

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEGIJA TRŽENJA
SLOVENSKE DEDIŠČINE
NA PRIMERU
BLAGOVNE ZNAMKE ARHAICA**

Ljubljana, september 2002

GREGOR STARC

IZJAVA

Študent Gregor Starc izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Vesne Žabkar in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 2.9.2002

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. OPREDELITEV PROBLEMA	1
1.2. NAMEN IN CILJI	2
1.3. STRUKTURA DELA	3
1.4. METODE DELA	3
2. TEMELJNE POSTAVKE STRATEGIJE BLAGOVNE ZNAMKE	4
2.1. IZHODIŠČA TRŽENJA BLAGOVNE ZNAMKE	4
2.1.1. Pomen uporabe blagovne znamke	5
2.1.2. Identiteta blagovne znamke	6
2.1.3. Podoba blagovne znamke	7
2.1.4. Vrednost blagovne znamke	9
2.1.5. Povezanost blagovne znamke z elementi trženjskega spleta	10
2.1.6. Povezanost blagovne znamke z okoljem trženja	11
2.2. ODNOS BLAGOVNA ZNAMKA - KUPEC	12
2.2.1. Spoznavanje kupca	12
2.2.2. Izbira in doseganje ciljne skupine	13
2.2.3. Povezanost identitete in podobe	14
2.2.4. Odnos blagovna znamka - kupec v odvisnosti od trga	15
2.3. ODLOČITEV O UPORABI BLAGOVNE ZNAMKE	17
2.3.1. Trženje brez blagovne znamke	18
2.3.2. Blagovna znamka proizvajalca	18
2.3.3. Trženje pod blagovno znamko drugega ponudnika	19
2.4. PRIPRAVA BLAGOVNE ZNAMKE	20
2.4.1. Ime blagovne znamke	20
2.4.2. Grafična podoba blagovne znamke	21
2.4.3. Embalaža	22
2.5. ODNOS IZDELEK/STORITEV - BLAGOVNA ZNAMKA	22
2.5.1. Blagovna znamka posamičnega izdelka/storitve	23
2.5.2. Blagovna znamka za vse izdelke/storitve ponudnika	24
2.5.3. Kombinirane povezave	25
3. POSEBNOSTI TRŽENJA DEDIŠČINE	26
3.1. OPREDELITEV DEDIŠČINE	26
3.2. POMEN UPORABE BLAGOVNE ZNAMKE ZA TRŽENJE DEDIŠČINE	27
3.2.1. Problematika trženja dediščine	27
3.2.2. Pomen blagovne znamke za trženje dediščine	30
3.2.3. Vpliv trženja dediščine na gradnjo blagovne znamke	32
3.3. VPLIV TRŽENJA DEDIŠČINE NA ODNOS S KUPCEM	36
3.3.1. Vpliv kulture na odnos s kupcem	36
3.3.2. Odnos kultura blagovne znamke - kupec	38
3.4. BLAGOVNA ZNAMKA IN DEDIŠČINA NA INTERNETU	41
3.5. KDO LAHKO TRŽI DEDIŠČINO?	42
3.5.1. Primer blagovne znamke Arhaica	44

