. V prodajnem asortimanu manjkajo predvsem proizvodi, ki so privlačni za kupce. V ta namen bi bilo potrebno razširiti ponudbo kopalniških dodatkov, lesnih izdelkov, dodatkov za les, morebiti bi bilo potrebno razmišljati celo o razširitvi asortimana na področje bele tehnike. S tem bi privabili tudi predstavnice nežnejšega spola, katerim v preteklosti prodajni program ni bil namenjen.

Največji potencial ima podjetje v ponudbi dodatnih storitev, saj se le redki slovenski trgovci lahko pohvalijo z dobrimi prodajnimi in poprodajnimi storitvami. Z uvedbo svetovalnih in inženirskih storitev bi lahko sodelovali pri gradnji in opremljanju večjih objektov. Na področju keramike podjetje podobne storitve že ponuja. Svetovalci za prodajo keramike s pomočjo posebnega računalniškega programa kupcu izrišejo celoten projekt. Vendar je ravno na temu področju še veliko možnosti. Z vključitvijo arhitektov, inženirjev in izvajalcev bi kupcem ponudili celovito storitev, ki bi jim prihranila veliko denarja, časa in truda. Na enem mestu bi namreč lahko dobili ves potreben material in vse potrebne storitve.

¹⁵ Walker, Boyd in Larreche (1998, str. 67-68) glede na poslovno strategijo podjetja razvrščajo na raziskovalce, branilce, analitike in nazadnjake.

5.2.2 CENE

Oblikovanje cen predstavlja managerjem najtežavnejši del poslovnega odločanja. Oblikovanje prave cene ima namreč velik učinek na uspeh podjetja. Za izboljšanje politike oblikovanja cen se mora manager osredotočiti na proces oblikovanja cen in ne na rezultat, ki ga prinese določena cenovna politika (Dolan, 1995, str. 4).

Podjetja morajo poznati vpliv cen pri nakupnih odločitvah porabnikov. Hkrati morajo razumeti tudi način, kako porabniki sprejemajo cene in njihove spremembe. Pri oblikovanju cen morajo upoštevati notranje in zunanje dejavnike. Notranji dejavniki, ki vplivajo na odločitev o višini cen, so stroški, strategije ostalih elementov trženjskega spleta, politika podjetja in cilji podjetja. Najpomembnejši zunanji dejavniki oblikovanja cen so značilnosti trga, obseg povpraševanja, konkurenčnost na trgu ter vpliv države (Kotler, Armstrong, 1996, str. 341).

Poznamo tri osnovne pristope oblikovanja cen: oblikovanje cen na podlagi povpraševanja, oblikovanje cen glede na stroškovno funkcijo in oblikovanje cen glede na ceno pri konkurenci. Pristopa oblikovanja cen glede na stroškovno funkcijo in glede na ceno pri konkurenci temeljita na podjetju in cenah konkurenčnih podjetij, namesto na kupcu. Noben pristop namreč ne upošteva dejstva, da kupci ne poznajo vedno cene proizvoda ali storitve, da so lahko bolj občutljivi na nemonetarno vrednost ali pa kvaliteto povezujejo z višino cene. Vsi ti faktorji pa so lahko, oziroma morajo biti vključeni pri odločitvi o oblikovanju cen. Vse to vključuje pristop oblikovanja cen na podlagi povpraševanja, ki upošteva kupčevo zaznavo vrednosti. Cena je tako oblikovana v višini, ki jo je pripravljen kupec plačati za kupljeno blago ali opravljeno storitev. Omenjeni pristop je še posebej primeren za storitvena podjetja (Zeithaml, Bitner, 2000, str. 440-441).

Večina trgovcev z gradbenim materialom uporablja pristop oblikovanja cen glede na ceno pri konkurenci. Cene so postavljene nekje med ceno, ki zgolj pokriva stroške in ne prinaša nobenega dobička, ter ceno pri konkurenci. Podjetje Topdom pretežen del prihodkov od prodaje ustvarja v veleprodaji, zato je zanj izredno pomembno, da pravilno oblikuje veleprodajne pogoje. Za večino kupcev sta namreč pri nakupni odločitvi pomembnejša valuta plačila in višina rabata kot višina veleprodajne cene. Podjetje bi to lahko izkoristilo tako, da bi postavilo višje cene, hkrati pa kupcem ponudilo nekaj odstotnih točk višje popuste.

V maloprodaji je situacija nekoliko drugačna. Kupcem je pogosto prodajna storitev pomembnejša od cene. Oblikovanje cen na podlagi povpraševanja bi bilo primerno predvsem za keramične ploščice, sanitarno keramiko in kopalniško opremo. Mnogi namreč enačijo višino cene keramike z njeno kvaliteto. Poleg tega je pri prodaji teh vrstah proizvodov izredno pomembna prodajna storitev. Prodajalec mora kupcu znati svetovati pri nakupu in najti pravo kombinacijo artiklov, ki bodo ustrezali tako željam kupca kot tudi prostorski razporeditvi. V primeru, da bi v storitev vključili še projektiranje in izvajalske storitve, bi se vrednost storitve v očeh kupca še povečala in bi bil pripravljen plačati še višjo ceno.

Vendar je pomanjkljivost pristopa oblikovanja cen na podlagi povpraševanja ta, da je zelo težko ugotoviti pravo vrednost proizvoda ali storitve v očeh kupcev. V primeru, da bi podjetje postavilo previsoko ceno glede na pričakovanja kupcev, bi s tem močno prizadelo svojo prodajo, v primeru prenizko postavljene cene pa bi dosegalo bistveno nižje prihodke od prodaje, kot bi jih sicer lahko. V ta namen bi podjetje moralo upoštevati osem korakov, ki vodijo k oblikovanju prave cene proizvodov in storitev (Dolan, 1995, str. 4-11). V prvi fazi bi moralo ugotoviti, kakšno vrednost kupci pripisujejo proizvodom in storitvam, ki jih podjetje ponuja. Preveriti bi morali različne vrednosti, ki jih kupci pripisujejo istemu proizvodu ali storitvi. Managerji se namreč pogosto ne zavedajo prednosti, ki jih prinaša oblikovanje različnih cen za različne segmente. Na ta način lahko podjetje doseže bistveno večje dobičke kot v primeru, da vsem kupcem ponuja proizvod po isti ceni. V tretji fazi bi podjetje moralo ugotoviti cenovno elastičnost in na podlagi tega v naslednji fazi oblikovati optimalno cenovno strukturo. V peti in šesti fazi sledita opazovanje reakcij konkurentov in analiza vpliva cen. Vsekakor je v proces potrebno vključiti tudi spremljanje čustvenih odzivov kupcev na spremembe cene. Proces se zaključi z analizo prihodkov in njihovim pokrivanjem stroškov.

Učinkovitega procesa oblikovanja cen ni mogoče oblikovati in uvesti v kratkem času. Kajti ne gre za spremembo ali dve v strategiji in organizaciji podjetja. Proces zahteva veliko sprememb in vztrajanja pri teh spremembah, da bi bil rezultat v skladu s pričakovanji.

5.2.3 PRODAJNE POTI

Večina podjetij pri prenosu svojih izdelkov na trg uporablja posrednike. S tem nastajajo distribucijski kanali. Le-ti so sestavljeni iz neodvisnih podjetij, ki skrbijo za prenos proizvodov ali storitev do končnih uporabnikov. V preteklosti so prevladovali tako imenovani tradicionalni distribucijski sistemi, ki so sestavljeni iz enega ali več neodvisnih proizvajalcev, trgovcev na debelo in trgovcev na drobno. Vsaka od teh enot poskuša maksimirati svoj dobiček, četudi na račun nižjih dobičkov ostalih podjetij v sistemu. V zadnjem času postajajo vse bolj pomembni vertikalni distribucijski sistemi, znotraj katerih proizvajalci, trgovci na debelo in drobno delujejo kot povezana celota. Temu trendu sledi tudi podjetje Topdom, ki postopoma prehaja iz tradicionalnega v vertikalni distribucijski sistem. Proces prehajanja se je pričel, ko se je 14 trgovcev na drobno z gradbenim materialom odločilo, da ustanovijo podjetje Mreža Trading z namenom, da združeno nastopijo na trgu in s tem pridobijo boljše nabavne pogoje pri dobaviteljih. Vlogo trgovca na debelo je leta 2001 prevzelo podjetje Topdom. Kljub temu ne moremo govoriti o pravem vertikalnem distribucijskem sistemu, saj so v celoto povezani le trgovec na debelo in trgovci na drobno, medtem ko v sistem niso vključeni tudi proizvajalci. Do določenih partnerskih povezav s proizvajalci že prihaja, predvsem z majhnimi proizvajalci, ki so pripravljeni svoje proizvode na trgu predstaviti pod trgovsko blagovno znamko Topdom, vendar bo moralo podjetje v prihodnosti temu procesu nameniti še veliko truda. Trenutno verjetno še nima dovolj močnega pogajalskega položaja, da bi v svoj sistem pridobilo katerega od večjih slovenskih proizvajalcev gradbenega materiala.

Podjetje Topdom uporablja dve tržni poti: prodajno osebje podjetja in trgovce na drobno. Povečati mora predvsem število neposrednega prodajnega osebja. Trenutno 11 prodajalcev pokriva skoraj 1.500 kvadratnih metrov prodajne površine, kar predstavlja več kot 135 kvadratnih metrov na osebo. Leta 2001 je po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije (2002, str. 4) povprečna prodajna površina na osebo, ki dela v prodajalni, znašala 30 kvadratnih metrov. Če upoštevamo ta podatek, potem bi podjetje Topdom moralo imeti skupaj 50 prodajalcev, ki bi lahko učinkovito pokrivali celotno prodajno površino. Vendar menim, da je ta številka nekoliko previsoka. Podjetje bi moralo dodatno zaposliti še 5 do 10 strokovno usposobljenih prodajalcev, ki bi se specializirali za posamezna področja in na ta način kupcem zagotavljali strokovno prodajno storitev. Vendar to lahko stori le ob predpostavki, da ustrezno poveča promet v maloprodaji, kar pa je povezano s povečano promocijsko aktivnostjo.

Potrebno bi bilo izboljšati tudi prodajni učinek petih prodajnih zastopnikov na terenu, ki stopajo v stik z možnimi porabniki na različnih območjih po Sloveniji. Pri povečevanju prodajne mreže podjetje ne bi smelo narediti napake in v sistem povabiti prevelikega števila podjetij, temveč bi se moralo odločiti za povabilo manjšega števila trgovcev z dobro boniteto. Z razvojem dobrih poslovnih odnosov z izbranimi distributerji bi podjetje lahko pričakovalo nadpovprečno prodajo. Selektivna distribucija bi namreč omogočala podjetju, da bi pridobilo ustrezno pokritje trga z večjim nadzorom in manjšimi stroški kot z intenzivno distribucijo s številnimi posredniki.

Pomemben element dodane vrednosti je fizična distribucija izdelka, ki vsebuje načrtovanje, izvajanje in nadziranje fizičnega toka izdelkov od dobavitelja do končnih uporabnikov (Kotler, 1991, str. 585). Obvladovanje stroškov fizične distribucije je v trgovini z gradbenim materialom nujno, saj ti stroški predstavljajo pretežen del stroškov izdelka. V podjetju Topdom je ena največjih pomanjkljivosti ravno slabo urejeno področje logistike in skladiščenja, kar je v veliki meri povezano s slabim informacijskim sistemom. Zamenjava informacijskega sistema je zato ena najpomembnejših strateških odločitev podjetja v prihodnosti.

Zaradi velike teže in prostornine gradbenega materiala največji delež stroškov fizične distribucije predstavljajo stroški prevoza. Prav tako so visoki tudi stroški skladiščenja in zalog. Raven zalog je ena najpomembnejših odločitev fizične distribucije, saj vpliva na zadovoljstvo odjemalcev. Podjetje mora poznati stopnjo spremenljivosti porabe kupca, čas, ki je potreben za izpolnitev naročila, vedeti mora, na kateri ravni zalog blago ponovno naročiti in koliko naročiti. Pri tem mora pretehtati zlasti stroške naročanja na eni strani in stroške zalog na drugi strani. Ne smemo pa pozabiti tudi na stroške izgubljene prodaje zaradi prepozni dobav. Zaradi njihove težke ugotovljivosti podjetje skuša minimizirati predvsem prve tri komponente stroškov fizične distribucije.

5.2.4 TRŽNO KOMUNICIRANJE

Sodobno trženje zahteva od podjetja več kot le dober izdelek, privlačno ceno in dostopnost izdelka za ciljne odjemalce. Podjetje mora komunicirati tako z obstoječimi kot tudi s potencialnimi kupci. Za večino podjetij ni vprašanje tržno komunicirati ali ne, temveč kaj, komu in kako pogosto sporočati. Splet trženjske komunikacije, imenovan tudi promocijski splet, sestavlja pet poglavitnih dejavnosti: oglaševanje, neposredno trženje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi in osebna prodaja. Poglavitni cilj tržnega komuniciranja trgovskega podjetja je povečanje prodaje. Za doseg tega cilja trgovci uporabljajo različne metode, s pomočjo katerih kupce obveščajo, prepričujejo in opozarjajo nase (Levy, Weitz, 2001, str. 490).

Podjetje mora najprej določiti kratkoročne in dolgoročne cilje tržnega komuniciranja. Najprej mora zagotoviti prepoznavanje trgovine s strani kupcev, temu sledi prepoznavanje asortimana. Doseči mora ugodno mnenje o svojih prodajnih mestih med kupci, spodbuditi njihov namen za obisk trgovine. Temu mora slediti nakup. Najpomembneje pa je, da oblikuje bazo stalnih kupcev, ki za podjetje predstavljajo največje bogastvo (Levy, Weitz, 2001, str. 500).

Podjetje Topdom je v preteklosti namenjalo le malo pozornosti in sredstev tržnemu komuniciranju. Odločalo se je le za občasne oglaševalske akcije, pa še te so bile ponavadi posledica razprodaje nakopičenih zalog. Skupaj z orodji za pospeševanje prodaje so sicer povečali obseg prodaje na kratek rok, pridobili pa so le majhen dodatni trajni tržni delež. Pospeševanje prodaje namreč najbolj pritegne tiste, ki pogosto menjajo blagovne znamke. Ti kupci pa iščejo predvsem nizke cene.

Za zagotavljanje prepoznavnosti podjetja, novega imena, nove trgovske blagovne znamke in nove celostne grafične podobe bi podjetje Topdom moralo v prihodnosti okrepiti predvsem oglaševalske aktivnosti in odnose z javnostmi ter izboljšati učinkovitost osebne prodaje in neposrednega trženja po telefonu, ki v podjetju že sedaj igrata pomembno vlogo pri prodaji na debelo. S tem bi krepili zvestobo obstoječih kupcev in hkrati pridobili nove. Hkrati bi morali nakupe spodbujati tudi s pomočjo orodij za pospeševanje prodaje, kot so cenovni paketi, nagrade stalnim strankam, darila, vračilo gotovine, izdelčne garancije in prikazi izdelkov na mestu nakupa. Pospeševanje prodaje pa je najbolj učinkovito, če ga uporabljamo skupaj z oglaševanjem.

Za oblikovanje učinkovitih oglaševalskih programov bi vodstvo podjetja moralo najprej določiti ciljne trge in nakupne motive, šele nato pa bi se lahko pričeli ukvarjati s petimi poglavitnimi odločitvami pri oblikovanju programa oglaševanja: opredelitvijo ciljev, določitvijo proračuna, opredelitvijo oglasnega sporočila, odločitvijo o medijih in ocenjevanjem učinkovitosti.

Poglavitni cilj oglaševanja podjetja Topdom bi v prvi fazi moral biti obveščanje. Ime Topdom, njegova nova celostna grafična podoba in trgovska blagovna znamka se na trgu pojavljajo šele slabih šest mesecev, zato je osnovni cilj podjetja spodbuditi primarno povpraševanje. Šele ko bi si zagotovili prepoznavnost podjetja tudi med končnimi porabniki, bi podjetje lahko pričelo s prepričevalnim oglaševanjem in s tem oblikovalo selektivno povpraševanje po trgovski blagovni znamki Topdom.

Pri določitvi proračuna za oglaševanje bi morali upoštevati naslednja dejstva. Podjetje se na novo pojavlja na trgu, njegova nova trgovska blagovna znamka dejansko nima še nikakršnega tržnega deleža, proizvodi so nizko diferencirani, na trgu se pojavljajo številni konkurenti z Merkurjem na čelu, ki namenja veliko sredstev za oglaševanje. Vse to zahteva od podjetja Topdom močno oglaševanje, s čimer so povezani tudi visoki izdatki.

Gospodarsko najbolj pravilna metoda določanja proračuna za tržno komuniciranje je metoda mejne analize, ki temelji na principu, ki pravi, da bi morale podjetje povečevati izdatke za tržno komuniciranje, dokler se mejni stroški in mejni prihodki ne izenačijo. Ker pa podjetja ponavadi nimajo dovolj podatkov za takšno analizo, managerji pogosto uporabljajo tudi druge metode določanja sredstev za tržno komuniciranje, ki niso tako natančne, a jih je lažje uporabljati (Levy, Weitz, 2001, str. 502). Ena izmed metod je metoda razpoložljivih sredstev, pri kateri podjetje najprej oceni svoje prihodke in stroške, določi želeni dobiček, ostanek denarja pa nameni za tržno komuniciranje. To metodo je v preteklosti uporabljalo tudi podjetje Topdom. Zanj je tržno komuniciranje predstavljalo le dodaten strošek, ki zmanjšuje dobiček podjetja, zato je ob vsakem padcu prodaje najprej zmanjšalo izdatke za tržno komuniciranje, namesto da bi s povečanim komuniciranjem spodbudilo prodajo. V ta namen bi bilo za podjetje primerneje določati proračun za tržno komuniciranje v obliki odstotka od prodaje. Odstotek bi lahko določili na podlagi preteklih podatkov ali pa bi uporabili enak odstotek, kot ga za tržno komuniciranje namenjajo konkurenti. S povečevanjem prodaje bi naraščali tudi izdatki za oglaševanje, kar bi še dodatno povečevalo prodajo. Do negativnega učinka bi prišlo le v primeru zmanjševanja prodaje podjetja. V tem primeru bi se zmanjšali tudi izdatki za tržno komuniciranje, kar pa bi posledično vplivalo na več kot proporcionalno zmanjšanje prodaje.

Majhen proračun za oglaševanje je bil v preteklosti poglaviten razlog za tako malo oglaševalskih dejavnosti podjetja Topdom. Šele ko se bodo lastniki in vodstvo podjetja zavedali pomembnosti tržnega komuniciranja za prodajo podjetja, bodo tržniki lahko oblikovali učinkovite oglaševalske programe.

Pri opredelitvi oglasnega sporočila bi podjetje moralo upoštevati pravilo, da je ustvarjalnost velikokrat pomembnejša od količine denarja, porabljenega za oglas. Pri nizkem proračunu za oglaševanje je ustvarjalnost še toliko bolj zaželeno. Za oblikovanje sporočila je priporočljivo, da bi podjetje najelo več oglaševalskih agencij in izbralo tisto agencijo, ki bi pripravila najboljši oglas. Seveda bi bili s tem povezani višji izdatki. Dober oglas naj bi bil osredotočen

le na eno, temeljno prodajno sporočilo, ki bi izražalo zaželenost, posebnost in verodostojnost izdelka.

Dobro oblikovano oglasno sporočilo potrebuje primeren medij za doseg želenega učinka. Odločanje o medijih vsebuje odločanje o želenem dosegu, frekvenci in oglasnem vtisu. Zaradi majhne prepoznavnosti Topdoma v javnosti bi bilo potrebno v začetni fazi nameniti največ pozornosti čim večjemu dosegu, kar bi lahko dosegli z enotnimi oglaševalskimi sporočili po celotni Sloveniji, ki bi jih podprli vsi Topdomovi pogodbeni partnerji. Zaradi sezonskega značaja panoge bi morale biti oglaševanje sezonsko usklajeno.