4. DOLOČITEV IZHODIŠČ STRATEGIJE BLAGOVNE ZNAMKE ARHAICA	44
4.1. OPREDELITEV DEJAVNOSTI.....	44
4.1.1. <i>Temeljne postavke blagovne znamke Arhaica</i>	<i>44</i>
4.1.2. <i>Vino kot del dediščine.....</i>	<i>46</i>
4.1.3. <i>Specifičnost vina kot izdelka.....</i>	<i>47</i>
4.1.4. <i>Posebnosti vinske panoge.....</i>	<i>49</i>
4.2. KRITIČNI DEJAVNIKI USPEHA.....	52
4.3. ANALIZA DEJAVNIKOV STRATEGIJE BLAGOVNE ZNAMKE	54
4.3.1. <i>Analiza okolja - PEST.....</i>	<i>54</i>
4.3.2. <i>Analiza izdelka.....</i>	<i>59</i>
4.3.3. <i>Konkurenčni položaj blagovne znamke Arhaica</i>	<i>60</i>
4.3.4. <i>Analiza kupcev</i>	<i>62</i>
4.4. OCENA STANJA BLAGOVNE ZNAMKE ARHAICA NA TRGU	63
4.5. IZHODIŠČNE POSTAVKE STRATEGIJE BLAGOVNE ZNAMKE ARHAICA.....	66
4.5.1. <i>Poslanstvo.....</i>	<i>66</i>
4.5.2. <i>Pozicioniranje</i>	<i>66</i>
5. POSTAVITEV STRATEGIJE BLAGOVNE ZNAMKE ARHAICA.....	69
5.1. TEMELJNA STRATEGIJA BLAGOVNE ZNAMKE ARHAICA	69
5.2. UPORABA TRŽENJSKEGA SPLETA.....	70
5.2.1. <i>Izdelek.....</i>	<i>70</i>
5.2.2. <i>Cena.....</i>	<i>71</i>
5.2.3. <i>Trženjska pot.....</i>	<i>72</i>
5.2.4. <i>Trženjsko komuniciranje.....</i>	<i>74</i>
5.3. OSNUTEK TRŽENJSKEGA NAČRTA.....	75
5.3.1. <i>Razporejanje virov.....</i>	<i>75</i>
5.3.2. <i>Oblikovanje konkurenčnih prednosti.....</i>	<i>77</i>
6. RAZVOJ STRATEGIJE BLAGOVNE ZNAMKE ARHAICA.....	79
6.1. MERJENJE REZULTATOV	79
6.2. ALTERNATIVNA STRATEGIJA.....	80
6.3. MODEL ODNOSOV MED DELEŽNIKI BLAGOVNE ZNAMKE ARHAICA	81
7. SKLEP.....	82
8. LITERATURA IN VIRI	85

SLOVAR TUJIH IZRAZOV

PRILOGA

Spisek tabel

Tabela 1: Metode določanja moči blagovne znamke oz. vrednosti v trženjskem smislu	10
Tabela 2: Prednosti in slabosti trženja "brez blagovne znamke" za proizvajalca	18
Tabela 3: Prednosti in slabosti trženja z "blagovno znamko proizvajalca" za proizvajalca.....	19
Tabela 4: Izbira imena blagovne znamke	21
Tabela 5: Prednosti in slabosti trženja "blagovne znamke posamičnega izdelka/storitve" za ponudnika	24
Tabela 6: Prednosti in slabosti trženja vseh izdelkov/storitev z eno blagovno znamko za ponudnika.....	25
Tabela 7: Primerjava konkurence blagovne znamke Arhaica	61
Tabela 8: SWOT analiza.....	64
Tabela 9: Usmeritev trženjskega komuniciranja na prejemnike sporočil.....	75

Spisek slik

Slika 1: Povezanost identitete in podobe blagovne znamke	15
Slika 2: Trženje brez blagovne znamke	18
Slika 3: Blagovna znamka proizvajalca.....	19
Slika 4: Blagovna znamka posamičnega izdelka/storitve.....	23
Slika 5: Blagovna znamka za vse izdelke/storitve ponudnika	24
Slika 6: Prekinjen življenjski cikel izdelka.....	31
Slika 7: Stalen življenjski cikel izdelka	32
Slika 8: Ustvarjanje dediščine (preteklost)	33
Slika 9: Trženje dediščine (danes).....	34
Slika 10: Odnos kultura blagovne znamke - obča (geografsko determinirana) kultura.....	35
Slika 11: Vloga kulture v družbi	37
Slika 12: Pomen kulture blagovne znamke.....	39
Slika 13: Pozicija blagovne znamke Arhaica v primerjavi s konkurenco I.	68
Slika 14: Pozicija blagovne znamke Arhaica v primerjavi s konkurenco II.	69
Slika 15: Model odnosov med deležniki blagovne znamke Arhaica.....	82

1. UVOD

V magistrskem delu obravnavam možnost uporabe blagovne znamke za trženje, predvsem promocijo slovenske dediščine. To služi kot podlaga oblikovanju strategije blagovne znamke Arhaica, v okviru katere je zagotovljen enoten pristop na trgu izboru izdelkov, ki temeljijo na slovenski dediščini.