Kljub visokim stroškom je televizija še vedno eden najučinkovitejših medijev. S krajšimi oglasnimi sporočili v najbolj gledanem času bi podjetje lahko doseglo prepoznavnost med kupci. Podjetje bi lahko uporabilo tudi obcestne reklamne panoje, vendar bi za želeni doseg bilo potrebno najeti veliko število oglasnih mest. Temu primerno bi naraščali tudi stroški, učinek pa bi bil zaradi velikega števila panojev različnih podjetij in blagovnih znamk vprašljiv. V zadnjem času je zelo priljubljena tudi uporaba avtobusov javnega potniškega prometa kot medijskega prenosnika. Vsekakor pa v podjetju ne bi smeli zanemariti tudi tradicionalnih medijev, kot sta radio in časopis. Zaradi nizkih stroškov bi bili oglasi na radiu primerni za neprestano opozarjanje kupcev nase, medtem ko bi bili članki o podjetju in oglasi v časopisih najpomembnejši v fazi predstavitve podjetja širši javnosti.

5.2.5 LJUDJE

Ljudje so pomemben faktor zagotavljanja uspeha kateregakoli podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih posredno vpliva na zadovoljstvo strank, kar je še posebej pomembno v storitvenih podjetjih. Zaposleni, ki imajo neposreden stik s kupci, namreč v očeh kupcev predstavljajo storitev in organizacijo samo. Vodilni v podjetjih zato od njih zahtevajo uspešnost in učinkovitost. Pričakujejo, da bodo njihovi zaposleni zagotavljali kupcem dobro storitev, hkrati pa bodo tudi stroškovno učinkoviti in produktivni, kolikor je le mogoče. Podjetje lahko razvije h kupcu usmerjeno delovno silo le tako, da zaposli prave ljudi, jih spodbuja k izvajanju kvalitetnih storitev, jim zagotavlja potrebne podporne sisteme in skuša zadržati najboljše ljudi.

Podjetje Topdom kot storitveno podjetje bo moralo v prihodnosti veliko popraviti ravno na področju notranjega marketinga. Sprememba lastništva, organizacijske strukture, načina poslovanja, imena podjetja in celostne grafične podobe so pri zaposlenih povzročile precejšnjo zmedenost in nezadovoljstvo. Nejasna vizija podjetja se odraža v nemotiviranosti zaposlenih, kar posledično vpliva na podpopravne prodajne storitve. Poleg tega je v podjetju zaskrbljujoča tudi izobrazbena struktura ljudi. Zaposleni z manj kot srednješolsko izobrazbo, računalniško nepismeni in nepripravljeni na izobraževanje in spremembe v današnjem konkurenčnem okolju niso več sposobni zagotavljati kvalitetnih storitev. Kljub

velikemu pomenu izkušenj in poznavanja panoge v podjetju primanjkujejo predvsem visoko izobraženi in strokovno usposobljeni vodstveni ljudje. Tako kot v večini slovenskih podjetij zaposlovanje velikokrat temelji na nepotizmu. Pri dodeljevanju služb imajo prednost sorodniki in znanci zaposlenih, ne glede na znanje in izkušnje, ki jih imajo.

Za povečanje motivacije zaposlenih bi podjetje vsekakor najprej moralo dokončno oblikovati svojo vizijo in zaposlene vključiti v doseganje zelenega cilja. Večjo pripadnost podjetju bi lahko dosegli s spodbujanjem zaposlenih k sodelovanju pri strateških odločitvah podjetja, še posebej tistih, ki se nanašajo na izboljšave in širjenje storitev. Izboljšati bi morali tudi pretok informacij znotraj podjetja. Prodajalci in komercialisti, ki imajo vsakodnevne stike s kupci, mnogokrat veliko bolje poznajo razmere na trgu ter želje in potrebe kupcev. Vendar zaradi slabega pretoka informacij navzgor vodstvo podjetja z razmerami ni seznanjeno. Podobno prihaja tudi do slabega pretoka informacij navzdol, tako se pogostokrat zgodi, da zaposleni niso obveščeni o odločitvah podjetja. Pri obveščanju pa bi moral vodilno vlogo igrati srednji management, ki predstavlja vezni člen med zaposlenimi in vodstvom podjetja.

Zaradi starejše populacije in majhnega pretoka zaposlenih podjetje izobrazbene strukture ne more izboljšati na kratek rok. S spodbujanjem k dodatnemu izobraževanju, notranjim izobraževanjem in prekvalifikacijo ljudi bi lahko povečali strokovno usposobljenost obstoječih zaposlenih. Podjetje bi moralo več pozornosti posvetiti tudi zaposlovanju novih ljudi ter tekmovati za najboljše. V borbi za najboljše bi lahko podjetje Topdom z ustrezno obljubljen nagrado prevzelo strokovnjake svojim konkurentom in na ta način prišlo do človeškega kapitala, ki bi prispeval pomemben delež v boju za višji tržni delež. Vsekakor bi morali zaposliti tudi manjše število inženirjev in arhitektov. Na ta način bi v podjetju prodajne storitve dopolnili s svetovalnimi storitvami in na ta način zaokrožili celotno ponudbo.

Vodstvo bi se moralo bolj potruditi tudi za ohranitev najboljših ljudi. Trenutna plačna politika ne upošteva uspešnosti zaposlenih. Tudi stimulacija, katere namen naj bi bil nagrajevati najboljše, je vse prej kot spodbujajoča. Temeljiti bi morala na uspešnosti in učinkovitosti in ne na osebni oceni nadrejenih, ki je vse prej kot objektivna. Zaposlene bi lahko spodbujali tudi z javnimi pohvalami in izborom najboljšega delavca, ki bi ga dodatno nagradili. Ves to bi pripomoglo k večjemu trudu med zaposlenimi za doseganje čim boljših rezultatov.

Storitveno podjetje lahko poveča svoj tržni delež na tri načine: privabi nove kupce, poveča poslovanje z obstoječimi kupci ali zmanjša število odhodov obstoječih kupcev. Pomembno dejstvo, ki se ga vodstvo podjetja Topdom ne zaveda dovolj, je, da je cilj izboljšanja kvalitete storitev zagotoviti zvestobo kupcev. Podjetje bi se moralo boriti za čim manjše število odhodov stalnih kupcev. Različne raziskave so namreč pokazale, da lahko podjetje poveča svoj dobiček za kar 25 % do 80 %, če mu uspe zmanjšati delež odhodov kupcev za samo 5 %. Zvesti kupci namreč ne prinesejo podjetju le več prihodkov od prodaje, temveč so tudi stroški ohranjanja obstoječih kupcev bistveno nižji od stroškov pridobivanja novih kupcev. Strategije ohranjanja nizkega števila odhodov kupcev so zato veliko bolj učinkovite od

strategij zniževanja stroškov, kajti 2 % nižji delež odhodov kupcev prinaša podjetju enak finančni učinek kot 10 % znižanje stroškov (Reichheld, Sasser, 1990, str. 105-106; Berry, 1995, str. 237).

Za podjetje so najpomembnejši vir informacij kupci, ki so podjetje zapustili. Kajti le oni vedo, s čim niso bili zadovoljni, zakaj so zapustili podjetje in na kakšen način naj podjetje popravi napako. Zato je za podjetje pomembno, da vsi zaposleni razumejo vrednost, ki jo prinašajo stalni kupci in je njihov cilj s čim boljšimi storitvami zagotoviti čim večje zadovoljstvo kupcev.

5.2.6 FIZIČNI ELEMENTI

Pomemben element, ki vpliva na porabnikovo odločitev o izbiri podjetja, pri katerem bo kupil izdelek ali storitev, je tudi fizični izgled. S tem mislimo na okolje, kjer se podjetje in stranka srečata, okolje, v katerem je storitev opravljena, hkrati pa ta pojem predstavlja tudi vsa komunikacijska sredstva podjetja, s pomočjo katerih podjetje komunicira s svojimi strankami. Fizični elementi so še posebej pomembni za storitvena podjetja. Storitve so namreč neoprijemljive, zato kupec potrebuje oprijemljive dokaze, fizične elemente, na podlagi katerih lahko storitev oceni, še preden jo kupi. Učinkovit dizajn fizičnih elementov pomembno vpliva na zapiranje vrzeli med kupčevimi pričakovanji in zaznavo teh pričakovanj v podjetju (Zeithaml, Bitner, 2000, str. 253).

Fizične elemente sestavljajo zunanji elementi, kot so usmerjevalne table, parkirni prostori, okolica podjetja in zunanji izgled stavbe, ter notranji elementi, kot na primer notranja oprema, pohištvo, razporeditev prostorov, označbe in temperatura zraka. Za splošen vtis so prav tako pomembna tudi oblačila zaposlenih, vizitke, računi, poročila, brošure in internet strani podjetja. Če vse našteje elemente podrobneje pogledamo, lahko ugotovimo, da dejansko govorimo o celostni grafični podobi podjetja. Ker bomo celostni grafični podobi podjetja Topdom v naslednjem poglavju namenili posebno pozornost, bomo v tem delu predstavili le nekatere fizične elemente, ki niso del celostne grafične podobe podjetja.

Pomemben element, ki vpliva na porabnikovo odločitev, so parkirni prostori podjetja. Podjetje Topdom svojim kupcem ponuja enostaven dostop do trgovine in veliko parkirišče. Kljub veliki površini pa je parkirišče pogosto zasedeno, saj večino parkirnih prostorov s svojimi avtomobili zasedejo zaposleni. Parkirni prostor bi zato bilo potrebno razširiti ter ločiti parkirišče za zaposlene od parkirišč, namenjenih kupcem in obiskovalcem. Temu primerno bi morali izboljšati tudi označenost parkirišč. Z razvrstilno tablo bi podjetje stranke že na vhodu usmerjalo, kje so za njih namenjeni parkirni prostori, kam morajo zapeljati, če želijo dvigniti blago in kje lahko najdejo upravo podjetja. Pomanjkljivost predstavlja tudi neurejen prometni režim, ki ne določa obvezne smeri vožnje in strankam dovoljuje, da se neomejeno vozijo po zunanjih skladiščnih prostorih. Zaradi zelo gostega prometa je še posebej problematičen izhod s parkirišča na glavno cesto. Najbolj primerna prometna ureditev bi zato bila postavitvev

krožišča. Vendar pa rešitev tega problema ni v pristojnosti podjetja Topdom, temveč mora za izvedbo poskrbeti pristojna organizacija.

Tudi okolica podjetja ne daje strankam najboljšega vtisa. V neposredni bližini gradijo novo stavbo, kar strankam daje občutek, kot da se peljejo na gradbišče. Okolica stavbe podjetja Topdom ni dovolj urejena. Z ureditvijo zelenice in posaditvijo dreves ali rož bi stranke dobile občutek prijaznosti in topline. Priporočljiva bi bila tudi boljša osvetlitev poslovne stavbe, ki bi do posebnega izraza še posebej prišla v zimskih mesecih.

Znotraj prodajnega centra bi lahko poleg prijaznega osebja za boljše počutje strank poskrbeli z modernejšo opremljenostjo trgovine. Kljub temu, da je bil prodajni center pred dobrim letom dni prenovljen, je razporeditev trgovine neprimerna. Prodajne police so previsoke, razporeditev pa je preveč statična in ne omogoča oblikovanja prodajne poti, ki bi kupce vodila preko celotnega prodajnega centra. Pomemben dodatek k dobremu vtisu kupca o podjetju bi prispevala tudi enotna oblačila prodajalcev. Za ugodje strank bi bilo potrebno poskrbeti tudi s primerno temperaturo zraka in osvetlitvijo prostorov. Vsi naštet elementi poleg celostne grafične podobe zelo pomembno vplivajo na nakupne odločitve porabnikov. To še posebej velja za cenovno neobčutljive kupce, ki dajejo večji pomen kvaliteti storitve, fizičnemu izgledu podjetja in dobrem počutju. V današnjem tržnem okolju pa je takih strank čedalje več.

5.2.7 PROCES

Zadnji element trženjskega spleta v storitvenih dejavnostih je proces, ki predstavlja tok dejavnosti in mehanizme, s pomočjo katerih je storitev opravljena. Proces pomembno vpliva na končno odločitev kupca o tem, ali je bil deležen dobre storitve ali ne. Kupci so do neke mere nepogrešljivi člen v procesu opravljanja storitve. S svojim obnašanjem lahko prispevajo k uspehu ali neuspehu same storitve in dosegu želenega zadovoljstva. Pri tem pa vplivajo na zaposlene kot tudi na druge kupce. Pri razvoju strategij za vključevanje kupcev v proces izvajanja storitve mora podjetje najprej določiti, v kolikšni meri želi kupca sploh vključiti v proces.

Podjetje Topdom ponuja svojim strankam dokaj standardizirane in enostavne storitve. Zaradi samopostrežnega načina prodaje je vključenost strank v prodajno storitev velika. Stranke morajo same poiskati proizvod, ki ga potrebujejo, le v primeru, ko potrebujejo svetovanje, se obrnejo na pomoč k prodajalcu. Nekoliko bolj kompleksna je prodajna storitev pri prodaji lesa, keramike in kopalniške opreme, ki zahteva več svetovanja prodajalcev. Prodajalec se mora v tem primeru stranki bolj posvetiti, ji svetovati pri nakupu in včasih tudi izrisati projekt za kopalnico, stanovanje ali celotno hišo. Storitev je prilagojena vsaki stranki posebej glede na njene želje in potrebe.

Kljub temu, da podjetje Topdom ponuja pretežno le prodajne storitve, pa njihova kakovost še vedno ni najboljša. Samo z večjim številom prodajalcev, ki bodo strankam na voljo za svetovanje, hitrejšo postrežbo in osveščenostjo zaposlenih, da je zadovoljna stranka najboljša stranka, bodo lahko dvignili raven kvalitete svojih storitev in s tem povečali zadovoljstvo svojih strank. Zadovoljne stranke so najučinkovitejši vir tržnega komuniciranja. Svoje zadovoljstvo z opravljeno storitvijo predstavijo drugim in na ta način širijo dober glas o podjetju. Novi kupci pa pomenijo večanje tržnega deleža, kar je cilj vsakega podjetja.

Trženjski splet je eden najosnovnejših konceptov v marketingu. Sestavljajo ga elementi, s katerimi podjetje komunicira s kupci ter zadovoljuje njihove želje in potrebe. Tradicionalni trženjski splet sestavljajo štirje »P-ji«: proizvodi/storitve, cene, tržne poti in tržno komuniciranje. Ti elementi predstavljajo temeljne spremenljivke odločanja v vseh marketinških načrtih. Vse spremenljivke v spletu so medsebojno povezane in vplivajo druga na drugo. Filozofija trženjskega spleta predpostavlja, da za dani tržni segment v določenem času obstaja optimalen splet vseh štirih spremenljivk (Zeithaml, Bitner, 2000, str. 18).

Za storitvena podjetja je potrebno strategije štirih P-jev razširiti z dodatnimi tremi elementi. Kupci namreč potrebujejo oprijemljive elemente, ki jim služijo za pomoč pri razumevanju narave storitev. Poleg ljudi in samega procesa izvajanja storitve je pomemben dejavnik tudi celostna grafična podoba podjetja kot del fizičnega izgleda. Za trgovska podjetja, še posebej za tista, ki temeljijo na samopostrežnem načinu prodaje, je mogoče ta dodatni element celo najpomembnejši. Zato je za podjetje Topdom še toliko bolj pomembno, da se s svojo novo celostno grafično podobo čim bolj učinkovito predstavi na trgu.

6 ROJSTVO IMENA, TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE IN CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE PODJETJA TOPDOM D.D.

Dogodki zadnjih treh let so podjetje Topdom prisilili v korenite spremembe. Podjetje ne samo, da je dobilo nove lastnike, zamenjalo upravo in spremenilo način poslovanja, ampak si je nadelo tudi novo ime, razvilo novo trgovsko blagovno znamko in uvedlo novo celostno grafično podobo. To poglavje je zato namenjeno predstavitvi teh sprememb, ki predstavljajo temelj, na katerem bo podjetje Topdom gradilo vse svoje prihodnje strateške odločitve.

Podjetje je vse spremembe, razen spremembo imena, opravilo brez kakršnihkoli raziskav in načrtovanih intervjujev s ciljnimi skupinami. Zato tudi ne obstajajo nobeni uradni dokumenti o načrtovanih spremembah, na katerih bi temeljila. Celoten proces uvajanja novega imena, trgovske blagovne znamke in celostne grafične podobe bom zato predstavila na podlagi lastnih izkušenj, ki sem jih pridobila v samem procesu uvajanja teh sprememb. Pomemben del informacij predstavljajo tudi neuradni pogovori s ciljnimi skupinami kupcev. S povezavo poznavanja problematike v teoriji in praksi bom skušala predstaviti glavne napake uvajanja nove celostne grafične podobe, ki jih je naredilo podjetje Topdom.

6.1 IZBIRA IMENA PODJETJA

Z nakupom večinskega deleža podjetja Center Ljubljana d.d. se je podjetje Mreža Trading d.o.o. znašlo pred velikim problemom. Podjetji sta se na trgu pojavljali vsaka pod svojim imenom. Med kupci je zavladala zmedenost. V podjetju so se zavedali, da morajo na trgu nastopiti pod enotnim imenom. Vendar se je pri tem porajalo vprašanje, katero ime je primernejše, Center Ljubljana ali Mreža Trading?

Ime Center Ljubljana vsekakor ni najbolj posrečeno. Ime je preveč splošno in kupce spominja na center mesta. Porabniki se ga spominjajo predvsem po avtomobilih znamke Toyota, ki so jih včasih prodajali v tem podjetju. Poleg tega so s tem imenom povezani tudi nekateri dogodki iz preteklosti, ki mečejo slabo luč na podjetje. Na drugi strani je ime Mreža Trading med ljudmi le malo poznano. Ime samo sicer že da kupcu slutiti, da se podjetje ukvarja s trgovino, a so med njimi le redki, ki vedo, da se podjetje ukvarja s prodajo gradbenega materiala in ne računalniške opreme, kot je pogosto zaslediti med njihovimi miselnimi zaznavami.

Kot edina primerna rešitev se je zato zdela izbira novega imena. Najti je bilo potrebno ime, ki bi bilo jasno, prepoznavno, slovensko, ki bi že samo po sebi govorilo o tem, s čim se podjetje ukvarja in kaj prodaja. Ime, ki bi ga poznali vsi Slovenci. Nekaj, po čemer bi se ločevali od drugih. Ime, ki bi takoj govorilo o tem, da je v skupino povezanih več podjetij, ki so vsi skupaj lastniki enega podjetja. Ime, ki bi vsakogar takoj spomnilo na najbolj konkurenčne

cene, na najbolj prijazne prodajalce, najbolj »domače« trgovine in najtežje pričakovane trgovske potnike. Ime, ki bi pod sabo združilo vse družbenike Mreže Trading. Ime, ki bi ga po novem uporabljali vsi. Na pročelijih stavb, na oglasnih tablah, na tiskanih materialih, na ovojnicah, vizitkah in v končni fazi tudi na fakturah in dobavnica.

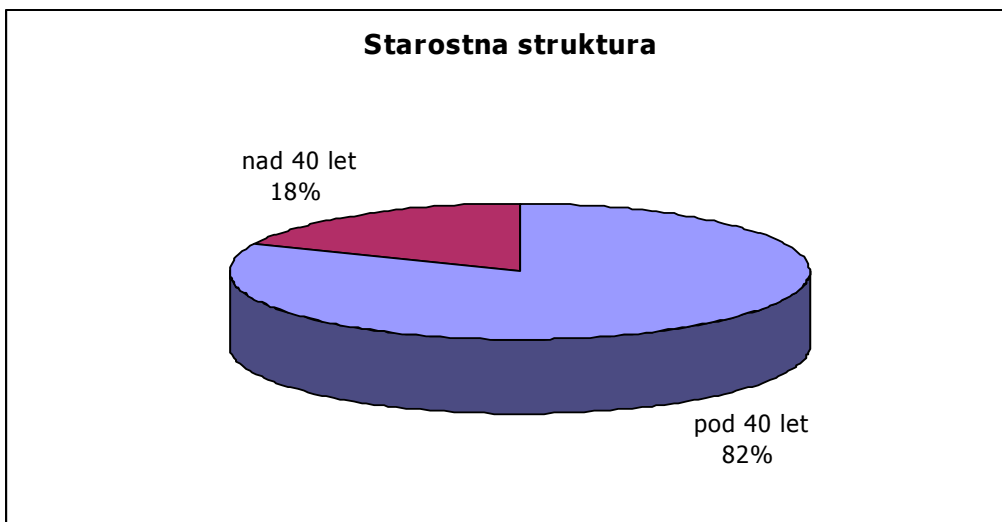
Podjetje se je znašlo pred pomembno poslovno odločitvijo. Potrebno je bilo poiskati agencijo ter z njeno pomočjo narediti tržno raziskavo in izbrati ime nove trgovske blagovne znamke. V ta namen je bil v podjetju izveden natečaj za najboljšo idejo. K sodelovanju so povabili več slovenskih agencij. Na natečaju so izbrali oglaševalsko agencijo Pan, ki je ponudila najbolj ugodno ceno glede na vrednost/storitve. Rezultat skupnega dela naj bi bilo lahko zapomljivo, hitro prepoznavno ime s slovenskim zvenom, ime, ki nakazuje na tradicijo in prodajni program podjetja.

Sam izbor imena se je pričel z zbiranjem internih predlogov raziskovalcev in vodstva podjetja. S tem so oblikovali skupino 20 imen, izmed katerih so nato izbrali štiri imena. Izločanje imen je temeljilo na preverjanju ustreznosti imena za trgovino z gradbenim materialom in preverjanju zasedenosti imena v registru pravnih oseb. Med ožje izbranimi imeni IDEA, DOM'N'DOM, DOMBON in TOPDOM so nato želeli izbrati najprimernejše ime za novo podjetje. Za ta imena so pripravili raziskavo o izboru najustreznejšega imena za trgovino z gradbenim materialom.

V agenciji so se odločili za metodo anketiranja. V ta namen so izdelali strukturiran anketni vprašalnik, ki ga največkrat uporabljamo v tržnih raziskavah, saj ponuja enostavno vodenje in analiziranje odgovorov. Anketa je potekala pisno. Poleg osnovnih demografskih vprašanj je zajemala štiri vprašanja, povezana z imenom podjetja. Prva tri vprašanja so zahtevala izbiro med petimi možnimi odgovori, medtem ko je bilo zadnje vprašanje vezano na asociacije in so anketiranci lahko ponudili tudi več odgovorov. Vsak anketiranec je prejel anketni list, ki ga je izpolnil in vrnil anketarju.

Anketiranje so izvedli na sejmu Dom 2001 v Ljubljani med 17.3. in 22.3.2001. V anketi je sodelovalo 93 moških, starih med 25 in 50 let. Starostna struktura anketirancev je prikazana na sliki 14.

Slika 14: Starostna struktura anketirancev



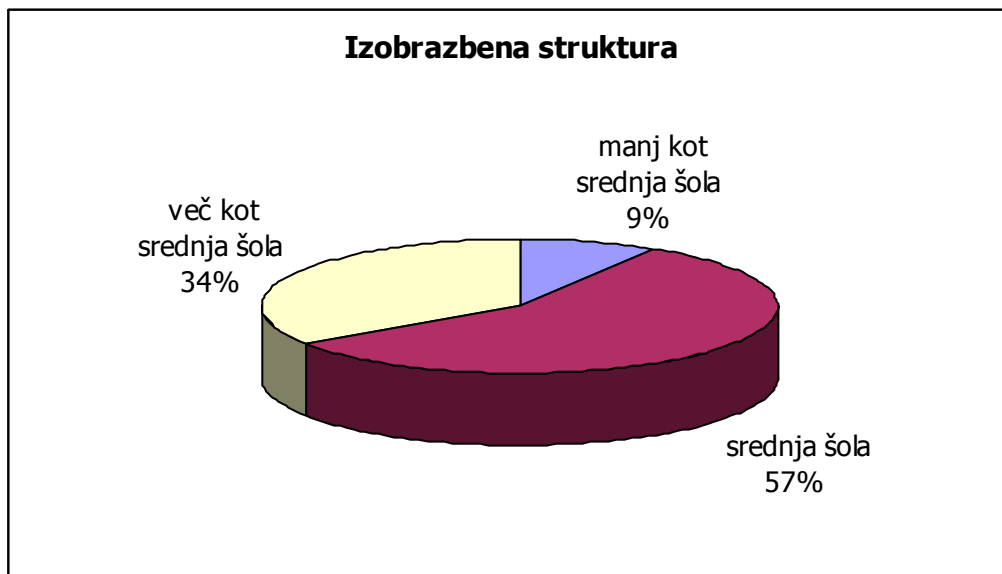
Vir: Rezultati ankete; Lastna obdelava podatkov

Raziskava je bila zasnovana dokaj nestrokovno. Vzorec, ki je zajel le 93 ljudi, je bistveno premajhen, da bi lahko ugotovitve, pridobljene na podlagi vzorca, z zanesljivostjo prenesli na celotno populacijo. Tudi sama izbira vzorca ni bila najprimernejša. Ciljna publika v trgovini z gradbenim materialom je resda pretežno moška populacija, vendar tudi vse več žensk kupuje material za gradnjo in obnovo doma, zato bi bilo primerno izvedeti tudi njihovo mnenje. Zgornja starostna meja je bila sicer postavljena nekoliko prenizko, saj bi bilo primerneje, če bi jo postavili vsaj za 5 do 10 let višje, a je kljub temu zajela najpogostejšo starostno skupino kupcev gradbenega materiala. Vsekakor sta premalo le dva oblikovana starostna razreda. Vzorec je tako zajel več kot 80 % moških, ki spadajo v starostni razred do 40 let. Vendar pa se nakupne odločitve 25-letnikov zelo verjetno razlikujejo od odločitev 35-letnikov ali 40-letnikov, zato bi bilo primerneje znotraj te starostne meje oblikovati še en razred.

Osnovni podatki so zajemali tudi vprašanje o dokončani izobrazbi in zanimanju za nakup. Izobrazbena struktura anketirancev je prikazana na sliki 15, struktura zanimanja za nakup pa je na sliki 16.

Po izobrazbeni strukturi so prevladovali moški z dokončano srednjo šolo, tretjino je bilo moških z več kot srednjo šolo, preostali niso imeli dokončane srednje šole.

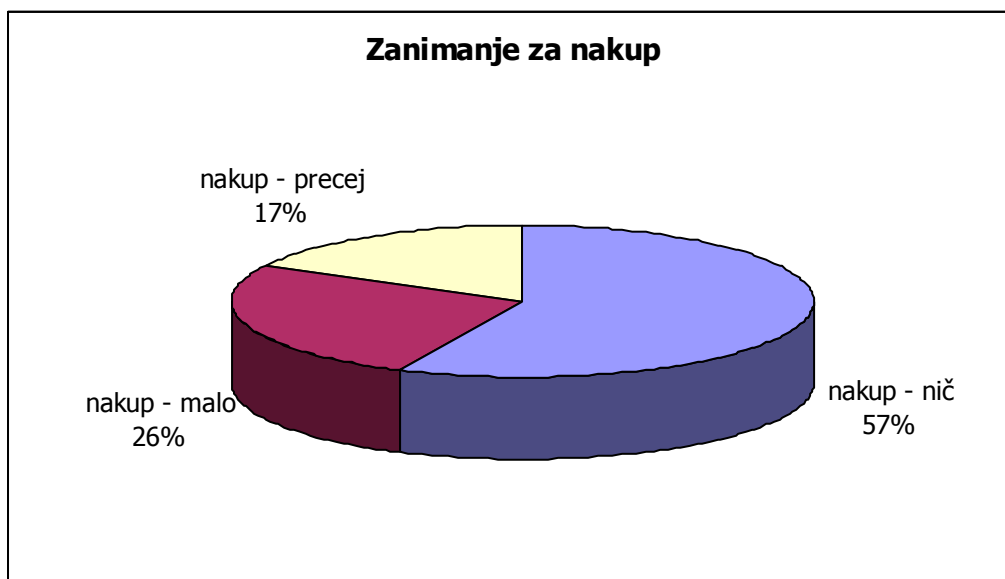
Slika 15: Izobrazbena struktura anketirancev



Vir: Rezultati raziskave; Lastna obdelava podatkov

Med anketiranci je bila večina takih, ki so na sejem prišli iz radovednosti in brez namena za nakup. Majhen interes za nakup gradbenega materiala je imela četrtna anketirancev, medtem ko je resno načrtovalo nakup gradbenega materiala manj kot 20 % anketirancev.

Slika 16: Zanimanje za nakup gradbenega materiala



Vir: Rezultati raziskave; Lastna obdelava podatkov

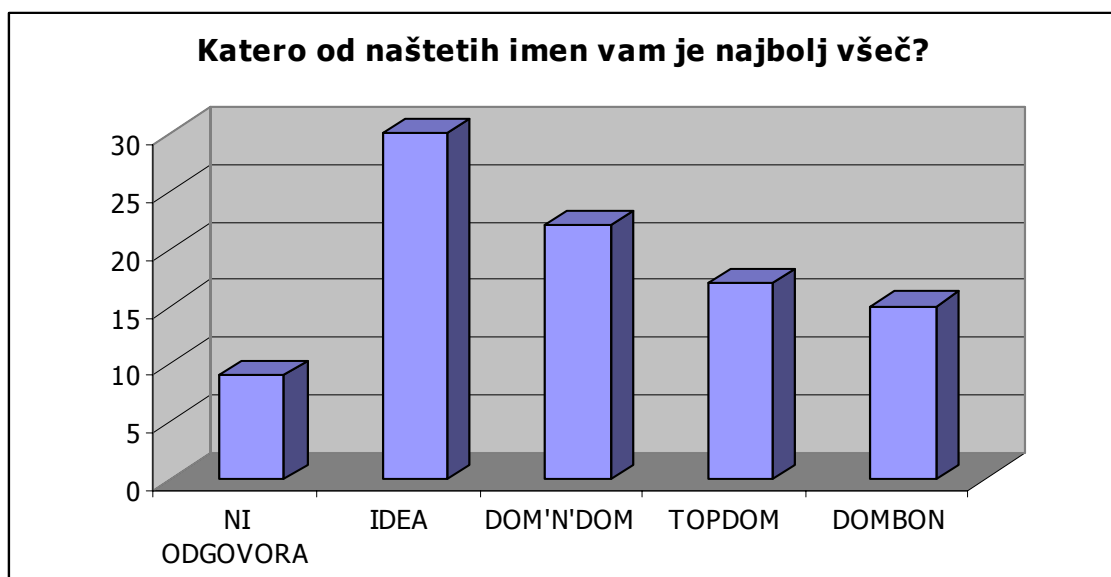
Na podlagi dobljenih podatkov je bila izvedena statistična analiza, s pomočjo katere se je primerjala všečnost/nevšečnost imen in vsebinska povezanost predlaganih imen z dejavnostjo (trgovina z gradbenim materialom) z neodvisnimi spremenljivkami izobrazba, starost in zanimanje za nakup gradbenega materiala. Raziskava je pokazala, da navedene odvisne spremenljivke niso statistično značilne glede na neodvisne spremenljivke. Všečnost

in povezovanje imen z dejavnostjo se torej po spolu, izobrazbi in zanimanju za nakup statistično značilno ne razlikujejo. Vendar menim, da je zaradi zelo majhnega vzorca reprezentativnost dobljenih rezultatov vprašljiva. Tudi sama analiza je bila izvedena zelo nestrokovno in z očitnim pomanjkanjem analitičnega znanja.

V nadaljevanju so prikazane strukture odgovorov na zastavljena vprašanja glede na neodvisne spremenljivke. Najprej si bomo na slikah 17, 18, 19 in 20 ogledali strukturo odgovorov o všečnosti posameznih imen. Podatki na ordinati predstavljajo frekvenco odgovorov.

Anketirancem je med predlaganimi imeni najbolj všeč ime IDEA. Sledita imeni DOM'N'DOM in TOPDOM, ki sta dobili približno enako število glasov, medtem ko je ime DOMBON všeč le 21 anketirancem. To sliko potrjuje tudi dejstvo, da je ime DOMBON kot ime samo po sebi najmanj všečno.

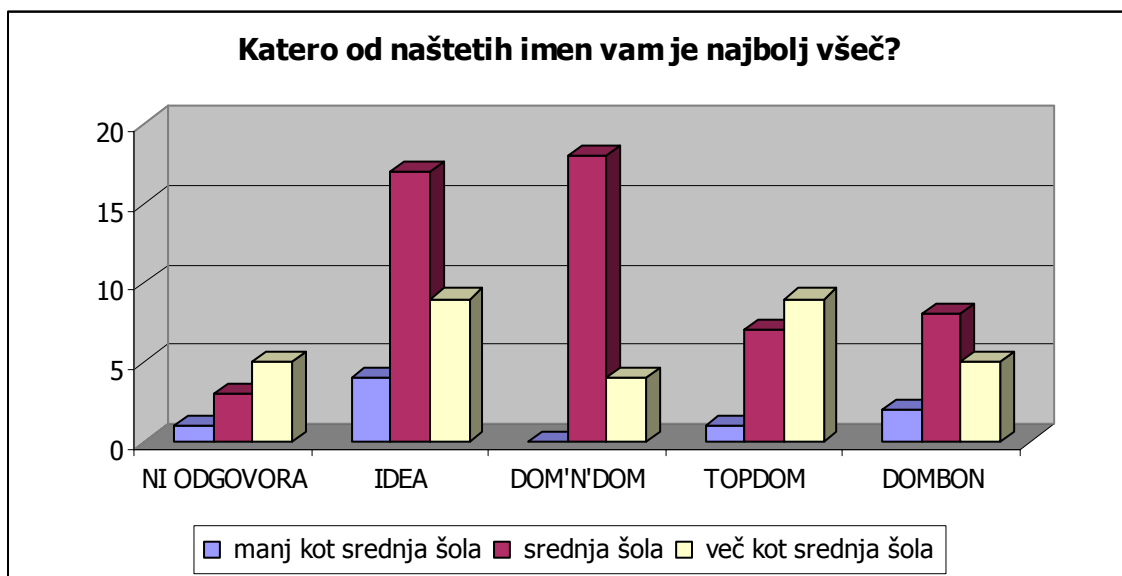
Slika 17: Struktura odgovorov o všečnosti posameznih imen



Vir: Rezultati raziskave; Lastna obdelava podatkov

Glede na izobrazbeno strukturo, kot je prikazano na sliki 18, je struktura odgovorov zelo heterogena. Med anketiranci z manj kot srednjo šolo je največ takih, ki jim je najbolj všeč ime IDEA, sledi ime DOMBON. Med tistimi s srednješolsko izobrazbo močno vodita imeni DOM'N'DOM in IDEA, najmanj pa se jih je odločilo za ime TOPDOM. Pri anketirancih z več kot srednješolsko izobrazbo je situacija ravno obratna. Najbolj jim je všeč ime TOPDOM, zelo blizu je po številu glasov tudi ime IDEA.

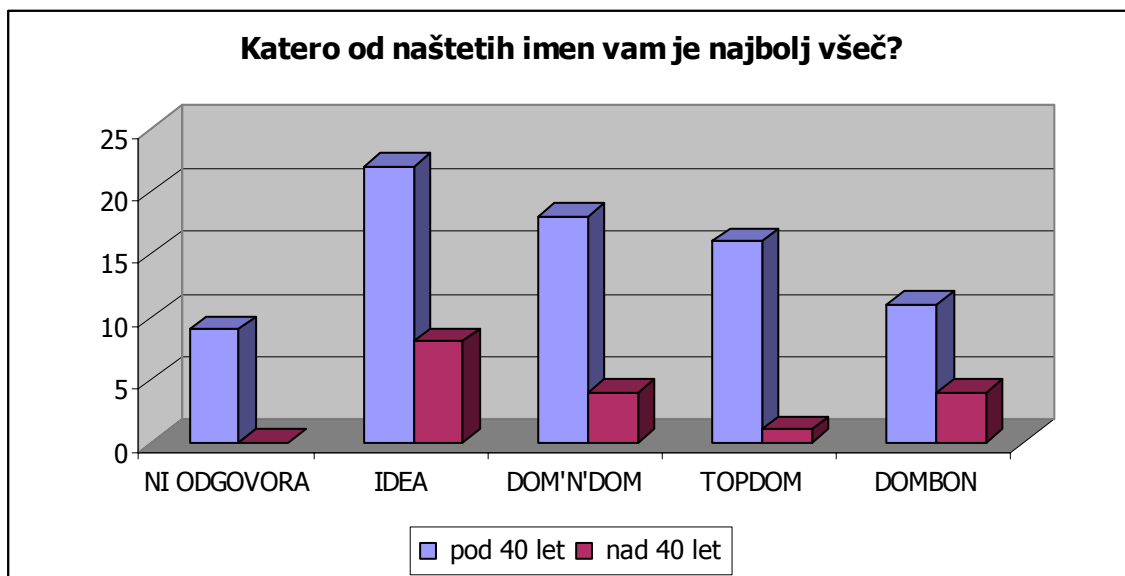
Slika 18: Struktura odgovorov o všečnosti posameznih imen glede na izobrazbo



Vir: Rezultati raziskave; Lastna obdelava podatkov

Struktura odgovorov glede na starost je veliko bolj homogena, kar je razvidno iz slike 19. Vsem je najbolj všeč ime IDEA, sledi mu DOM'N'DOM, do zamenjave pride le pri imenih TOPDOM in DOMBON. Prvo ime je bolj všeč mlajšim od 40 let, medtem ko je DOMBON bolj všeč starejšim.

Slika 19: Struktura odgovorov o všečnosti posameznih imen glede na starost

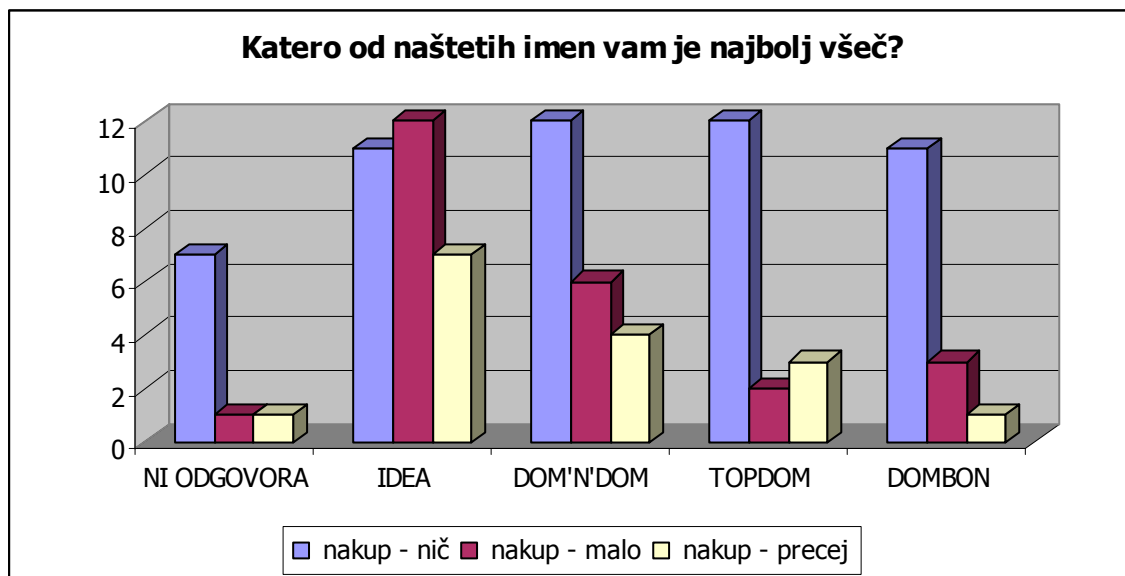


Vir: Rezultati raziskave; Lastna obdelava podatkov

Na sliki 20 vidimo zelo izenačeno strukturo odgovorov glede na spremenljivko zanimanja za nakup. Med tistimi, ki nimajo nobenega namena za nakup, je struktura odgovorov skoraj popolnoma izenačena. Med njimi je tudi veliko takih, ki odgovora sploh niso dali. Med anketiranimi, ki se malo zanimajo za nakup gradbenega materiala, je največ takih, ki jim je

najbolj všeč ime IDEA. Skoraj pol manj glasov je dobilo ime DOM'N'DOM. Med tistimi, ki se precej zanimajo za nakup, je zopet največ takih, ki jim najbolj ugaja ime IDEA, najmanj pa ime DOMBON.