1.1. OPREDELITEV PROBLEMA

Pri definiranju kulturne dediščine nam daje oporo kultura. Slednja je večinoma obravnavana s t. i. elitističnim pristopom, torej kot visoka kultura, ki združuje predvsem umetnost in literaturo. Ta pristop pa je preozek za pojmovanje kulture v današnjem času. Tukaj jo razumem kot "vse tisto, kar zna človek narediti mimo narave, ob njej ali iz nje", s čemer je zaobjeto izredno široko področje človekovega gmotnega, družbenega in duhovnega prizadevanja ter ustvarjalnosti (Bogataj, 2001). Vse te oblike kulture imajo tudi svojo dediščino. Torej je kulturna dediščina vse tisto, kar je človek ustvaril s svojim delovanjem in ustvarjanjem. Upoštevati pa moramo, da je v tem konceptu večinoma zajeta tudi naravna dediščina, zato za pojmovanje tega področja uporabljam le izraz dediščina.

Iz tega lahko sklepam, da smo pri obravnavanju te tematike priča najrazličnejšim oblikam razmerij med človekom in njegovim kulturnim in naravnim okoljem ter vsemi njegovimi stvaritvami, tako Bogataj (1992, str. 11). Odnose in razmerja do dediščine uvršča Bogataj dalje v štiri skupine: romantično nostalgичni, negativni, tržni (ali ekonomski) in strokovni odnos. Celovito sliko si lahko ustvarimo le z upoštevanjem vseh pogledov, vendar me tukaj zanima predvsem tržni vidik.

Kateri so sploh izdelki/storitve, ki jih lahko pojmujeemo kot del dediščine? Običajno si jih predstavljamo kot kreacije rokodelcev (npr. suha roba) ali kot eksponate v muzejih ipd. Vendar bi lahko na podlagi zgoraj navedene definicije vanjo uvrstili praktično vse, kar naredi človek. To pa je tudi ključ za njeno razumevanje. Dediščina zaobjema vse tiste stvaritve, ki so zaradi njihovega pomena za določeno okolje, kulturo, vredne varovanja in so v tem smislu tudi zakonsko zaščitene.¹ Neopažena pa lahko ostane cela vrsta izdelkov/storitev, s katerimi se srečujemo tudi na nepričakovanih mestih (npr. trgovskih policah) in sploh ne vemo, da bi jih lahko uvrstili v ta koncept, ker (še) niso zakonsko zaščiteni ali drugače (tržno) izpostavljeni. Prav v tem se kaže pomen njihovega promoviranja in trženja.

¹ Pot do tovrstne zaščite je dolgotrajna in zaradi različnih interesov vpletenih lahko tudi neuspešna (npr. Lipicanci). Tako sta cviček (Pravilnik o vinu z oznako priznanega tradicionalnega poimenovanja - cviček. Uradni list RS št. 3/00) in teran (Pravilnik o vinu z oznako priznanega tradicionalnega poimenovanja - teran. Uradni list RS št. 43/00) edini vini, ki sta pravno zaščiteni s slovenskim poreklom, čeprav imamo za tipično slovensko še celo vrsto drugih sort vin.

Tukaj bom pustil ob strani ugotovitve, kdo se lahko sploh ukvarja s proizvodnjo izdelkov/storitev, ki temeljijo na kulturni dediščini, in kdo bi jih bil celo dolžan promovirati. Dejstvo pa je, da smo priča razkoraku med pravnimi določbami, s katerimi naj bi jih varovali, in prakso pri njihovem trženju. Zato se na trgu pojavljajo posamezniki (in organizacije) z raznoliko ponudbo, ki morda tudi nenamerno, zaradi pomanjkanja znanja in primerne zakonodaje, povzročajo zmedo pri ustvarjanju razpoznavne ponudbe tipičnih slovenskih izdelkov/storitev. Žal je ponudba na trgu tako v glavnem odvisna le od iznajdljivosti proizvajalcev in ponudnikov.