Slika 20: Struktura odgovorov o všečnosti posameznih imen glede na nakup



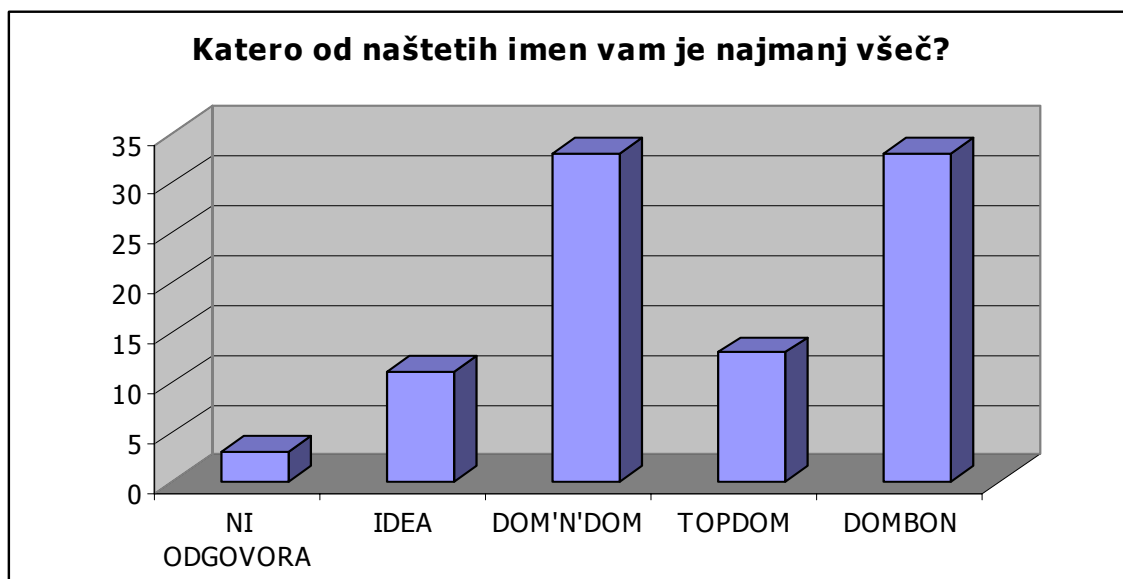
Vir: Rezultati raziskave; Lastna obdelava podatkov

Če povzamemo vse štiri slike, ki predstavljajo strukturo odgovorov na vprašanje o všečnosti imena, lahko ugotovimo, da je največ anketirancem najbolj všeč ime IDEA, najmanj pa ime DOMBON.

Naslednje vprašanje na anketnem vprašalniku je zahtevalo odgovore na vprašanje, katero ime je anketirancem najmanj všeč. Strukture odgovorov so prikazane na slikah 21, 22, 23 in 24.

Struktura odgovorov o nevšečnosti predlaganih imen nekoliko preseneča. Največje število negativnih mnenj je namreč dobilo ime DOM'N'DOM, ki pa je bilo hkrati tudi drugo najbolj všečno ime. Ne preseneča pa dejstvo, da je enako število glasov za najmanj všečno ime dobilo ime DOMBON.

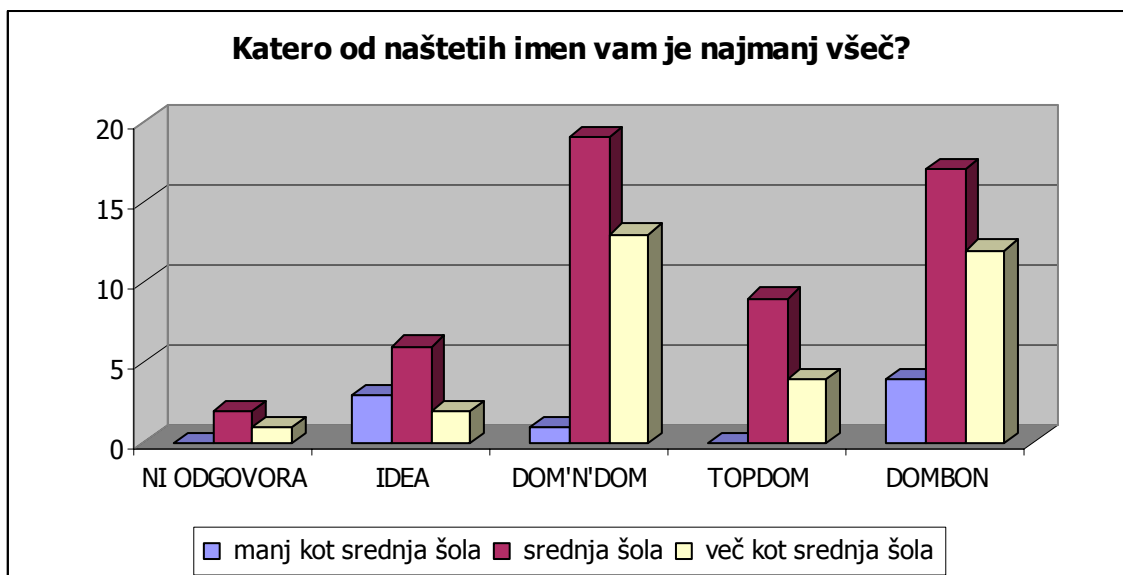
Slika 21: Struktura odgovorov o nevšečnosti posameznih imen



Vir: Rezultati raziskave; Lastna obdelava podatkov

Tudi če si pogledamo strukturo odgovorov glede na izobrazbo anketirancev, ki je prikazana na sliki 22, je razmerje zelo podobno. Še vedno sta najbolj nevšečni imeni DOM'N'DOM in DOMBON, najmanj nevšečni pa imeni IDEA in TOPDOM.

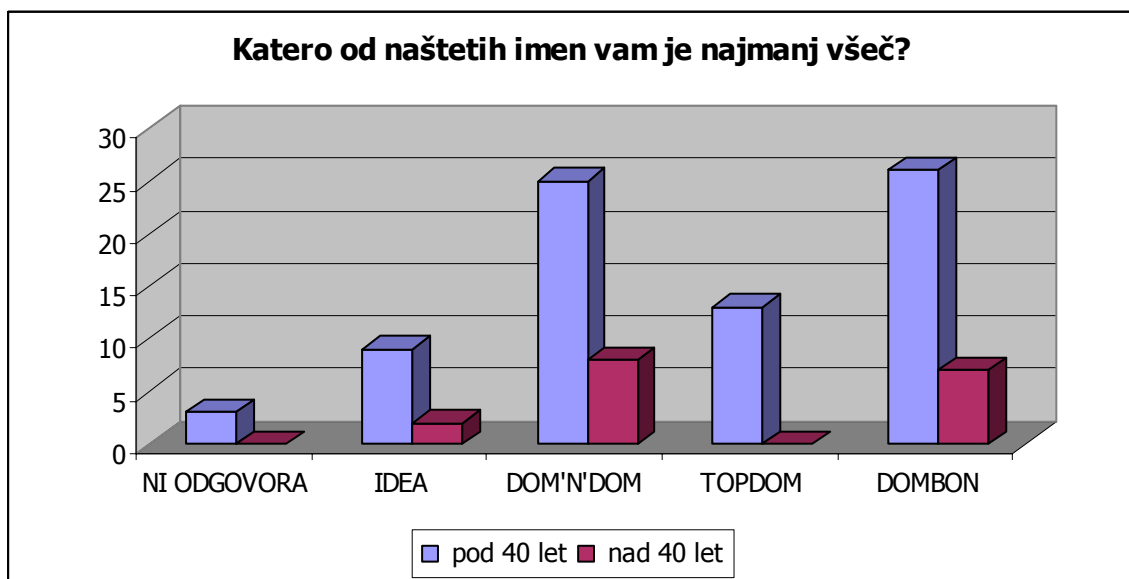
Slika 22: Struktura odgovorov o nevšečnosti posameznih imen glede na izobrazbo



Vir: Rezultati raziskave; Lastna obdelava podatkov

Na sliki 23 je prikazana struktura odgovorov glede na starostno strukturo. Mlajšim je najmanj všeč ime DOMBON, starejšim pa DOM'N'DOM. Med starejšimi nihče ni odgovoril, da mu je ime TOPDOM najmanj všeč.

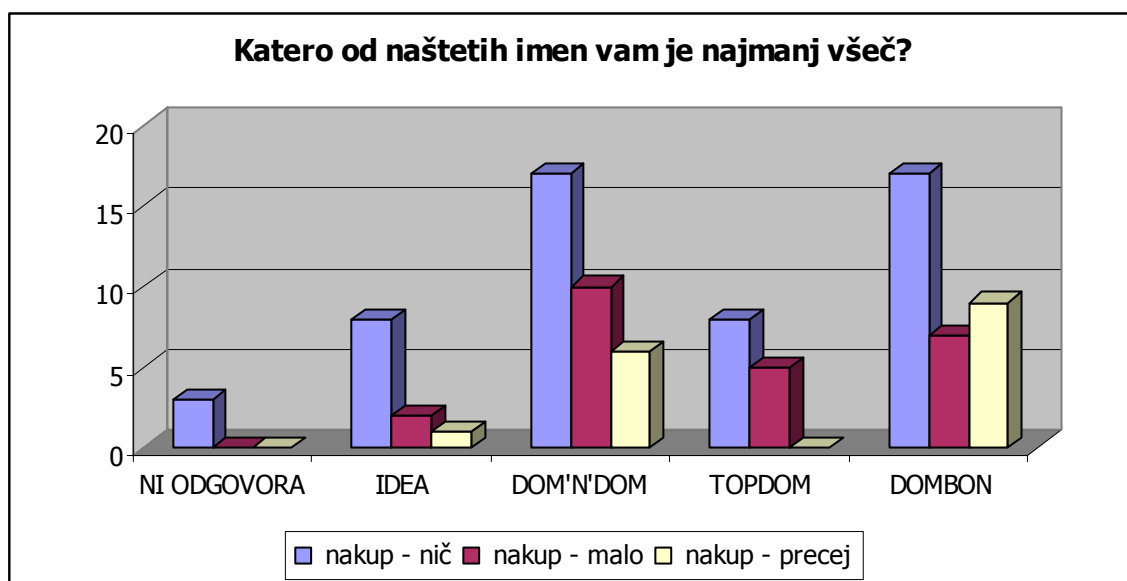
Slika 23: Struktura odgovorov o nevšečnosti posameznih imen glede na starost



Vir: Rezultati raziskave; Lastna obdelava podatkov

Zelo podobno strukturo odgovorov dobimo tudi na sliki 24, ki prikazuje strukturo glede na zanimanje za nakup.

Slika 24: Struktura odgovorov o nevšečnosti posameznih imen glede na nakup



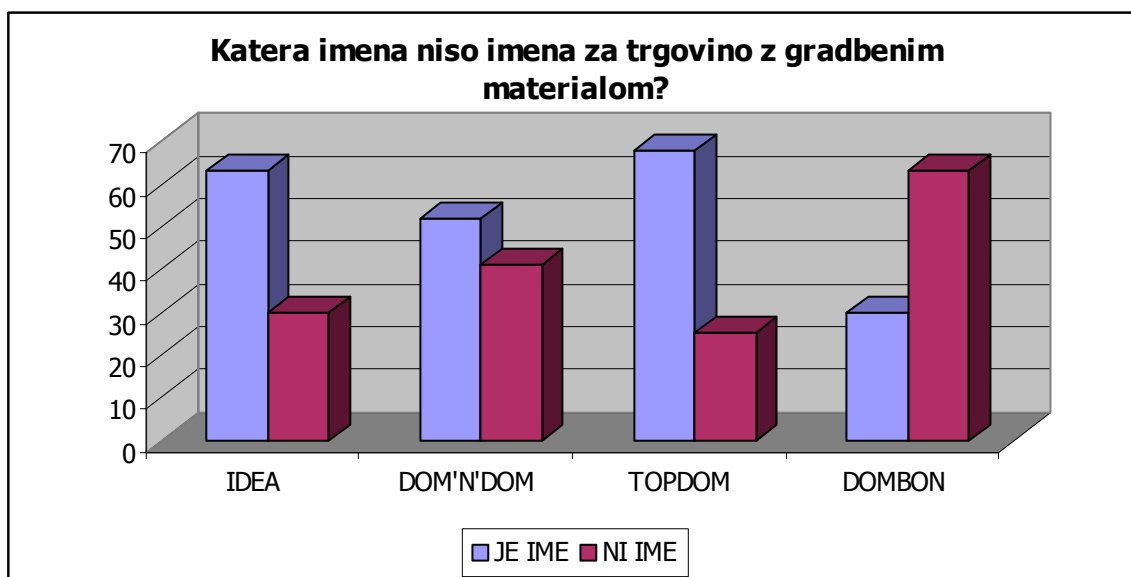
Vir: Rezultati raziskave; Lastna obdelava podatkov

Na podlagi analize lahko povzamemo, da je ime DOM'N'DOM najbolj heterogeno, saj veliko anketirancem ime ni bilo všeč, vendar pa je veliko tudi takih, ki jim je ime všeč. Imeni IDEA in TOPDOM sta najmanj nevšečni.

Zato lahko glede vprašanja všečnosti imena zaključimo, da je najbolj všečno ime IDEA. Najmanj všečno je vsekakor ime DOMBON. Med imeni TOPDOM in DOM'N'DOM je glede na všečnost primernejše ime TOPDOM, ker je manj nevšečno.

Tretje vprašanje se je nanašalo na primernost posameznih imen za trgovino z gradbenim materialom. Strukturo odgovorov prikazuje slika 25. Ime TOPDOM se je izkazalo, da je vsebinsko najbolj povezano s predmetom poimenovanja, sledi mu IDEA. Ime DOM'N'DOM ima dokaj izenačeno raven pozitivnih in negativnih odgovorov glede na pomensko podobnost s trgovino z gradbenim materialom. Ime DOMBON pa po mnenju anketirancev vsekakor ni ime podjetja, ki se ukvarja s trgovino z gradbenim materialom. Če bi bila pomenska podobnost pomemben kriterij za izbiro imena, potem bi bilo najustreznejše ime TOPDOM, sledili bi imeni IDEA in DOM'N'DOM, pred imenom DOMBON.

Slika 25: Struktura odgovorov o primernosti posameznih imen za trgovino z gradbenim materialom



Vir: Rezultati raziskave; Lastna obdelava podatkov

Raziskovalce je zanimalo tudi, kakšne asociacije imajo potencialni porabniki ob posameznih imenih. Ime IDEA je največkrat asociiralo na ime IKEA, kar bi bilo za podjetje zelo pozitivno v primeru širitve na področje trgovine s pohištvom ali v primeru partnerske povezave s švedsko multinacionalko. Med asociacijami so se pogosto pojavljale tudi inovativnost, napredek, možgani in Kamnik (Odeja Kamnik).

Ob imenu DOM'N'DOM so se največkrat pojavljale asociacije na »in« ter »&«, kot na primer rock'n'band, gun's'n'roses, drum'n'bas, znotraj tega pa najbolj pogosto rock'n'roll. Pomensko pa so asociacije povezane z domom, na primer dom na kvadrat, vse za dom, dom interieri, trgovina, moj dom in veselja dom. Neugodne asociacije, ki so se pojavljale, so bile brezdom, brezdomec, ni dom in tujec.

Ime TOPDOM je najpogosteje asociiralo na luksuz, kot na primer vila, grad, ambasada, naj dom in udobje. Pojavljale so se vsebinske asociacije na dom, kot za vaš dom, naj dom, katalog dom in podobno. Ime TOP asociira na vrhunec in na ugodne cene.

Pri imenu DOMBON je bila izrazita prevlada asociacije na sladkarije, predvsem na bonbon. Pogosti so bili komentarji anketirancev na banalnost imena.

Na osnovi pomenskih vrednosti predlaganih imen (asociacije in povezanosti z dejavnostjo) bi bilo najprimernejše ime TOPDOM. Če pa upoštevamo vsečnost imen, potem je najprimernejše ime IDEA, ki mu sledi TOPDOM. Ker pa je vsebinska povezanost imena pomembna, se je izkazalo kot najustreznejše ime TOPDOM.

Na podlagi raziskave sta se v ožji izbor imena za podjetje uvrstili dve imeni: IDEA in TOPDOM. Sledilo je preverjanje internet domen ter preverjanje imena v raznih domačih in tujih registrih. Rezultat vseh preverjanj je bilo spoznanje, da je najprimernejše ime za podjetje TOPDOM.

Na usodo podjetja in blagovne znamke pa seveda vpliva veliko več dejavnikov kot le ime. Eno največjih je vrednost blagovne znamke, ki jo dajejo podjetju kupci, pa kakršnokoli ime podjetje že izbere.

6.2 BLAGOVNA ZNAMKA

Z novim imenom je podjetje Topdom v očeh končnega kupca na začetku poti, saj kupec o podjetju, ki stoji za imenom, ne ve ničesar. Le s kvalitetno storitvijo oziroma ugodnim razmerjem med skupno vrednostjo in skupnimi stroški ter dobro trženjsko strategijo bo podjetje lahko doseglo večjo stopnjo zadovoljstva končnega porabnika in s tem odločilno vplivalo na dobro zaznavo podjetja v njihovi podzavesti.

Blagovna znamka je pomemben del proizvoda. Oblikovanje blagovne znamke je tako postalo pomembno vprašanje v strategiji proizvoda. In s tem vprašanjem bi se moralo v prihodnosti ukvarjati tudi podjetje Topdom. Razvoj blagovne znamke zahteva dolgoročno trženjsko investiranje, predvsem v oglaševanje, promocijo in pakiranje izdelkov.

Podjetje Topdom se je odločilo za pridobitev pravice do blagovne znamke, ker želi pridobiti monopolno pravico do uporabe blagovne znamke. To omogoča pravno zaščito v primeru neavtorizirane uporabe enake ali podobne znamke. Postopek za priznanje pravice do blagovne znamke je v osnovi določen z Zakonom o industrijski lastnini (ZIL, Uradni list RS, 2001, str. 5007-5018), podrobneje pa je opredeljen v Pravilniku o postopku za priznanje znamke, ki ga na podlagi omenjenega zakona izdaja Ministrstvo za znanost in tehnologijo. Za zaščito blagovne znamke v tujini sta na voljo dve možnosti. Zahtevke za zaščito se lahko

vloži po posameznih državah ali pri mednarodni organizaciji za zaščito intelektualne lastnine (WIPO) v Ženevi.

6.2.1 TRGOVSKA BLAGOVNA ZNAMKA

Trgovske blagovne znamke niso le slovenski, temveč mednarodni fenomen, ki je še posebej prisoten v Združenih državah Amerike in Veliki Britaniji. Kar 64 odstotkov Britancev se raje odloča za nakup izdelkov trgovskih blagovnih znamk kot blagovnih znamk proizvajalcev. Tržni delež slednjih se je tako znižal s 56,7 odstotka v letu 1994 na 49,5 odstotka v letu 1996 (Kalacun, 2000, str. 29). V Združenih državah Amerike trgovske blagovne znamke prinašajo 13,8 odstotka vseh dolarskih nakupov (Kotler, Armstrong, 1996, str. 288).

Izdelki s trgovsko blagovno znamko so se v Sloveniji začeli pojavljati v začetku devetdesetih let 20. stoletja in danes že zavzemajo pomembno mesto na policah različnih trgovskih verig. Raziskava med slovenskimi trgovskimi podjetji iz leta 1999 je pokazala, da so poglavitni motivi trgovcev za uvedbo trgovske blagovne znamke pričakovanja o povečanju dobička, ugleda in pogajalske moči v razmerju do proizvajalcev (Dmitrović, 1999, str. 71-78). To je povsem skladno z ugotovitvami raziskav v tujini, kjer imajo trgovske blagovne znamke precej daljšo zgodovino (Scott Morton, Zettelmeyer, 2000; Narasimhan, Wilcox, 1998; Hoch, Banerji, 1993).