Na tem mestu se zato zastavlja vprašanje, ali je sploh smiselno trženje tovrstne ponudbe oz. kako ga izvajati? Če iščemo možnost razpoznavnega pristopa na trgu, je vredno razmisliti o uporabi blagovne znamke. To pa predvsem iz dveh razlogov:

- Sporočilo dediščine kot del izdelka/storitve (in identitete blagovne znamke) je lahko zelo uporaben komunikacijski element s kupci in drugimi javnostmi.
- Zaradi praviloma težje dosegljive in razdrobljene ponudbe (omejenih serij izdelkov) bi lahko uporaba blagovne znamke nudila celovito promocijsko podporo.

Tukaj gre iskati primerjalno prednost pred ostalo ponudbo na trgu in s tem tudi poslovne priložnosti.

Pri trženju izdelkov/storitev, ki temeljijo na dediščini, lahko pričakujemo tudi določene posebnosti. Predvsem zaradi vpletenosti kulture (določenega družbenega okolja) pri izvajanju trženjskega komuniciranja:

- Najprej že zaradi ugotavljanja primernosti izdelka/storitve (kot del dediščine).
- S strani kupca zaradi njegovega načina sprejemanja informacij in vpletenosti s trženim izdelkom/storitvijo oz. njegovim razumevanjem.
- S strani ponudnika pa zaradi načina vzpostavljanja komunikacije z okoljem.

Nenazadnje je to pomembno tudi pri uporabi novih tehnologij komuniciranja (npr. interneta), zaradi pravkar navedenih posebnosti pri vzpostavljanju odnosov ter podajanju specifičnosti obravnavanega sporočila.

Primer blagovne znamke Arhaica nudi možnost vpogleda v pravkar navedeno problematiko. Kot izdelek je izpostavljen predvsem izbor tipičnih slovenskih vin, ki jih lahko nedvomno štejem za del slovenske dediščine.

1.2. NAMEN IN CILJI

Namen magistrskega dela je prikazati problematiko trženja dediščine predvsem z vidika uporabe blagovnih znamk. **Cilj** pa je določiti strategijo trženja slovenske dediščine na primeru blagovne znamke Arhaica.

Na osnovi zapisanega in strukture dela želim prikazati različne poglede na obravnavano tematiko ter na podlagi domače in tuje strokovne literature;

- s pomočjo izkušenj iz prakse prikazati primer strategije trženja dediščine in
- predvideti možnosti razvoja obravnavane blagovne znamke Arhaica.

1.3. STRUKTURA DELA

Magistrsko delo je glede na obravnavano tematiko smiselno razdeljeno na naslednja poglavja:

- 2. poglavje; Predstavitev različnih pristopov h gradnji blagovne znamke kot osnovi za določanje njene strategije.
- 3. poglavje; Opredelitev dediščine in izdelkov/storitev, ki se jih lahko uvrsti na to področje. Na osnovi tega pa predstavitev pomena uporabe blagovne znamke za trženje dediščine in vpliv trženja dediščine na gradnjo blagovne znamke.
- 4. poglavje; Opredelitev osnovnih dejavnikov strategije blagovne znamke Arhaica. Predstavitev dejavnosti in kritičnih dejavnikov uspeha ter izvedba empirične analize kot podlage za oceno stanja. Določitev izhodišč strategije blagovne znamke Arhaica, njenega poslanstva in pozicije.
- 5. poglavje; Na osnovi temeljne strategije so prikazani predvsem tisti elementi, ki omogočajo njeno izvajanje in konkurenčno prednost (pred drugimi na trgu).
- 6. poglavje; Pretehtane so možnosti razvoja, in sicer postavljena so merila za ocenitev temeljne strategije in določena je alternativna rešitev ter prikazan je model odnosov, h kateremu bo stremela realizacija strategije.

1.4. METODE DELA

V magistrskem delu uporabljam znanje, pridobljeno pri študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pri magistrskem programu Podjetništvo, izkušnje pri delu na področju trženja dediščine ter pri dodatnem izobraževanju.