Trgovci se odločajo za uvajanje lastnih blagovnih znamk, ker potrebujejo blago, ki bo kupce privabljal z nizko ceno, pri tem pa lahko računajo tudi na večjo prodajo ostalih izdelkov. V ta namen so zato pripravljene zakupiti določen obseg proizvodnje proizvajalca. Vendar se pri tem poraja vprašanje, zakaj so proizvajalci pripravljene odstopiti svoje izdelke za uvajanje trgovskih blagovnih znamk. Odločitev za proizvodnjo trgovske blagovne znamke lahko pomeni izločanje konkurentov s trga. Tesnejše sodelovanje s trgovcem načeloma poveča pogajalsko moč proizvajalca v primerjavi s konkurenti in mu lahko zagotovi večjo tržno prisotnost znotraj določene skupine izdelkov. Vendar v boju s trgovskimi blagovnimi znamkami preživijo le najmočnejše blagovne znamke. Mnogi proizvajalci s šibkejšimi blagovnimi znamkami se odločajo za proizvodnjo izdelkov s trgovsko blagovno znamko predvsem zato, da bi sploh ohranili proizvodnjo nekega izdelka ali izdelčne skupine (Dmitrović, Zorc, 2001, str. 39). Zaradi manjše pogajalske moči nasproti trgovcem so odvisni od trgovčevih polic. Ko prične lojalnost porabnikov določeni blagovni znamki padati, se nekateri proizvajalci znajdejo v medprostoru, iz katerega lahko pridejo tudi s pomočjo trgovcev, ki so sposobni učinkovitejšega oglaševanja in ponujanja izdelkov po občutno nižjih cenah.

Kljub temu, da je uvajanje trgovske blagovne znamke dolgotrajen proces in so stroški uvajanja in stroški zalog zelo visoki, trgovske blagovne znamke prinašajo trgovcem visoke dobičke. Prav tako jim zagotavljajo ekskluzivno pravico do prodaje izdelkov, katerih ostali

konkurenti ne smejo tržiti. Trženje trgovskih znamk je učinkovitejše od trženja proizvajalčevih blagovnih znamk. Trgovci imajo namreč dostop do pravih informacij, ki prinašajo dodatne točke pri prodaji. Trgovci vedo, kje so najboljše pozicije prodajnih polic, zato na najboljša mesta razstavijo svoje izdelke. To je lep primer neposrednega trženja na prodajnem mestu, za katerega bi morali proizvajalci odšteti velike vsote denarja. Pomembno prednost prinaša tudi politika prihrankov, ki trgovcem omogoča, da uspešno oglašujejo oziroma tržijo tudi do 30 izdelkov skupaj, medtem ko proizvajalcem ekonomika ne dopušča, da bi uspešno oglaševali in uvajali na trg vsako blagovno znamko posebej. Do drugih prihrankov prihaja še na račun embaliranja in distribucije. Blagovne znamke trgovcev tako lahko dosegajo tudi od 20 do 30 odstotkov nižjo ceno kot močne znamke proizvajalcev (Kalacun, 2000, str. 29).

Za trgovce ima trženje lastne znamke dvojen učinek, saj poleg oglaševanja celotne ponudbe trgovske blagovne znamke oglašuje tudi svojo korporativno znamko. Pri proizvajalcih pa je velik problem nezasedenost proizvodnih zmogljivosti. Trgovci z velikimi naročili lahko zapolnijo proizvajalčeve proste zmogljivosti in izkoristijo ekonomijo obsega, medtem ko proizvajalec prodaja v tako imenovani ekonomiji izgubljenih priložnosti oziroma zmogljivosti, ki sicer po vsej verjetnosti ne bi bile izkoriščene. Z dodatno proizvodnjo proizvajalci dosežejo boljše prerazporeditev proizvodnih stroškov ter ugodnejše pogoje pri nabavi surovin. Na drugi strani trgovska blagovna znamka lahko začne izpodrivati lastno blagovno znamko proizvajalca, obstaja pa tudi možnost prenosa strokovnega znanja na trgovca (Dmitrović, Zorc, 2001, str. 39).

Seveda ima rast prodaje izdelkov trgovskih blagovnih znamk tudi svoje omejitve. Določene skupine kupcev bodo ostale zveste proizvajalčevim blagovnim znamkam, pa tudi trgovci bodo morali v svojem asortimanu ohranjati druge blagovne znamke, da bodo kupcem omogočili izbiro. Predvsem se trgovci težko odrečejo uglednim blagovnim znamkam, ki privabljajo kupce v trgovino in povečujejo ugled trgovskega podjetja (Dmitrović, Zorc, 2001, str. 43).

6.2.2 TRGOVSKA BLAGOVNA ZNAMKA TOPDOM

Lastno blagovno znamko je nedvomno lažje razviti v živilski trgovini kot pa v trgovini s tehničnim blagom in gradbenim materialom. Tega ne more spremeniti tudi povezovanje trgovcev v tej stroki. Tako lahko najdemo med poznanimi blagovnimi znamkami trgovcev z gradbenim materialom in tehničnim blagom le trgovsko blagovno znamko velikega evropskega trgovskega podjetja Bauhaus ter trgovski blagovni znamki MQ in Nika slovenskih trgovcev Merkurja in Kovinotehne. Tem trem znamkam se bo v prihodnjih nekaj letih mogoče pridružila še ena, trgovska blagovna znamka Topdom.

Če so omenjene trgovske blagovne znamke že poznane na slovenskem trgu, pa trgovska blagovna znamka Topdom še ni uzrla luči svetlobe. Podjetje se nahaja šele na začetku

težavne naloge. Poiskati mora proizvajalce, ki bi bili pripravljeni prodajati svoje proizvode pod znamko Topdom, med njimi izbrati najprimernejše, se z njimi dogovoriti za pogoje poslovanja in predstaviti trgu novo trgovsko blagovno znamko. Uvajanje nove trgovske blagovne znamke je dolgotrajen proces, ki zahteva veliko vloženih sredstev in truda. Vendar pa uspeh s tem še ni zagotovljen. Če trg ne sprejme nove znamke, je bil ves trud zaman.

Osnovni predpogoj za uveljavitev nove trgovske blagovne znamke je prepoznavnost podjetja. Podjetje Topdom se s svojim novim imenom in novo celotno grafično podobo na trgu pojavlja šele od septembra 2001. V tem času so se z novim imenom seznanili predvsem poslovni partnerji. Vendar podjetje čaka težja naloga, uveljaviti novo ime in podobo pri končnih kupcih. Pomemben delež prometa podjetja namreč predstavlja prodaja na drobno. Končni porabniki predstavljajo velik potencial podjetja. Zaenkrat je obseg kupcev še dokaj majhen, a se iz meseca v mesec povečuje. Vse več je kupcev, ki so zadovoljni z nakupom in se ponovno vračajo v Topdom. S tem, ko se bo novo ime uveljavljalo na trgu, se bo njihovo število še povečevalo. Vsekakor pa se moramo zavedati, da je učenje končnih porabnikov novega imena in nove celotne grafične podobe podjetja dolgotrajen in zapleten proces. V ta namen bi podjetje moralo v prihodnosti bistveno več vlagati v tržno komuniciranje, kot je v preteklosti. Kako uspešno bo pri uvajanju, pa je odvisno predvsem od znanja in sposobnosti vodstvenega kadra ter zainteresiranosti zaposlenih, da prispevajo k prepoznavnosti podjetja Topdom na trgu.

Šele potem, ko bo Topdom s svojo novo celotno grafično podobo poznan na trgu, lahko prične naslednjo fazo, fazo uvajanja lastne trgovske blagovne znamke. Vendar se tudi tukaj skrivajo številni problemi. V podjetju se zavedajo, da v svetu že nekaj časa prevladuje tendenca po iskanju poceni delovne sile. Večina svetovno znanih podjetij izkorišča možnost proizvodnje v državah, kot so Kitajska, Tajvan, Indonezija ali Mehika, kjer so stroški delovne sile bistveno nižji kot v matični državi. Tako tudi večina trgovcev s tehničnim blagom in orodjem odpira podružnice v takšnih državah ali se odloča za nakup izdelkov brez blagovne znamke, ki jih nato prodaja pod lastno trgovsko blagovno znamko.

Za podoben korak so se odločili tudi v Topdomu. V ta namen so že drugič zapored obiskali gradbeni sejem na Kitajskem, ki ga vsako leto obiščejo številni trgovci in poslovneži, ki iščejo nove poslovne priložnosti. Prve stike s proizvajalci so navezali že spomladi 2001. Takrat je podjetje Mreža Trading uvozilo večjo količino orodja, ki ga je tržilo pod lastno znamko v vseh svojih poslovalnicah po Sloveniji. Prodaja je bila zelo spodbudna, vendar so izkušnje pokazale, da morajo v prihodnosti posvetiti več pozornosti kvaliteti proizvodov. Res je, da je bila zaradi nizkih nabavnih cen dosežena bistveno večja razlika med prodajno in nabavno ceno kot pri prodaji orodja domačih proizvajalcev, vendar se je izkazalo, da je kvaliteta nekaterih izdelkov prenizka. To bi lahko negativno vplivalo na ugled podjetja, če bi takšne proizvode še naprej prodajalo pod svojo trgovsko blagovno znamko.

Na drugi strani ne smemo pozabiti slovenskih, predvsem majhnih proizvajalcev, ki se borijo za svoj delež na trgu, a zaradi pomanjkanja sredstev ne morejo vlagati v oglaševanje svojih izdelkov. Mnogi med njimi bi bili zato pripravljeni sodelovati s podjetjem in tržiti svoje proizvode pod trgovsko blagovno znamko Topdom, saj bi na tak način prišli do dobrega prostora na prodajnih policah.

Obe možnosti imata svoje prednosti in slabosti. Izbor azijskih proizvajalcev bi pomenil nakup izdelkov z nizko nabavno ceno, ki pa bi ji morali prišteti visoke stroške transporta in carin. Ker transportni stroški z obsegom padajo, je ekonomično naenkrat uvoziti le večjo količino proizvodov. S tem pa naraščajo stroški zalog in stroški skladiščenja. V primeru, da se zaloge določenega izdelka ne obrača dovolj hitro, se podjetje lahko znebi odvečnih zalog takega proizvoda le z akcijsko prodajo ali razprodajo, ki še dodatno znižuje dobiček od prodaje. Zanimariti ne smemo tudi stroškov izgubljenih strank. Cenejši izdelki so ponavadi manj kvalitetni, temu primerno narašča število reklamacij. Zaradi časovne razlike in velike oddaljenosti od proizvajalcev je čas reševanja reklamacij bistveno daljši od časa, ki je potreben za reševanje reklamacij za izdelke slovenskega porekla, kar lahko negativno vpliva na zadovoljstvo kupcev. Če vse te stroške seštejemo, ugotovimo, da so dobički od prodaje kitajskih izdelkov precej manjši, kot sprva kažejo nizke nabavne cene.

Na drugi strani je bistveno lažje preveriti kvaliteto proizvodov slovenskih proizvajalcev. Temu primerno je večje tudi zaupanje kupcev v kvaliteto izdelkov. Dobavni roki so hitrejši, reševanje reklamacij običajno poteka hitreje, transportni stroški so minimalni. Zaradi hitre dobave ima lahko podjetje manjše zaloge proizvodov, kar znižuje stroške skladiščenja. Vendar pa je nabavna vrednost proizvodov domačih proizvajalcev ponavadi precej višja, kar pomeni nižjo prodajno maržo za podjetje.

Za ugotavljanje dobičkonosnosti bi podjetje moralo narediti obsežno analizo obeh možnosti in pri tem upoštevati vse slabosti in prednosti, ki jih prinašata. Ne glede na to, za koga se bodo odločili, pa je pomembno, da se v podjetju zavedajo, da lastne trgovske blagovne znamke ni moč uvesti v kratkem času. Potrebne so številne priprave, dolgotrajna pogajanja s proizvajalci, strog nadzor nad kvaliteto in navsezadnje veliki finančni vložki za uveljavitev znamke.

Pri tem se pojavlja vprašanje, ali je podjetje Topdom v tem trenutku sploh sposobno uvesti lastno blagovno znamko in kakšne koristi le-ta lahko prinese podjetju. Če upoštevamo vse spremembe, ki jih je podjetje preživelo v zadnjih desetih letih, mislim, da bi z uvedbo trgovske blagovne znamke morale počakati še nekaj let. V tem času bi povečalo svojo razpoznavnost med kupci in si utrdilo položaj na trgu. Hkrati bi imelo dovolj časa, da preveri svoje možnosti, jih analizira in k sodelovanju privabi strokovnjake, ki so že sodelovali v podobnih procesih in imajo dovolj znanja in izkušenj, da se bodo naloge lotili strokovno in premišljeno.

6.3 CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA PODJETJA TOPDOM D.D.

Celostna grafična podoba pomembno vpliva na zadovoljstvo strank in zaposlenih. Predstavlja namreč obliko neverbalne komunikacije. Njen vpliv na obnašanje porabnikov in oblikovanje imidža podjetja v očeh kupcev je še posebej značilen za storitvena podjetja. Storitve je dejansko istočasno proizvedena kot porabljena, zato porabnik želi že pred samim nakupom dobiti informacije o kvaliteti in sposobnosti podjetja. Pomemben vir informacij predstavlja celostna grafična podoba kot del fizičnih elementov podjetja (Bitner, 1992, str. 57).

Mnoga podjetja celostni grafični podobi ne pripisujejo tako velikega pomena kot nekaterim drugim dejavnikom, kot so plačilni razredi, napredovanje, nagrade in odnosi med zaposlenimi, ki motivirajo zaposlene. Prav tako se mnogo bolj posvečajo oblikovanju cen, oglaševanju in promocijskim dejavnostim kot celostni grafični podobi, s katero pa prav tako lahko privabimo kupce in dosežemo njihovo čim večje zadovoljstvo. Vendar je tudi vedno več takih podjetij, ki se zavedajo, da lahko celostna grafična podoba podjetja prispeva velik delež pri doseganju notranjih organizacijskih in zunanjih marketinških ciljev podjetja (Bitner, 1992, str. 58). Zato je za podjetje zelo pomembno, da se loti projekta oblikovanja in uvajanja celostne grafične podobe načrtno in strokovno, kajti le dobro oblikovana celostna grafična podoba lahko pripomore k doseganju teh ciljev.

Podjetje Topdom se je projekta oblikovanja nove celostne grafične podobe lotilo spomladi 2001. Projekt je obsegal več faz. V prvi fazi je bilo potrebno narediti situacijsko analizo. Oblikovalci so morali pridobiti čim več primarnih in sekundarnih podatkov o podjetju. V ta namen so se lotili namiznega raziskovanja. Nekaj informacij so dobili v uradnih publikacijah, kot vir podatkov so služili tudi intervjuji s predstavniki podjetja, interno gradivo in obstoječa komunikacijska sredstva podjetja. Na podlagi preverjanja ustreznosti dosedanjega imena in simbola, so prišli do ugotovitve, da bi bilo za podjetje bolj primerno, da si poišče novo ime. Zato je bilo potrebno izbrati primerno ime podjetja in ga testirati na skupini potencialnih kupcev. Fazo oblikovanja novega imena smo opisali že v točki 6.1. Novo ime podjetja in trgovsko blagovno znamko je nato bilo potrebno registrirati in pravno zaščititi. Šele potem se je lahko začela faza oblikovanja nove celostne grafične podobe.

Na podlagi primarnih in sekundarnih podatkov ter novo oblikovanega imena so oblikovalci lahko prešli na naslednjo fazo oblikovanja celostne grafične podobe. Zaradi nejasno začrtane vizije, poslanstva in filozofije podjetja ter politike blagovnih znamk, so oblikovalci morali preskočiti fazo strateških opredelitev in se posvetiti oblikovalski zasnovi le na podlagi sklepnega situacijskega poročila. Najprej so morali določiti barvo in pisavo. Celostna grafična podoba podjetja mora namreč ustrezati dejavnosti podjetja. Za trgovino z gradbenim materialom in tehničnim blagom je primeren konzervativen tip pisave. V tem primeru so se odločili za izbor pisave Franklin Gothic. Za osnovni barvi podjetja so določili modro in rdečo. Modra barva namreč predstavlja tradicijo, racionalnost in zadovoljstvo, medtem ko rdeča simbolizira moč, optimizem in strast.

Sledil je idejni projekt in oblikovanje logotipa podjetja. Izbrali so tipografski simbol in oblikovali logotip, ki je sestavljen iz znaka in naziva podjetja. Logotip se vedno uporablja kot celota. Izjema je dovoljena le primeru, da je površina manjša od 4,5 kvadratnega centimetra. Takrat je mogoče uporabiti le znak podjetja. Pozicijskega gesla zaradi že prej omenjenih pomanjkljivih strateških opredelitev v tej fazi niso oblikovali.

Sledila je faza oblikovanja osnovnih komunikacijskih sredstev. Zaradi omejenih finančnih sredstev podjetja so se dogovorili, da bodo prvotno oblikovali le najosnovnejše in najnujnejše nosilce celostne grafične podobe, kot so poslovna korespondenca, označevalne table ter oznake na avtomobilih in stavbah, katerim bodo kasneje dodali še druge nosilce. Rezultat projekta oblikovanja, ki je bil končan jeseni 2001, je bila nova celostna grafična podoba podjetja Topdom, ki je prikazana v prilogi.

Projekt celostne grafične podobe je zahteval stalno sodelovanje podjetja z oblikovalci, iskanje najbolj optimalnih rešitev in preverjanje njihove uporabnosti v praksi. Velikokrat se je namreč izkazalo, da bi se rešitev, ki bi sicer zadovoljila vsem oblikovalskim zahtevam, v praksi izkazala za neuporabno ali pa bi bilo za njeno uresničitev potrebno nameniti precej več sredstev in truda, kot bi si podjetje sicer želelo. V takih primerih so se morali oblikovalci vrniti na začetek in poiskati drugo, primernejšo rešitev. Projekt se je zaključil z izdelavo priročnika celostne grafične podobe, ki pa je zaenkrat le v elektronski obliki. Ker se bodo z uporabo nove podobe v praksi pokazale še številne pomanjkljivosti in potrebe po spremembi, bi bilo zaenkrat tiskanje priročnika še nesmiselno. Zato so se v podjetju odločili, da bodo s tiskanjem počakali do naslednjega leta, ko bo zaključena prva faza uvajanja nove celostne grafične podobe.

Novo celostno grafično podobo bo podjetje Topdom uvajalo postopno, odvisno od razpoložljivih sredstev. Za uveljavitev novega imena in celostne podobe je namreč potrebno v osnovi zgraditi strategijo podjetja in ji tudi skrbno slediti. Vsekakor je potrebno za promocijo novega imena in njen čim večji učinek nameniti precej finančnih sredstev.

Najprej so o spremembi imena in celostne podobe obvestili poslovne partnerje, kar je predstavljalo manjši delež stroškov, medtem ko bo obveščanje strokovne javnosti ter oglaševanje in predstavitev nove podobe širši javnosti trajalo dalj časa in v več fazah. Osnovni elementi, ki jih je podjetje uporabilo za predstavitev nove celostne grafične podobe, so bili elementi poslovne korespondence. Z dnem, ko je bil na sodišču sprejet sklep, da se podjetje Center Ljubljana d.d. preimenuje v Topdom d.d., je podjetje začelo uporabljati novo celostno grafično podobo na vseh zunanjih in notranjih dopisih, fakturah, ovojnicah in vizitkah, vsi obrazci so vsebovali nov logotip. Vendar je bila s tem urejena le pravno formalna zahteva, podjetje je bilo šele na začetku zahtevne poti. Pred njim je težji korak: uveljaviti novo celostno grafično podobo med vsemi podjetji, ki so skupni lastniki podjetja Topdom.

Enotnost vseh podjetij bo dosežena šele, ko bodo zagotovljeni naslednji pogoji:

- Vsa podjetja bodo imela enako celostno grafično podobo.
- Oblikovana bo enotna cenovna politika in med podjetji ne bo več medsebojnega konkuriranja (dogovor glede delitve trga in kupcev).
- Vsa podjetja bodo uporabljala enak informacijski sistem, kar bo pomenilo poenostavitev poslovanja in zmanjšanje stroškov.
- Nabave se bodo vršile izključno samo preko matičnega podjetja.

S tem bi se bistveno znižali stroški, hkrati pa bi bila zagotovljena večja prepoznavnost podjetja in s tem večja tržna moč. Sama uveljavitev celostne grafične podobe naj bi potekala v več fazah, podjetjem pa bi pomagala pri gradnji njihovega tržnega položaja. Večina od njih namreč doslej ni vlagala večjega truda v izgradnjo celovite celostne grafične podobe, novo ime podjetja skupaj z novo trgovsko blagovno znamko in celostno grafično podobo pa bi poseglo ne samo v osnove, pač pa tudi na področja, ki so bila ponekod do sedaj zanemarjena, na primer internet.

Vendar se pri tem pojavlja vprašanje, v kolikšni meri bodo posamezna podjetja dejansko sploh pripravljena spremeniti svojo celostno grafično podobo, saj se bodo s tem v določeni meri odrekli svoji lastni identiteti in podobi, ki so jo gradili v preteklih letih. Nova celostna grafična podoba bo sicer prispevala k večji enotnosti poslovanja in predstavitvi v javnosti, hkrati pa bo zahtevala velik finančni vložek. Zavedati se je namreč potrebno, da si podjetje Topdom kot matično podjetje ob trenutnih poslovnih rezultatih ne more privoščiti večjih zneskov tržnega komuniciranja, zato bi bilo potrebno stroške deliti. Topdom kot krovno podjetje bi namreč v tem primeru prevzelo predvsem funkcijo koordiniranja. Možno bi bilo izvesti eno ali dve večji skupni oglaševalski akciji letno, ki bi ju izvedli na področju celotne Slovenije. Ostalo oglaševanje bi tako kot doslej temeljilo na lokalnem oglaševanju posameznih podjetij. Ena od možnosti centralnega financiranja in koordiniranja oglaševanja je v oblikovanju posebnega sklada, ki bi se polnil v obliki prispevka za oglaševanje.

Kupcem bi bilo potrebno predstaviti tudi ostala prodajna mesta. Topdom nima prodajalne le na Letališki cesti 1, pač pa tudi v številnih drugih slovenskih krajih. To so prodajna mesta posameznih podjetij, ki so skupni lastniki podjetja Topdom. Javnost mora namreč dobro spoznati, da Mreža Trading ali po novem Topdom ni samo neko gospodarsko interesno združenje, kot lahko preberete v redkih člankih, ki podjetje sploh omenjajo.

Komuniciranje nove celostne grafične podobe širši javnosti je zato najpomembnejša naloga, ki čaka podjetje Topdom in povezana podjetja v prihodnjih letih. Pri tem sta še posebno pomembna oglaševanje in odnosi z javnostmi. Pojavljanje logotipa podjetja v revijah, na obcestnih panojih, oglasi na radiu, članki v časopisih in letaki so nekatere možnosti, ki jih lahko podjetje uporabi za predstavitev v javnosti. Oglaševanje na televiziji zaradi visokih stroškov prihodnje leto verjetno še ne bo mogoče.

Skupna točka vseh dejavnosti bi moralo biti čim učinkovitejše komuniciranje nove podobe širši javnosti. Le na ta način si podjetje lahko ponovno pridobi zaupanje obstoječih kupcev, privabi nove porabnike ter s tem poseže v boj za višji tržni delež v trgovini z gradbenim materialom. Zavedati pa se je treba, da ravno v tej fazi številna podjetja naredijo napako, zato je potrebno vsako akcijo skrbno pretehtati, da bi dosegli želeni učinek.

7 PRIHODNJE STRATEŠKE ODLOČITVE PODJETJA TOPDOM D.D.

Tako kot v vseh podjetjih, ki se soočajo s spremembami, so tudi lastniki podjetja Topdom morali začrtati strategijo nadaljnjega razvoja. Soočiti so se morali z nekaterimi kritičnimi vprašanji.

Prva odločitev, s katero se bodo morali spopasti lastniki in uprava podjetja, je odločitev o veleprodajnem skladišču na Letališki cesti 1. Pojavlja se namreč vprašanje, ali je strateško tako pomembna lokacija primerna za izgradnjo veleprodajnega skladišča in, ali je na tem mestu sploh smiselno prodajati gradbeni material v obliki kot to poteka sedaj, ko zajema tudi prodajo izvajalcem. Vemo namreč, da se področje BTC-ja čedalje bolj razvija, da je pretok kupcev zelo velik in nesmiselno je zemljišče, katerega vrednost znaša 350 in več DEM na kvadratni meter, koristiti za skladiščenje. V tem primeru bi bilo bolj smiselno, da Topdom celotno prodajo izvajalcem prepusti posameznim strateškim partnerjem, veleprodajno skladišče prestavi na drugo lokacijo (v bližnjo okolico Ljubljane), medtem ko prodajni center na Letališki cesti razširi in posodobi.

Tej odločitvi bi sledile številne spremembe v podjetju. Za odločitev o lokaciji grosističnega skladišča bi bilo potrebno narediti obsežnejšo analizo. Gre tako za logistiko (dostop, infrastruktura) kot za stroške zemljišča in morebitne gradnje oziroma nakupa in adaptacije obstoječe stavbe. Z opustitvijo prodaje izvajalcem bi v podjetju nastala presežna delovna sila, ki bi jo bilo potrebno prerazporediti. Podjetje ne bi več potrebovalo tako velikega števila skladiščnikov. Prodajalci in komercialisti, ki so doslej skrbeli za prodajo izvajalcem, bi bili prerazporejeni na druge oddelke, predvsem na oddelek maloprodaje, ki se bi precej razširil.

Maloprodaja skupaj z logistiko in skladišči trenutno predstavlja šibki člen podjetja, a ne smemo pozabiti, da je tu mogoče dosegati večjo dodano vrednost in z njo večje dobičke kot v veleprodaji. V prihodnjih letih naj bi podjetje prodajni center na Letališki prostorsko podvojilo. V povezavi s tem bi bilo že sedaj potrebno začeti s širitvijo asortimana in z njo prodajni center, ki je bil do sedaj namenjen predvsem obrtnikom, spremeniti v center, ki ponuja proizvode za celotno družino. Podjetje ima velike potenciale predvsem na področju kopalniške opreme, kjer se dosegajo največji dobički. Kopalniški sestavi, masažne kadi in kvalitetna keramika so proizvodi, ki pritegnejo kupce z visokimi dohodki. Če se jim pri tem ponudi še kakovostne kopalniške dodatke, se bodo z veseljem vračali. Smiselno bi bilo razširiti tudi ponudbo lesa in lesnih izdelkov, ki jih podjetje trenutno že prodaja, a so možnosti na tem področju še zelo velike. Oblikovati bi bilo potrebno večji razstavni prostor, razširiti asortiman tudi na pohištvo, ponuditi orodje za obdelavo lesa in razne dodatke za les.

Žgoča tema v podjetju je tudi obstoječi informacijski sistem, ki ne more več slediti potrebam podjetja. Analiza obstoječega stanja in predlogi ukrepov skupaj s predstavitvami in analizami različnih informacijskih sistemov bodo osnova za odločitev o izbiri novega informacijskega

sistema, ki bo potekala leta 2002. Prehoda na nov informacijski sistem pa ne bo mogoče narediti kar čez noč. Same priprave, čiščenje šifrantov in prilagajanje novemu sistemu bo zahtevalo veliko vloženega časa in truda, da bi bil prehod čim lažji. S tem bodo rešene številne težave, s katerimi se trenutno soočajo v podjetju. Pomanjkljivosti starega sistema se kažejo predvsem pri podpori odločanja, v maloprodaji in financah. Nov informacijski sistem je lahko tudi pomemben člen pri posodobitvi logistike.

Z vsem naštetim so povezane velike investicije, ki pa jih podjetje samo ne bo moglo financirati. Zato je ena pomembnejših strateških odločitev, ki čaka lastnike in upravo podjetja Topdom v prihodnosti, tudi odločitev o načinu pridobitve novega, svežega kapitala. Konkurenca na trgu narekuje hiter razvoj, kateremu podjetje lahko sledi le s pomočjo širitve prodajne mreže po celotni Sloveniji. Trenutno so nekatera področja še dokaj slabo pokrita. V podjetju so zato pričeli razmišljati o širjenju lastništva. K sodelovanju bi lahko povabili manjše število strateško najpomembnejših poslovnih partnerjev. Na ta način bi pridobili hkrati z novimi maloprodajnimi mesti tudi svež kapital. Glede na dosedanje izkušnje, ko je od partnerjev pogosto zelo težko dobiti povratne informacije, ko prihaja do občasnih trenj, medsebojne konkurence, nespoštovanja pravil in finančne nediscipline, pa se pojavlja vprašanje, kako v prihodnje obvladovati še toliko večje število podjetij. Trenutno prihaja do medsebojne konkurence tako med posameznimi partnerji kot tudi med njimi in podjetjem Topdom. Zato se je potrebno zavedati, da se bo z vključitvijo novih partnerjev ta konkurenca še okrepila. Vprašanje pa je, kakšen je vpliv te notranje konkurence, sploh če vodi do zniževanja cen in zaslužkov, ne pa do izboljševanja ponudbe izdelkov in storitev. Glede na to, da je družbena pogodba dokument, ki ureja medsebojna razmerja v družbi, bi bilo potrebno v ustrezni obliki predpisati načine dela in sankcije za morebitne kršitelje.

Pri tem je potrebno opozoriti še na eno pomembno dejstvo. Topdom trenutno s prodajo kapitalsko povezanim podjetjem ustvarja minimalne dobičke, saj gradbeni material prodaja pod skoraj enakimi pogoji, kot jih samo prejme od dobaviteljev. S širitvijo lastništva bi ta problem postal še očitnejši. Resda bi se prodajna mreža razširila in bi se promet zaradi večje prodaje strateškim partnerjem občutno povečal, vendar bi bili dobički še vedno minimalni. Kot vemo, pa v trgovini ravno prodajna marža prinaša dobiček podjetju. Upoštevajoč to dejstvo Topdom s širitvijo lastništva ne bi bistveno izboljšal svojega položaja na trgu.

Z že uveljavljeno in dokončno oblikovano celostno podobo in trgovsko znamko pa bi bilo mogoče pridobiti nekaj svežega kapitala tudi s pomočjo franšizinga. Franšizing je sistem, ki je ugoden tako za franšizodajalca kot za franšizojemalca. Slednji bi dobil blagovno znamko ter tehniko in tehnologijo dela, kar bi mu omogočalo lažji prodor na trg, skrbeti pa bi moral predvsem za racionalizacijo stroškov svojega poslovanja, ki bi bili zaradi pomoči franšizorja nižji, kot bi bili, če bi opravljal svojo dejavnost. Denar bi mu na primer prihranilo že oglaševanje blagovne znamke, za katero bi poskrbelo podjetje Topdom. Na drugi strani bi bila glavna prednost franšize za Topdom predvsem v širjenju maloprodajne mreže brez

vezave lastnega kapitala. Hkrati bi tako podjetje zmanjšalo tveganje in povečalo svojo konkurenčnost.

Za podjetje Topdom bi bila verjetno najprimernejša kombinacija obeh načinov širjenja prodajne mreže. Podjetje bi lahko ponudilo v nakup svoje delnice strateško najpomembnejšim partnerjem, ostalim manjšim trgovinam, ki so pripravljene na dolgoročnejše sodelovanje in povezavo s podjetjem, pa bi ponudili franšizo. Tako bi oblikovali nekoliko širši krog kupcev, ki bi bili vezani na matično podjetje. Izbira franšizijev ne bi smela biti naključna. Vsakega od njih bi bilo potrebno podrobno preučiti, preveriti njegovo boniteto, izpolnjevati bi pa moral tudi določene kriterije, kot so velikost podjetja, opremljenost trgovine in lokacija – oddaljenost od prodajnih mest lastnikov.

Dejstvo je, da franšizing ne more biti sredstvo za reševanje propadajočih podjetij, ampak za širjenje uspešnega in preskušenega načina poslovanja. Zavedati se moramo, da je trenutno trgovska blagovna znamka Topdom šele v povojih. Ugled in razpoznavnost podjetja se sicer dvigujeta, vendar še vedno nista dosegla ravni izpred desetih ali petnajstih let, ko je bila takratna Kurivoprodaja dobro poznana tako slovenskim kot tudi jugoslovanskim kupcem. Zato bi bilo smiselno, da podjetje za pritok svežega kapitala in razširitev prodajne mreže zaenkrat uporabi le širitev lastništva. Vendar pri tem ne sme narediti napake in k sodelovanju povabiti prevelikega števila novih partnerjev, ki jih ne bi bilo sposobno nadzirati. Šele potem, ko bi ugled podjetja in njegove trgovske blagovne znamke zrasel in bi Topdom razvil preizkušen način poslovanja, pa bi lahko za širitev prodajne mreže uporabili tudi franšizni sistem.

8 SKLEP

S povečevanjem števila ponudnikov proizvodov in trženjskih storitev na trgu so porabniki v vsakdanjem življenju izpostavljeni vedno večjemu številu sporočil in informacij. Njihova nakupna izbira postaja tako vedno težja. Da bi si jo olajšali, se mnogokrat odločajo na osnovi dejavnikov kot so boljši dizajn, privlačnejša predstavitev, imidž blagovne znamke ali ugled podjetja, ki stoji za izdelkom oziroma storitvijo. Za podjetja postaja tako vedno bolj pomembno, da se v očeh porabnikov razlikujejo od konkurentov. Pri pozicioniranju na trgu je zelo pomemben vizualni nastop oziroma pojava podjetja, znotraj katere igra osrednjo vlogo celostna grafična podoba.

Mnoge raziskave so pokazale, da se porabniki v primeru dveh podjetij, ki ponujata enake proizvode ali storitve, raje odločijo za tisto podjetje, ki ga bolje poznajo. Bolj poznana podjetja so bolj zaželeni, privabljajo večje število ljudi, imajo boljše kadre, bolj učinkovito lansirajo nove proizvode na trgu in so nasploh bolj uspešna. Pri doseganju prepoznavnosti na trgu pa igra pomembno vlogo celostna grafična podoba podjetja. Le-ta pogosto pomeni prvi stik posameznika s podjetjem, saj predstavlja del identitete podjetja, ki ga ljudje najprej zaznajo. Za ustvarjanje prvega vtisa podjetje nikoli ne dobi druge priložnosti, zato je še toliko bolj pomembno, da celostna grafična podoba podjetja nosi zanj ustrezno sporočilo.

Sprememba celostne grafične podobe je običajno znamenje velikih sprememb v podjetju. Združitev podjetij Mreže Trading d.o.o. in Centra Ljubljana d.d. ter preimenovanje podjetja so bili pravi razlog za spremembo celostne grafične podobe tudi v podjetju Topdom d.d.. Prehod podjetja v novo obdobje, obdobje številnih strateških sprememb je bil pravi trenutek za analizo preteklih dogodkov in oblikovanje strategije za prihodnost. Zaradi subjektivnosti analize in neprimernosti obravnavanega problema za kvantitativno raziskavo sem se odločila za kvalitativni pristop k raziskavi v obliki študije primera. Čim bolje sem poskušala predstaviti podjetje Topdom, njegov položaj na trgu in proces uvajanja nove celostne grafične podobe. V ta namen sem predstavila zgodovino podjetja, analizirala panogo, v kateri se podjetje nahaja, naredila analizo notranjih in zunanjih dejavnikov podjetja in na podlagi teh podatkov oblikovala predloge strategij.

Analiza notranjega in zunanjega okolja podjetja je pokazala, da se podjetje Topdom nahaja v precej neprijetnem položaju. Iz zunanjega okolja podjetju grozijo nevarnosti, ki so zanj lahko usodne. Velika plačilna nedisciplina v panogi je prisilila že marsikatero podjetje v stečaj ali prisilno poravnavo. Pritiski konkurentov so vse močnejši. Podjetja se združujejo. Zavedajo se, da ni možno v nedogled konkurirati le z zniževanjem cen, ki so tako rekoč že dosegle svoj minimum. Tudi prodajni asortiman je bolj ali manj vsepovsod enak. Trgovci zato poskušajo z dodatnimi storitvami prevzeti tržni delež od svojih konkurentov.

In ravno nedorečene podporne storitve so ena največjih slabosti podjetja Topdom. Namesto da bi se podjetje posvečalo širitvi prodajnega asortimana, izboljševanju obstoječih storitev in razmišljanju o ponudbi novih, dodatnih storitev, se ukvarja z reševanjem prostorske stiske, slabimi komunikacijami med vodstvom in zaposlenimi, zastarelim informacijskim sistemom, ki onemogoča sodoben način poslovanja. Podjetje nima jasno začrtane vizije, med povezanimi podjetji prihaja do konkuriranja namesto sodelovanja. Vodstvo podjetja se še vedno ne zaveda pomena marketinških aktivnosti. Tržno komuniciranje podjetju predstavlja le dodaten strošek in ne sredstvo za povečevanje prodaje.

Podjetje bi se moralo v prihodnosti odločiti za strategijo diverzifikacije. S širšo ponudbo proizvodov bi privabilo nove kupce in jih s kvalitetno ponudbo dodatnih storitev tudi ohranjalo. V tem primeru tudi ne bi bila več potrebna strategija oblikovanja cen glede na ceno pri konkurenci, temveč bi podjetje lahko gradilo na pristopu oblikovanja cen glede na povpraševanje. S sodobnim informacijskim sistemom in izboljšano logistiko bi bistveno skrajšali odzivni čas in kupcem omogočali hitrejšo dobavo blaga. Temu primerno bi se zmanjšali tudi stroški zalog in skladiščenja. Še posebej veliko pozornosti bi morali posvetiti tržnemu komuniciranju, ki je bilo v preteklosti zapostavljeno in so v ta namen posvečali bistveno premalo sredstev in truda. Le razpoznavnost na trgu lahko podjetju zagotovi višje prihodke od prodaje in večji dobiček, s tem pa tudi večji tržni delež. Interni marketing in večji obseg storitev bi še dodatno pozitivno vplivala na uspeh podjetja. Vsemu temu bi podjetje moralo dodati še večjo skrb za ugodje kupcev s pomočjo fizičnih dejavnikov, znotraj katerih igra poglavitno vlogo celostna grafična podoba podjetja.

Kljub temu, da so se v podjetju Topdom odločili za izgradnjo nove celostne grafične podobe v pravem trenutku, pa se mnogi niso zavedali pomembnosti tega procesa. Bili so mnenja, da podjetje s tem le porablja čas in denar. Tudi sam proces oblikovanja ni bil skladen s teoretičnimi in empiričnimi spoznanji. Oblikovalci so se projekta lotili precej neprofesionalno. Že faza situacijske analize je bila precej skopa in se ni zaključila s sklepnim situacijskim poročilom. Zaradi neopredeljenih strateških usmeritev, so drugo fazo projekta celo izpustili. V fazi oblikovalske zasnove je bilo pomanjkljivo predvsem sodelovanje med oblikovalci in podjetjem. Agencija je podjetju predstavila le en logotip v različnih možnostih, češ da se je le-ta izkazal kot najprimernejši, ne da bi pri tem svoje trditve podkrepila z dokazi iz kakršnihkoli raziskav. S tem podjetju ni dala nobene možnosti izbire drugega logotipa. Tudi pri oblikovanju osnovnih komunikacijskih sredstev so se pokazale številne nedoslednosti. Uporaba komunikacijskih sredstev v praksi je pokazala, da je potrebno narediti številne popravke v pravilih, določenih v priročniku celostne grafične podobe.

Kljub nekaterim nesoglasjem pa je bil rezultat sodelovanja oblikovalcev in podjetja nova oblikovana celostna grafična podoba, ki so jo dobro sprejeli tako zaposleni kot tudi partnerji podjetja Topdom. Zaradi omejenih finančnih sredstev podjetje zaenkrat javnosti še ni predstavilo nove celostne podobe v takšni meri, da bi si zagotovilo prepoznavnost na trgu.

Največjo oviro pri tem predstavlja nezainteresiranost lastnikov podjetja. Le-ti se ne zavedajo, da je bil ves trud zaman, če podjetje nove podobe ne bo uspešno predstavilo širši javnosti.

S tem, ko postaja družba vedno bolj pozorna na obnašanje podjetij, mora Topdom vložiti vse več truda, časa in sredstev v izgradnjo svoje nove celostne grafične podobe. Vse, kar organizacija predstavlja in kar počne, mora nositi enotno sporočilo, tako zaposlenim, kot kupcem in širši javnosti. Le s tem bo zagotovljeno, da bodo v javnosti prevladovala dosledna in podjetju naklonjena govorice. Pri tem pa poleg dobro načrtovanega notranjega in zunanjega trženja pomembno vlogo nosita tudi vodstvo podjetja in celostna grafična podoba.