Pri delu je uporabljenih več metod, odvisno od področja obdelave:

- Izhodišče je teoretično-analitični pregled literature s področja blagovnih znamk, vpliva kulture na gradnjo blagovne znamke in obratno ter konkretno trženja dediščine. Z izkustveno metodo dopolnjujem teoretično osnovo z meni znanimi primeri iz prakse.
- Deskriptivna metoda služi za opis osnovnih dejavnikov, na katerih temelji opredelitev strategije blagovne znamke.
- V empiričnem delu uporabljam metodo analize testiranja, opazovanja in analize pridobljenih podatkov. Raziskovalni del sloni predvsem na kvalitativni analizi. Zaključen pa je z oceno stanja kot podlago za strategijo, ki temelji na pridobljenih podatkih.
- Ključni del naloge je postavitev strategije z deduktivno metodo, ki temelji na obdelani teoretični osnovi in oceni stanja.

- V zaključnem delu povezujem bistvene elemente v model odnosov blagovne znamke in predvidevam nadaljnje možnosti razvoja.

V delu uporabljena strokovna literatura je tako slovenska kakor tuja.² Slednja je predvsem anglo-saksonskega izvora. Uporabljam tako primarne podatke pri tržni analizi kakor tudi sekundarne, npr. z interneta. Zaradi razmeroma omejene literature na področju trženja dediščine so zelo pomemben vir podatkov tudi globinski intervjuji z akademskimi strokovnjaki in posamezniki iz prakse. Poleg tega se opiram tudi na literaturo, ki obdeluje kulturo nasploh ter turizem kot povezovalni element med posameznikom in določenim kulturnim okoljem. Za razlago pa teorijo dopolnjujem s primeri iz prakse.

2. TEMELJNE POSTAVKE STRATEGIJE BLAGOVNE ZNAMKE

Predpostavljam, da je namen uporabe blagovne znamke razlikovanje od konkurence. Urad za intelektualno lastnino sicer zaščiti le znake, ki se razlikujejo od že registriranih. Na trgu pa se dogaja, da nekateri ponudniki izkoriščajo uveljavljene blagovne znamke s ponudbo izdelkov/storitev pod podobnim znakom, ki pa ni nujno registriran. Za definiranje akterja blagovne znamke bom uporabljal izraz *ponudnik* (izdelkov/storitev pod blagovno znamko). Kot bomo ugotovili kasneje, ta ni nujno tudi njen lastnik ali proizvajalec trženih izdelkov/storitev.

2.1. IZHODIŠČA TRŽENJA BLAGOVNE ZNAMKE

Politika trženja organizacije naj bi bila usklajena z ostalimi funkcijami podjetja in njegovo politiko. Zajema strategije s cilji trženja, prepletene z elementi trženjskega spleta (Tavčar, 2000, str. 2). Pristopi k strategiji blagovne znamke pa se med avtorji razlikujejo.³ Kotler (1996, str. 454) izhaja iz trženjske matrike, v kateri upošteva razvoj izdelka/storitve in blagovne znamke. Iz tega izhajajo štiri možne strategije: širitev skupine izdelkov/storitev, širitev blagovne znamke, več blagovnih znamk in nove blagovne znamke. Hussey (1999, str. 165) jih posebej sploh ne definira, trdi pa, da strategija blagovne znamke izhaja iz portfelja organizacije, ki jo ima v lasti, in da je pogojena s trgom, na katerega je namenjena. Tako naj bi bili posamezni cilji odvisni od investicije, inovacij, prodajnega in distribucijskega modela, itd.

² Na področju kulturne dediščine so terminološko nepoenoteni pojmi. Zato sem se za razlago oprl predvsem na intervjuje z Bogatajem (2001). S podobnim problemom sem se srečal tudi pri definiranju izrazov v teoriji blagovnih znamk. Uporabljal bom splošno uveljavljen izraz *blagovna znamka* kot prevod za ang. *brand*. Za ang. *image* pa bom uporabljal prevod *podoba*.

³ Obravnavanje strategije trženja blagovne znamke sem osnoval s pregledom strokovne literature dveh področji:

- blagovnih znamk - glej de Chernatony in McDonald (2000), Nilson (2000), Randall (2000);
- trženjske strategije in planiranja - glej Ferrell et al. (1999), Boone (1999), McDonald (1999), Hussey (1999).