9 LITERATURA

1. Aaker David A.: Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York : The Free Press, 1991. 299 str.
2. Avšič Vera: Gradbeni materiali: Kolo poganja stanovanjska gradnja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 23, str. 209
3. Berdnik Mojca: Učna ura trženja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997, 45, str. 32.
4. Berry Leonard L.: Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives. Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (1995), 4, str. 236-245.
5. Bešter Janez: Prezemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 157 str.
6. Bitner Mary Jo: Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. Journal of Marketing, 56 (1992), 2, str. 57-71.
7. Birkigt Klaus, Stadler Marinus: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg am Lech : Moderne Industrie, 1988. 599 str.
8. Carter David E.: How to Improve Your Corporate Identity. New York : Art Direction Book Co., 1985. 130 str.
9. Clifford Lisa, Roberts Dan: Companies & Finance UK: A Name Change is No Ticket to Success. Financial Times, 24.5.2001, 2 str. <http://globalarchive.ft.com>
10. Demuth Alexander: Erfolgsfaktor Image: So nutzen Sie den Imagevorteil für Ihr Unternehmen. Düsseldorf : ECON Verlag, 1994. 247 str.
11. Dmitrović Tanja: Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v Sloveniji. Akademija MM, 1999, 4, str. 71-78.
12. Dmitrović Tanja, Zorc Maja: Politika trgovske blagovne znamke z vidika proizvajalca. Akademija MM, 2001, 5, str. 37-44.
13. Dolan Robert J.: How Do You Know When the Price Is Right? Harvard Business Review, Boston, September – October 1995, str. 3-11.
14. Donnelly James H., Gibson James L., Ivancevich John J.: Fundamentals of Management, Tenth Edition. Boston : Irwin McGraw-Hill, 1998. 630 str.
15. Dowling Grahame R.: Developing Your Company Image into a Corporate Asset. Long Range Planning, London, 26 (1993), 2, str. 101-109.
16. Dowling Grahame R.: Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand. London : Kogan Page, 1994. 247 str.
17. Hoch S. J., Banerji S.: When Do Private Labels Succeed. Sloan Management Review, 1993, 34, str. 57-67.
18. Jančič Zlatko, Podnar Klement: Marketing in raziskovalno polje korporativne identitete. Akademija MM, Ljubljana, 2001, 8, str. 9-18.
19. Kalacun Stanislava: Edina moč, ki šteje, je moč pogajanja. Finance, Ljubljana, 2000, 146, str. 29.
20. Keller Ingrid: Corporate Identity: Elemente und Wirkung. Stuttgart : Universität Mannheim, doktorska disertacija, 1987. 190 str.

21. Kotler Philip: Marketing Management: Analysis, Planning and Control, Seventh Edition. Harlow : Prentice/Hall International Editions, 1991. 756 str.
22. Kotler Philip: A Framework for Marketing Management. Harlow : Prentice/Hall International Editions, 2001. 352 str.
23. Kotler Philip, Armstrong Gary: Principles of Marketing, Seventh Edition. Harlow : Prentice/Hall International Editions, 1996. 712 str.
24. Krmpotić Mojca: Diplomsko delo. Celostna grafična podoba podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 55 str.
25. Levine N. Sumner: The Acquisitions Manual. New York : New York Institute of Finance, 1989. 599 str.
26. Levy Michael, Weitz Barton A.: Retailing Management. Boston : McGraw-Hill Irwin, 2001. 754 str.
27. Mazzini Matjaž: Znak, ki izraža značaj podjetja. Podjetnik, Ljubljana, 12 (1996), 11, str. 56-57.
28. Narasimhan C., Wilcox R. T.: Private Labels and The Channel Relationship: A cross-category analysis. The Journal of Business, October 1998, str. 573-600.
29. Olins Wally: Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design. London : Thames and Hudson, 1991. 224 str.
30. Pavlovčič Lidija: Srednje veliki trgovci: Uspešni na poti navzgor. Gospodarski vestnik: Trgovina, Ljubljana, 2001, 7, str. 4
31. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
32. Pratt Michael G.: Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. Academy of Management Review, 2000, 19 str. <http://www.findarticles.com>
33. Rawsthorn Alice: Survey – Creative Business: The Future of Corporate Identity. Financial Times, 15.5.2001, 2 str. <http://globalarchive.ft.com>
34. Raymond Santa: Offices That Send the Right Signals. Financial Times, 29.5.2001, 2 str. <http://globalarchive.ft.com>
35. Reichheld Frederick F., Sasser Earl W., Jr.: Zero Defections: Quality Comes to Services. Harvard Business Review, September – October 2000, str. 105 – 111.
36. Repovš Jernej: Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij. Ljubljana : Studio Marketing, 1995. 177 str.
37. Ribič Mirjana: Rojstvo blagovne znamke. Manager, Ljubljana, 1994, 7, str. 12.
38. Schmidt Klaus: Corporate Identity in Europe: Strategien, Instrumente, Erfolgreiche Beispiele. Frankfurt am Main : Campus, 1994. 230 str.
39. Scott Morton Fiona, Zettermeyer Florian: The Strategic Positioning of Store Brands in Retailer – Manufacturer Bargaining, 2000, SSRN. <http://www.ssrn.com>
40. Scott Susanne G.: A Stakeholder Approach to Organizational Identity. Academy of Management Review, 2000, 25 str. <http://www.findarticles.com>
41. Stalk George, Jr., Pecaut David K., Burnett Benjamin: Breaking Compromises, Breakaway Growth, Harvard Business Review, September – October 1996, str. 131 – 139.

42. Stuart Albert: Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. Academy of Management Review, 2000, 7 str.
<http://www.findarticles.com>
43. Tkalec Robert: Tehnična trgovina: Lastna blagovna znamka prihaja iz ozadja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 21, str. 10.
44. Večer: Delniška družba iz Naklega želi prevzeti celjsko Kovinotekno, Ljubljana, 1999, 189, str. 1
45. Walker Orville C., Jr., Boyd Harper W., Jr., Larreche Jean-Claude: Marketing Strategy: Planning and Implementation, Third Edition. Boston : Irwin McGraw-Hill, 1998. 393 str.
46. White Jon, Mazur Laura: Strategic Communications Management: Making Public Relations Work. Wokingham : Addison-Wesley Publishing Company, 1995. 277 str.
47. Zeithaml Valerie A., Bitner Mary Jo: Service marketing: Integrating Consumer Focus Across the Firm, Second Edition. Boston : Irwin McGraw-Hill, 2000. 620 str.
48. Žlajpah Lenka, Videčnik Mateja: Prihaja nova blagovna znamka. Finance, Ljubljana, 2001, 10, str. 30.

10 VIRI

1. Indeksi za obračun razlike v ceni gradbenih storitev. Gospodarska zbornica Slovenija – Združenje za gradbeništvo in industrijo gradbenega materiala, Ljubljana, 2001, 4, 34 str.
2. Informacije. Gospodarska zbornica Slovenija – Združenje za trgovino, Ljubljana, 2002, 8, 4 str.
3. Interno gradivo podjetja Topdom d.d.
4. Interne obdelave podatkov podjetja Topdom d.d.
5. Leksikon Cankarjeve založbe, peti natis, Ljubljana, 1987, 1080 str.
6. Ponudba za izdelavo celostne grafične podobe, Kompas Design, Ljubljana, november 2000
7. Poslovni načrt podjetja Topdom d.d., 2001, 43 str.
8. Raziskava o primernosti imena v trgovini z gradbenim materialom, Pan, Kranj, marec 2001
9. Zakon o industrijski lastnini. Uradni list RS, Ljubljana, 2001, 45, str. 5007-5018.
10. www.lisca.si
11. www.compaq.com
12. www.adacta.si
13. www.lek.si
14. www.fructal.si
15. www.gorenje.si
16. www.elan.si
17. www.sony.co.jp/en/SonyInfo/dream/ci/en
18. www.topdom.si

PRILOGE

- 1. REZULTATI RAZISKAVE O IZBIRI IMENA**
- 2. PRIROČNIK CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE PODJETJA TOPDOM D.D.**

1. REZULTATI RAZISKAVE O IZBIRI IMENA

Tabela 1: Katero od naštetih imen (kot ime samo po sebi) vam je najbolj všeč?

	SKUPAJ	NI ODGOVORA	IDEA	DOM'N'DOM	TOPDOM	DOMBON
Skupaj	93	9	30	22	17	15
IZOBRAZBA						
manj kot srednja šola	8	1	4	0	1	2
srednja šola	53	3	17	18	7	8
več kot srednja šola	32	5	9	4	9	5
STAROST						
pod 40 let	76	9	22	18	16	11
nad 40 let	17	0	8	4	1	4
NAKUP						
nakup - nič	53	7	11	12	12	11
nakup - malo	24	1	12	6	2	3
nakup - precej	16	1	7	4	3	1

Vir: Interna obdelava podatkov

Tabela 2: Katero od naštetih imen (kot ime samo po sebi) vam je najmanj všeč?

	SKUPAJ	NI ODGOVORA	IDEA	DOM'N'DOM	TOPDOM	DOMBON
Skupaj	93	3	11	33	13	33
IZOBRAZBA						
manj kot srednja šola	8	0	3	1	0	4
srednja šola	53	2	6	19	9	17
več kot srednja šola	32	1	2	13	4	12
STAROST						
pod 40 let	76	3	9	25	13	26
nad 40 let	17	0	2	8	0	7
NAKUP						
nakup - nič	53	3	8	17	8	17
nakup - malo	24	0	2	10	5	7
nakup - precej	16	0	1	6	0	9

Vir: Interna obdelava podatkov

Tabela 3: Katera imena niso imena za trgovino z gradbenim materialom?

	SKUPAJ	IDEA		DOM'N'DOM		TOPDOM		DOMBON	
		JE IME	NI IME	JE IME	NI IME	JE IME	NI IME	JE IME	NI IME
Skupaj	93	63	30	52	41	68	25	30	63
IZOBRAZBA									
manj kot srednja šola	8	4	4	5	3	5	3	3	5
srednja šola	53	38	15	28	25	37	16	17	36
več kot srednja šola	32	21	11	19	13	26	6	10	22
STAROST									
pod 40 let	76	50	26	42	34	56	20	25	51
nad 40 let	17	13	4	10	7	12	5	5	12
NAKUP									
nakup - nič	53	34	19	32	21	45	8	17	36
nakup - malo	24	16	8	9	15	14	10	7	17
nakup - precej	16	13	3	11	5	9	7	6	10

Vir: Interna obdelava podatkov

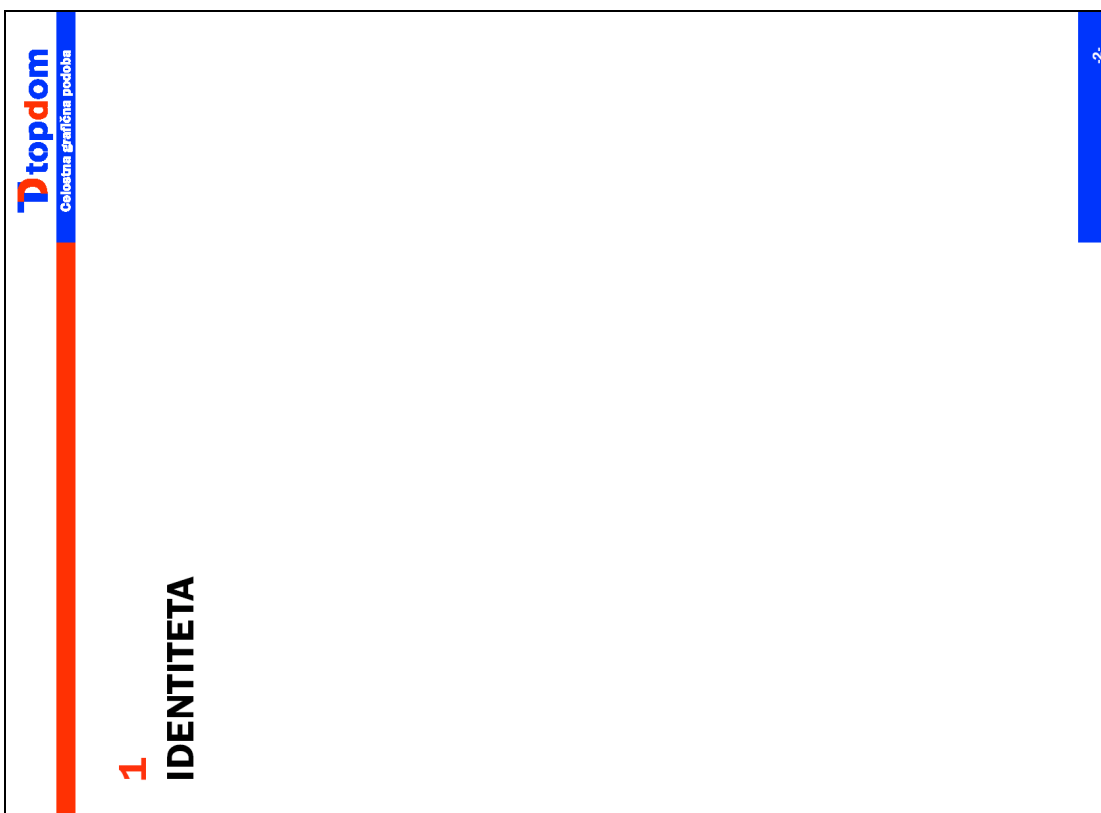
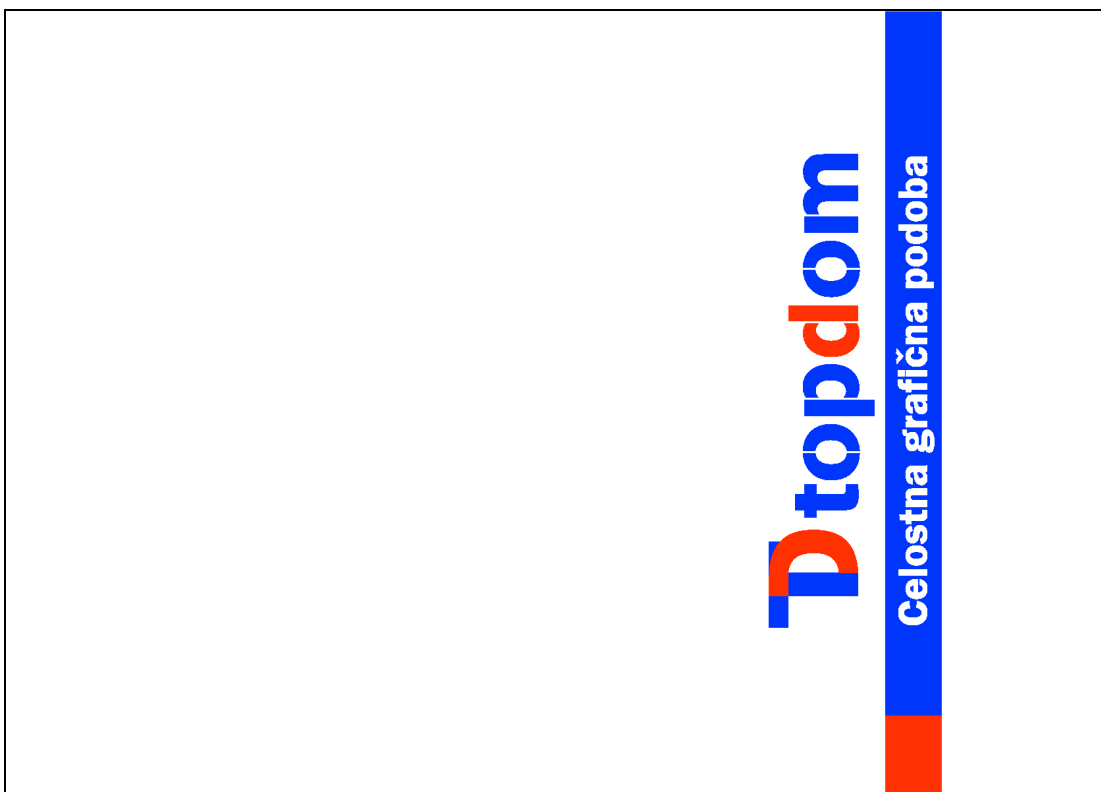
Tabela 4: Asociacije na imena

ŠT.	STAROST	IZOBRAZBA	NAKUP	IDEA	DOM'N'DOM	TOPDOM	DOMBON
1	pod 40 let	manj kot sr. šola	nič				
2	pod 40 let	manj kot sr. šola	nič	company	buteć in butec	trgovina s pohištvo	bonbon
3	pod 40 let	manj kot sr. šola	precej	ikea	burger&pomrit		
4	pod 40 let	manj kot sr. šola	precej	odeja	krofi	špica od doma	ful bombonov doma
5	pod 40 let	srednja šola	nič		skupina		
6	pod 40 let	srednja šola	nič				
7	pod 40 let	srednja šola	nič			za vaš dom	trombon
8	pod 40 let	srednja šola	nič				
9	pod 40 let	srednja šola	nič				
10	pod 40 let	srednja šola	nič				
11	pod 40 let	srednja šola	nič				
12	pod 40 let	srednja šola	nič		rock'n'roll	toplo	bombon
13	pod 40 let	srednja šola	nič	cool			
14	pod 40 let	srednja šola	nič	cureka	rock'n'band		bombon
15	pod 40 let	srednja šola	nič	dobra ideja	rock'n'roll		bon bon
16	pod 40 let	srednja šola	nič	ideja	revija	revija	bombon
17	pod 40 let	srednja šola	nič	ikea	domen z domom	naj dom	ne bi o tem
18	pod 40 let	srednja šola	nič	kamnik		top shop	
19	pod 40 let	srednja šola	nič	kuhinja	vse in še več	dober dom	bombon
20	pod 40 let	srednja šola	nič	lučka	mm	vila	bombon
21	pod 40 let	srednja šola	nič	nekaj novega	rock'n'roll	top shop	bonbon
22	pod 40 let	srednja šola	nič	nekaj novega	okna, vrata	streha	bonbon
23	pod 40 let	srednja šola	nič	odeja	trgovina s pohištvo	katalog za dom	bon za popust
24	pod 40 let	srednja šola	nič	podjetje	domnova hiša	bum bam bom	dej nehi
25	pod 40 let	srednja šola	nič	slika	hladilnik		
26	pod 40 let	srednja šola	nič	nova iznajdba, zamisel	rock'n'roll	spominja na dom	preveč imen komplicirano
27	pod 40 let	srednja šola	nič	šit	rock'n'roll	tepih	napaka
28	pod 40 let	srednja šola	malo				
29	pod 40 let	srednja šola	malo	art	pes	vt	tarok
30	pod 40 let	srednja šola	malo	company		topli dom	bombon
31	pod 40 let	srednja šola	malo				
32	pod 40 let	srednja šola	malo	ideja		top prodaja	glupo
33	pod 40 let	srednja šola	malo	ikea	dom interieri		bombon
34	pod 40 let	srednja šola	malo	izraba	dom na kvadrat	odeja	bonbon
35	pod 40 let	srednja šola	malo	luč	krofi		
36	pod 40 let	srednja šola	malo	nekaj novega, lepega	vse za dom	časopis, revija	bombon
37	pod 40 let	srednja šola	malo	pamet	guns'n'roses	igračice	sladkarije
38	pod 40 let	srednja šola	malo	pohištvo	buteć in butec	najboljši dom	bombon
39	pod 40 let	srednja šola	malo	revija	trgovina	TV prodaja	bon za nakup
40	pod 40 let	srednja šola	malo	žarnica	dumdum	topel dom	bonbon
41	pod 40 let	srednja šola	malo	želja	trgovina za družino	najboljši dom	veliko ugodnosti ob nakupih
42	pod 40 let	srednja šola	precej				
43	pod 40 let	srednja šola	precej		kul ime		
44	pod 40 let	srednja šola	precej			urejen dom	
45	pod 40 let	srednja šola	precej	hiša	hiša	hiša	bombon
46	pod 40 let	srednja šola	precej	revija	revija	trgovina	bombon
47	pod 40 let	srednja šola	precej	vodni sesalec			
48	pod 40 let	več kot sr. šola	nič			kva	
49	pod 40 let	več kot sr. šola	nič		drum & bass	top gun	bombon
50	pod 40 let	več kot sr. šola	nič		pohištvo	pohištvo	domača slaščičarna