Za prikaz pa sem se oprl predvsem na tri avtorje z različnimi pogledi na to tematiko, in sicer Aakerja (1996) in Kapfererja (1994) za prvo, ter Kotlerja (1996) za drugo področje.

Za avtorje, ki se ukvarjajo le (ali predvsem) s teorijo blagovnih znamk, bi lahko trdil, da pristopajo k njihovi strategiji drugače. Kapferer (1994, str. 149-169) strategijo izpostavlja kot rezultat izbora povezave izdelek - blagovna znamka. Aaker (1996, str. 27, 31-32) pa govori predvsem o gradnji blagovne znamke, ki so ji podrejeni cilji in strategija. Slednjo navezuje na odnose med posameznimi blagovnimi znamkami in podznamkami ter v odvisnosti na trg, kjer se trži. Do neke mere vključuje tudi zgoraj predstavljene poglede na strategijo blagovnih znamk. Vendar je za postavitev celovite strategije trženja ta pristop vseeno še nezadosten. Zato bom v obravnavanem primeru uporabil trženjsko strategijo.⁴ Tudi ta se po pristopu avtorja lahko razlikuje, vendar predvsem v izpostavljanju posameznih elementov ali razčlenitvi le-teh. To pa je tudi odvisno od posebnosti obravnavanega primera.

2.1.1. Pomen uporabe blagovne znamke

Zakaj ponudniki izdelkov/storitev na trgu vlagajo v glavnem velika sredstva v gradnjo blagovnih znamk? Na to vprašanje lahko "enostavno" odgovorim ponovno z vprašanjem. Zakaj so pripravljeni kupci plačati praviloma več za izdelek/storitev z blagovno znamko? Tukaj vmes lahko iščemo pomen uporabe blagovne znamke pri trženju izdelkov/storitev.

Glavni element v zagovor nakupa generičnega izdelka je prav gotovo cena. Nižja cena je poleg ostalega v prvi vrsti vezana na nižje stroške trženjskega komuniciranja. Odvisno od panoge in načina prodaje je lahko celo 40 % nižja od cene izdelkov trženih z blagovno znamko⁵ (de Chernatony in McDonald, 2000, str. 33). Toda, tudi če kupec ne zaupa blagovni znamki, vendarle nima na trgu izbora vseh izdelkov v generični ponudbi (npr. osebni avtomobili). Tovrstni izdelki (po Rook in Levy, 1999, str. 178; Harris in Strang, 1985, str. 70-81):

- so nižje kakovosti in cene (od primerljivih izdelkov z blagovno znamko),
- so namenjeni predvsem vsakdanji uporabi,
- zavzemajo relativno velik delež v izdatkih za gospodinjstvo in
- imajo visok koeficient obračanja zalog.

Ali se izdelku/storitvi z uporabo blagovne znamke poveča vrednost? Enostavno gledano bi lahko rekli, da. Za **ponudnika** to sicer pomeni dodaten vložek v trženje, vendar naj bi bil kupec pripravljen za tak izdelek/storitev plačati več. Prav gotovo pa lažje dosega razpoznavnost v njegovih očeh. Optimalno gledano se s pravo strategijo lahko ustvari primerno podobo in pridobi privrženo skupino kupcev.

⁴ Za povezavo med gradnjo blagovne znamke in trženjsko strategijo najdemo tudi izraz *umeščanje blagovne znamke* (glej Joachimsthaler in Andrea v Ložar, 1997, str. 54-56).

⁵ Nekoliko nižji od 10 % do 20 % je ta odstotek pri trgovskih blagovnih znamkah. S slednjimi so označeni izdelki, ki jih dobavlja proizvajalec po pogodbi trgovcu - lastniku blagovne znamke (Dmitrović in Zorc, 2001, str. 37-38; glej tudi Burton et al., 1998, str. 293-306).

Zvestoba⁶ blagovni znamki pa zagotavlja dodatno zaščito pred konkurenco, poleg tega pa tudi lažje planiranje tako trženja kot tudi novih izdelkov/storitev.

Poleg navedenega uporaba blagovne znamke odpira nove možnosti pri izvajanju nekaterih tržnih procesov (npr. segmentiranja trga). Tako lahko ponudnik identičen izdelek/storitev trži pod različnimi blagovnimi znamkami in s tem dosega različne ciljne skupine. Končno si podjetje, ki trži uveljavljeno ali več uveljavljenih blagovnih znamk, ustvarja ugled⁷ v okolju, v katerem deluje. To pa poleg ostalega širi zaupanje na ponudbo, ki morda ni neposredno vezana na določeno blagovno znamko.

Kakšno prednost ima **kupec** pri nakupu izdelka/storitve z blagovno znamko? Prav gotovo je potrebno ločiti med prvim in ponovnim nakupom. V prvem primeru si predvsem olajša nakup, saj iskano blagovno znamko lažje prepozna, ker se razlikuje od ostalih, npr. na polici v trgovini. Poleg tega z odločitvijo za blagovno znamko zmanjša tveganje pri ponovnem nakupu istega izdelka/storitve, pri čemer je pričakovana predvsem konstantna kakovost.

Dalje je pomembno, da pri odločanju za nakup ne delujejo le objektivni razlogi za uporabo izdelka/storitve. Predvsem pri nadaljnih nakupih lahko trdimo, da je z uporabo blagovne znamke bila dodana izdelku/storitvi subjektivna vrednost. Cilj ponudnika je, da se kupec identificira s sporočilom, ki ga želi posredovati z identiteto blagovne znamke. Zato bom tukaj najprej definiral identiteto in podobo, o povezavi pa več v poglavju 2.2.3.

2.1.2. Identiteta blagovne znamke

Tako kakor pri strategiji tudi za razumevanje identitete blagovne znamke (predvsem njenega pomena) obstajajo različni pristopi (glej npr. Elliot in Wattanasuwan, 1998, str. 131-144). Nekateri avtorji je sploh ne izpostavljajo, drugi pa jo definirajo le s krajšim zapisom, npr. kot vizijo podjetja. Na drugi strani pa je pri teoretičnih blagovnih znamk večinoma posebej obdelana. Aaker (1996, str. 67-174) je npr. razvil zelo razdelan *identitetni sistem blagovne znamke* (ang. *brand identity system*).⁸

Do razlage bom lažje prišel skozi Kapfererjevo (1994, str. 31-68) gledanje. Za izhodišče postavlja šest vprašanj, ki so konkretno povezana z blagovno znamko. Preko teh katerih pridemo do njene identitete. Odgovori so tako vezani predvsem na posebnosti blagovne znamke, njene dolgoročne cilje, vrednote in znake razlikovanja. To strni v tri lastnosti koncepta identitete: dolgoročnost, skladnost in stvarnost (elementov, ki jo sestavljajo). Kot njene vire pa navaja: izdelke/storitve, moč imena, simbole, znake, geografsko in zgodovinsko poreklo ter trženjsko komuniciranje.

⁶ Zvestoba je stopnja privrženosti kupca določeni blagovni znamki (de Chernatony in McDonald, 2000, str. 399).

⁷ Več o odnosu identiteta, podoba, ugled nekoliko kasneje v poglavju 2.1.3.

⁸ Za primer postavitve identitetnega sistema (sicer ne po Aakerjevem modelu) glej Vahunik in Zmrzlikar, 2001, str. 145-150.

Če smiselno povzamem različne poglede, lahko definiram identiteto blagovne znamke kot: skupek vrednot, ki jih postavi lastnik. Izhaja iz izdelka/storitve, osebnosti, vizije, kulture itd. blagovne znamke. Je osnova njenega upravljanja in doseganja želene podobe.

Izdelek/storitev naj bi imel primaren pomen za identiteto blagovne znamke ne glede na izbrano strategijo. Obstaja sicer več možnih povezav med izdelkom/storitvijo in blagovno znamko; od njene uporabe za en sam izdelek/storitev, pa do trženja celotne ponudbe pod krovno blagovno znamko. V vsakem primeru se na osnovi enega reprezentativnega izdelka/storitve (ali manjše skupine s podobnimi lastnostmi) lažje postavi identiteta in dosega razpoznavnost na trgu. Ponudnik mora slediti spremembam na trgu, predvsem zaznavanju s strani kupcev. Sčasoma se namreč lahko pokaže potreba po repozicioniranju, širitvi ali celo gradnji nove blagovne znamke. V takih primerih je potrebno na novo definirati tudi identiteto, kar pa lahko privede do spremembe v pomenu posameznih elementov, ki jo sestavljajo. Iz te ugotovitve lahko zaključim, da je izdelek/storitev sicer ključen pri gradnji blagovne znamke, vendar lahko njen razvoj privede do oddaljevanja od začetnega koncepta.⁹