ŠT.	STAROST	IZOBRAZBA	NAKUP	IDEA	DOM'N'DOM	TOPDOM	DOMBON
51	pod 40 let	več kot sr. šola	nič			OK	
52	pod 40 let	več kot sr. šola	nič				
53	pod 40 let	več kot sr. šola	nič		kdo kvari rock'n'roll	kuča posle rata	bonbon se piše BONBON
54	pod 40 let	več kot sr. šola	nič				
55	pod 40 let	več kot sr. šola	nič	dobra	rock'n'roll		bonbon
56	pod 40 let	več kot sr. šola	nič	filozofska zadeva	ime trgovine	najlepša bajta v mestu	bonbon
57	pod 40 let	več kot sr. šola	nič	ikea	denar	mediteransko stanovanje	prijazen dom
58	pod 40 let	več kot sr. šola	nič	inovativnost	hiša	ameriška ambasada	bombon
59	pod 40 let	več kot sr. šola	nič	je ni	band	nad dom	bajadera
60	pod 40 let	več kot sr. šola	nič	krasno	moj dom	naj dom	nedom
61	pod 40 let	več kot sr. šola	nič	marmor	brezdomec	luksuz	bonbon
62	pod 40 let	več kot sr. šola	nič	misel	vse za dom	najboljše za dom	bombon
63	pod 40 let	več kot sr. šola	nič	možgani	rock'n'roll	tampon	bombon
64	pod 40 let	več kot sr. šola	nič	navdih	idiotski naslov	groza	brez domišljije
65	pod 40 let	več kot sr. šola	nič	odeja	r'n'b	top shop	dumbo
66	pod 40 let	več kot sr. šola	nič	odeja	iščem stanovanje	tipitop	
67	pod 40 let	več kot sr. šola	nič	odeja	drum & bass	pompom	bonbon
68	pod 40 let	več kot sr. šola	nič	pametna	doma	cunja	
69	pod 40 let	več kot sr. šola	nič	refleks		tampon	bombon
70	pod 40 let	več kot sr. šola	malo				
71	pod 40 let	več kot sr. šola	malo	ikea	rock'n'roll	naj dom	domofon
72	pod 40 let	več kot sr. šola	malo	trgovina s pohištvo		trgovina s pohištvo	
73	pod 40 let	več kot sr. šola	malo	zamisel		dobro stanovanje	
74	pod 40 let	več kot sr. šola	precej				
75	pod 40 let	več kot sr. šola	precej	ideja			bonbon
76	pod 40 let	več kot sr. šola	precej	ikea	McDonalds	mansarda	bonbon
77	nad 40 let	manj kot sr. šola	malo	1			
78	nad 40 let	manj kot sr. šola	malo	ikea			bonbon
79	nad 40 let	manj kot sr. šola	precej	idea	nekaj v zvezi z domom	ugodne cene	boni za gradbeno trgovino
80	nad 40 let	manj kot sr. šola	precej	vreme	ni dom		
81	nad 40 let	srednja šola	nič			topel	bombon
82	nad 40 let	srednja šola	nič				
83	nad 40 let	srednja šola	nič				
84	nad 40 let	srednja šola	nič	misel	brezdom	ni dom	bombon
85	nad 40 let	srednja šola	malo	ikea	tujec	top	bombon
86	nad 40 let	srednja šola	malo	novost	veselja dom	vrhunski dom	dober bonbon
87	nad 40 let	srednja šola	malo	pivo	guns'n'roses	top	do-re-mi-fa-so-la-ti-do
88	nad 40 let	srednja šola	precej				
89	nad 40 let	srednja šola	precej	ikea	r'n'r	toplota	bonbon
90	nad 40 let	srednja šola	precej	kino		visoko	bonton
91	nad 40 let	več kot sr. šola	nič				
92	nad 40 let	več kot sr. šola	nič	napredek	valovanje	vrhunec nečesa	sladek dom
93	nad 40 let	več kot sr. šola	malo	plagiat	tujec		bomba

Vir: Interna obdelava podatkov

2. PRIROČNIK CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE PODJETJA TOPDOM D.D.



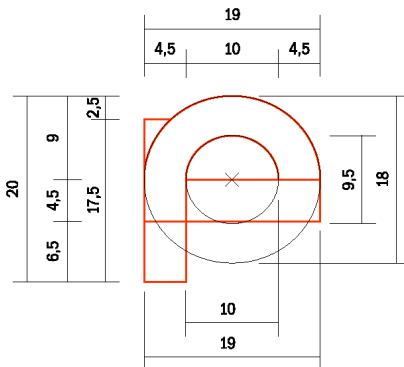
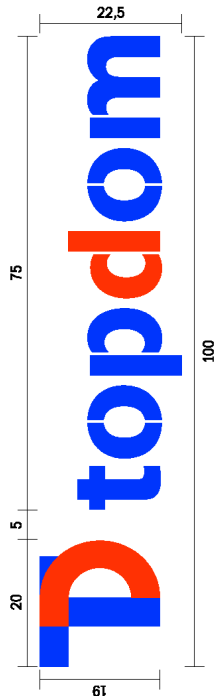
1.1.1. Načrt znaka in napisla

Dimenzije so podane v enotah; v danih razmerjih logotip lahko uporabimo v želeni velikosti, vendar pa ne sme biti manjši od 35 mm v širino.

Tako znak kot naziv sta bila zelo natančno izdelana in se morata vedno pojavljati v predpisani obliki. Da bi zagotovili konsistentnost in kakovost znaka in naziva ni mogoče obračati in prikazati pod drugačnim kotom, z izjemo, ki je določena tudi v tem priložniku (glej ovojni papir).

Sam znak, ne pa celotnega logotipa, je dovoljeno uporabiti le v primeru, kadar za celoten logotip nimamo dovolj prostora. Kadar koli ga uporabimo samega, bodisi na izdelkih bodisi na embalaži, pa se mora na drugem mestu - kjer to prostor dovoljuje - pojaviti celoten logotip.

Znak in naziv se ne smeta pojavljati ločeno v neposredni bližini drug drugega.

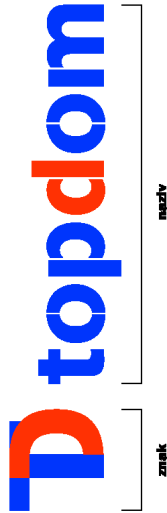


1.1. Logotip - znak in ime družbe

Logotip podjetja je izdelan posebej za Topdom, je edinstven in zaščen tudi kot storitvena znamka.

Da bi zagotovili kakovost in konsistentnost, se logotipa ne sme nikdar spreminjati ali ga risati v spremenjeni obliki in barvi. Vedno je potrebno uporabljati logotipe, ki so prikazani v priložniku celostne grafične podobe.

Logotip je sestavljen iz znaka in naziva. Vedno se uporablja v celoti. Izjema so primeri, ko imamo na razpolago le površino, manjšo od 4,5 cm², na katerih ne bi bilo mogoče prikazati celotnega logotipa v zahtovljivi velikosti. Takrat je mogoče uporabiti samo znak podjetja, ki pa ga ni dovoljeno obračati ali kako drugače spreminjati.



Osnovni barvi podjetja sta rdeča in modra in ju je potrebno uporabljati na vseh dokumentih v podjetju.

Barvo:

PANTONE Warm Red

Barve pri enobarvni različici logotipa:

100 % črne

50 % črne

po načrtu

po načrtu

po načrtu

po načrtu

Znak

Naples:

Višnja ložnica:

Razmjerje:

Barvni logotip:



V primerih, kjer barvni tisk ni mogoč, se uporablja črnobela različica.

Enobarvni logotip:



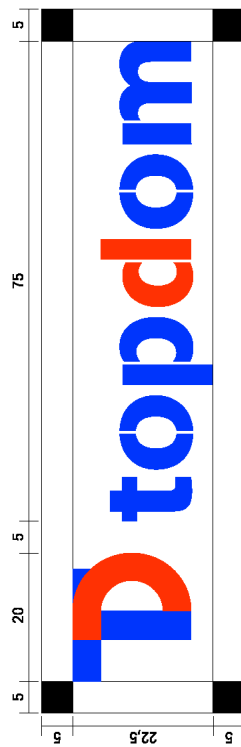
Prosimo vas, da vedno izberete barve, ki so predpisane. Primerjate jih lahko z ustrezno System Pantone® barvno skalo oz. z barvnimi vzorci, ki jih najdete v prilogi tega priročnika.

Logotip podjetja se lahko uporablja samo na beli podlagi. Kadar to ni mogoče, se uporaba logotipa na podlagi določi s strani strokovne osebe (grafični oblikovalec).

1.1.1.2. Minimalna razmerja med logotipom in podlagi

Minimalna razmerja med logotipom in podlagjo:

Da bi zagotovili čim večji vizualni učinek, jasnost in berljivost logotipa, je potrebno poskrbeti za dovolj praznega prostora, ki bo obkrožal logotip. V pasu okrog logotipa ni dovoljeno uporabljati nikakršnih elementov.



1.3. Tipografije

Topdomova črkovna vrsta je Franklin Gothic. Določamo jo v njenih možnih zvrsteh.

ABC abc 123	Franklin Gothic Book Condensed
ABC abc 123	Franklin Gothic Book
ABC abc 123	Franklin Gothic Medium
ABC abc 123	Franklin Gothic Heavy

Franklin Gothic Book Condensed se uporablja v glavnih dokumentih oziroma povsod tam, kjer je mogoče uporabiti samo manjše velikosti črk. **Franklin Gothic Book** se uporablja na vseh glavnih tekstovnih področjih. **Franklin Gothic Medium** je namenjen uporabi v vrstnih naslovih in podnaslovih oziroma za poudarjanje posameznih besed v tekstu. **Franklin Gothic Heavy** je uporaben za glavne naslove in napise večjih dimenzij.

Za uporabo na osebnih računalnikih so izdelane posebne predloge, ki natančno določajo tako obliko dokumenta kot tudi izbiro črkovnega nabora.

1.2. Barve

OSNOVNE BARVE	IME	SYSTEM PANTONE®	C/M/Y/K
	rdieča	PANTONE Warm Red	0 / 79 / 91 / 0
	modra	PANTONE Reflex Blue	100 / 72 / 0 / 6
	bela	/	0 / 0 / 0 / 0
	črna	/	0 / 0 / 0 / 100
	siva	/	0 / 0 / 0 / 50

Kompozicijski dodatki nastopajo največkrat na obvestilih in informativnih tablah.

V prikazanem primeru se višina modrega polja določa glede na prostor, ki ga bo zavzelo tekstovno sporočilo. Imena Topdomovih prodajal so vedno v rdeči barvi, druga sporočila pa so v beli barvi.



Ločilna črta med logotipom in tekstom je v rdeči barvi. Debelina črte je 2% od višine table in je od spodnjega, modrega dela oddaljena za svojo debelino.

2 NOSILCI CELOSTNE GRAFIČNE PODOBE

 Celotna grafična podoba 2.2. Tabla na vhodih	
Tabla na vhodih Table o dejavnosti podjetja so pritrjene na objekt, o katerem dajejo informacijo. Table za označevanje poslovnih prostorov so pritrjene na vhodna vrata pisarn ali drugih poslovnih prostorov.	
Označevanje poslovnih prostorov	označevanje poslovnih prostorov na vhodnih vratih pisarn in drugih poslovnih prostorov razmerje: 2 : 1
 Ime in priimek naziv	Kadar je potrebno navesti več oseb, se spodnji sivi del podaljšuje navzdol.
-12-	

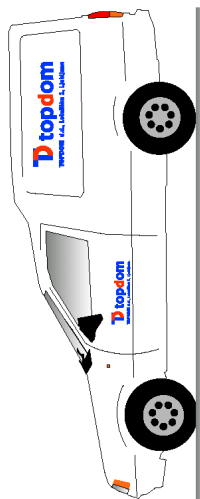
 Celotna grafična podoba 2.2. Elementi označevanja in informiranja	
Osnovno razmerje elementa (šv) je 2:1	trgovina / prodajni center
 PC TOPDOM	usmerjevalna tabla
 PC TOPDOM →	informativna tabla na nosilcih, ki so modre barve
 PC TOPDOM	
-11-	

2.3. Označevanje vozil

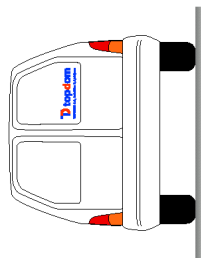
Osebnostno vozilo



Poltovorno vozilo



Zadnji del poltovornega vozila



2.2. Označevanje poslovnih objektov in prodajaln	Celostna grafična podoba
--	--------------------------

Označevanje poslovnih objektov in prodajaln matičnega podjetja



Velika tabla

Dimenzije: 700 x 350 mm

**Mala tabla**

Dimenzije: 400 x 300 mm

Označevanje poslovnih objektov in prodajalnih družbenikov



**Mala tabla družbenikov
Kadar je logotip svetlejših
barv**

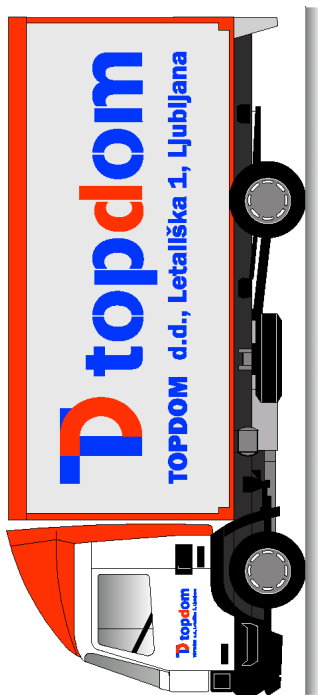
Dimenzije: 400 x 300 mm



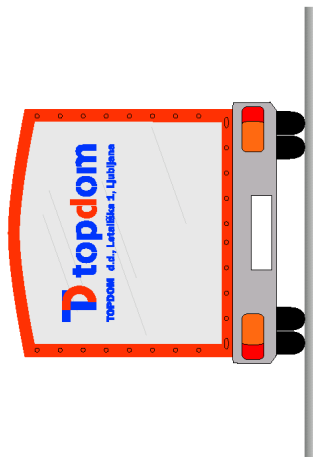
Mala tabla družbenikov
Kadar je logotip temnejših
barv

Dimenzije: 400 x 300 mm

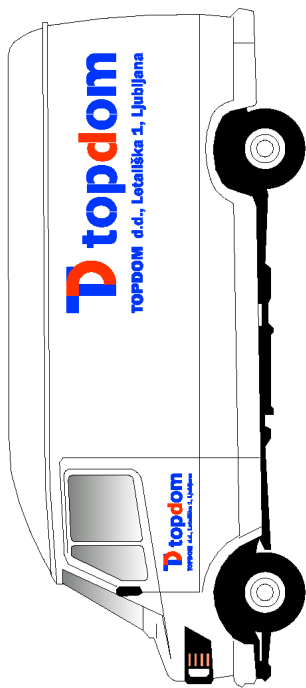
Tovorno vozilo



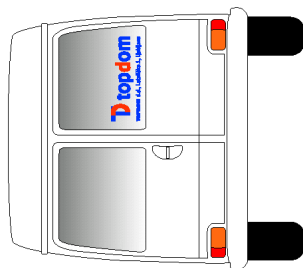
Zadnji del cerada



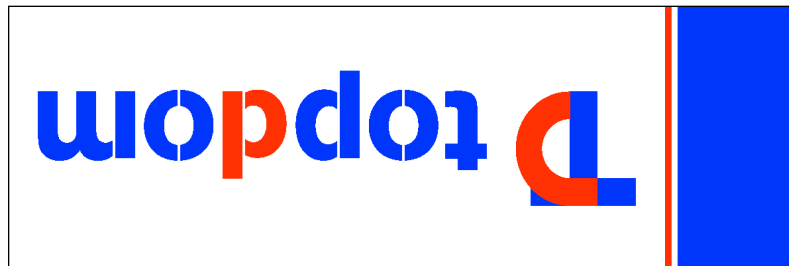
Kombi vozilo



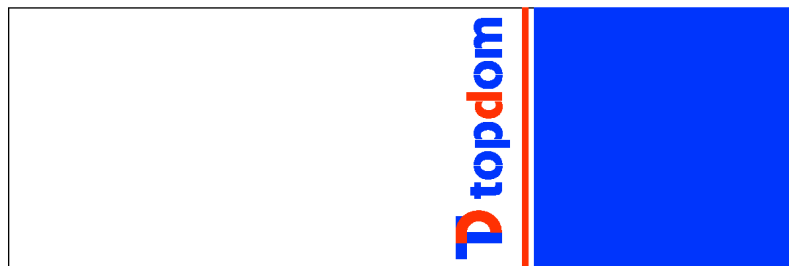
Zadnja vrata



Razmerje zastave med širino in dolžino je 1 : 3

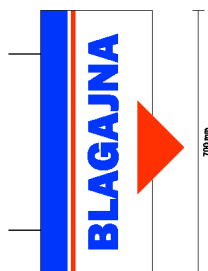
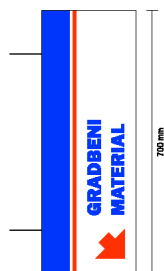


Prilporučena uporaba:
za veće dimenzije; zastave;
označavanje javnih prostorov
in urbanih površin.



Prilporečena uporaba:
za manjše dimenzije; namizne
zastave, ipd.

Usmerjevalne in informativne table



Nalepke in cene



V izjemnih primerih (nalepka) se uporablja samo črkovni del logotipa. Razlog je preprost - če želimo, da bo naziv še vedno berljiv, je na skrajno omejenih prostorih potrebna ekonomičnost.

Poseg se določa s strani strokovne osebe (grafični oblikovalec).



30% POPUST
Za vzorčne izdelke
čas trajanja

topdom

Naziv in naslov poslovalnice



Vzorčna ulica 00, 0000 lme kraja



topdom
30% POPUST
Za vzorčne izdelke
ČAS TRAJANJA

Vzorčna ulica 00, 0000 Ime kraja

Razmerje med višino in širino je 3 : 1

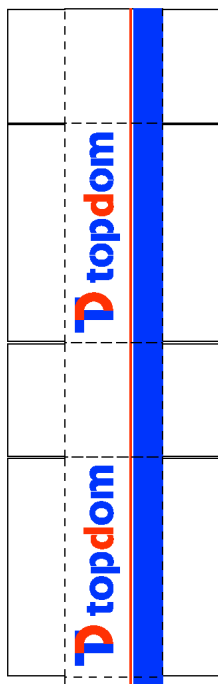
Material: papir, 170 oz. 200 g/m²

Enake zakonitosti veljajo za oblikovanje plakatov.

Kakršnakoli sprememba mora biti izvedena s strani strokovne osebe (grafični oblikovalec).

5 PRIMERI PROMOCIJSKIH IZDELKOV

Transportna embalaža

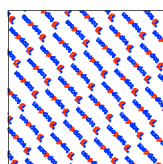
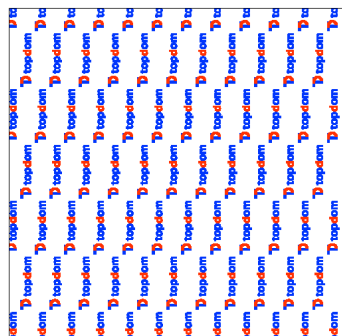


Prikazana je namestititev logotipa Topdom na transportno embalažo.

Možna je tudi kombinacija logotipa Topdom in logotipa družbenika.

Priporočljivo je, da kakršnokoli spremembo izvede strokovna oseba (grafični oblikovalec).

Ovojni papir



Prikazana je kompozicija logotipov Topdom na ovojnom papirju.

Enake zakonitosti veljajo tudi za oblikovanje malih papirnatih vrečk, oziroma vseh tistih aplikacij, ki zahtevajo neskončni tisk.

Možna je tudi kombinacija logotipa Topdom in logotipa družbenika.

Prilagodljivo je, da kakršnokoli spremembo izvede strokovna oseba (grafični oblikovalec).

Samoleplni trak



Prikazana je namestitvev logotipa Topdom na površino samoleplnega traku.

Možna je tudi kombinacija logotipa Topdom in logotipa družbenika.

Priporočljivo je, da kakršnokoli spremembo izvede strokovna oseba (grafični oblikovalec).

Nošilna vroečka



TOPDOM d.d., Letališka 1, 1000 Ljubljana

Material: PVC ali papir.

Prikazana je namestitev logotipa Topdom na nosilno vrečko.

Možna je tudi kombinacija logotipa Topdom In logotipa družbenika.

Če se zaradi oblike vrečke pokaže potreba po kakršnikoli spremembi postavitve, je priporočljivo, da spremembo izvede strokovna oseba.