Kultura blagovne znamke¹⁰

V tem kontekstu bi posebej izpostavil še kulturo blagovne znamke, ki bo posebej predmet obdelave v primeru trženja dediščine. Pojem kulture je pri vseh avtorjih tako ali drugače povezan z blagovno znamko, vendar na različne načine.

Blagovna znamka lahko sporoča do šest pomenov:¹¹ lastnosti, koristi, vrednote, kulturo, osebnost in uporabnika. Po Kapfererju (1994, str.44-46) je kultura blagovne znamke ključen del njene identitete predvsem v povezavi s poreklom izdelka/storitve. Zanimivo, da je Aaker (1996, str.115,169,196-197,342-343) ne uvršča v svoj identitetni sistem. Pri omenjenem avtorju lahko najdem povezavo le s kulturo organizacije in delno z *dediščino blagovne znamke* (ang. *brand heritage*).

Kot izhodišče razumevanja kulture blagovne znamke bo služila naslednja definicija: "sistem vrednot, ki obkrožajo blagovno znamko, podobno kakor kulturni vidik ljudi ali države" (Upshaw, 1995, str. 14). Za podlago teh vrednot pa bom upošteval navezanost na izdelke/storitve, tržene z blagovno znamko.

2.1.3. Podoba blagovne znamke

Koncept podobe je bil prvič uveden v petdesetih letih prejšnjega stoletja na podlagi razmišljanja o pomenu prilagajanja potrebam kupca (Gardner in Levy, 1999, str.

⁹ To razmišljanje bo posebej obravnavano v odnosu med kulturo blagovne znamke in občo (predvsem geografsko determinirano kulturo) v poglavju 3.2.3.

¹⁰ Poleg že navedene strokovne literature o blagovnih znamkah glej še Aaker in Davis (2000), Gobe (2001), Mariotti (1999), Schmitt (1999), Travis in Branson (2000), Zyman (1999).

131). Ideja o podobi blagovne znamke je bila razvita ob ugotovitvi, da se kupec za nakup ne odloča iz objektivnih lastnosti izdelka/storitve, ampak zaradi pomena, ki ga ima zanj blagovna znamka oz. sporočilo, ki mu ga ponudnik sporoča. Kakor pri identiteti se tudi tukaj srečamo z različnimi razlagami.¹² Če poenostavljeno povzamem, je podoba skupek stališč o določeni blagovni znamki. Predstavlja torej mnenje, ki ga ima kupec o njej.

Razpoznavna podoba je rezultat primerno pozicionirane blagovne znamke. Pri tem procesu mora biti ponudnik pozoren na zaznavanje ciljne skupine, saj se pojavljajo napake:

- na strani ponudnika (neprimerna identiteta, morda celo napačno izbrana ciljna skupina),
- pri komuniciranju (motnje) in
- na strani prejemnika (nepravilno zaznano sporočilo).

V primeru, da si kupec ne ustvari predvidene podobe, blagovna znamka ne doseže svojega tržnega potenciala ter tako lahko izgubi primerjalne prednosti oz. se ne razlikuje dovolj od konkurence.

Poseben primer pri doseganju prepoznavne podobe je *luksuzna*¹³ *blagovna znamka*. Njeni izdelki/storitve imajo poseben (statusni) pomen. Njihova kakovost nikakor ni vprašljiva. Luksuzna blagovna znamka se ponaša s posebnim ugledom, ne samo na strani kupcev (kjer dosega izjemno podobo¹⁴), ampak tudi širše javnosti (npr. Ferrari). To je verjetno najvišja stopnja prepoznavnosti, ki jo lahko doseže blagovna znamka, vendar je rezultat dolgotrajnega razvoja skozi leta. S tem postane zanimiva tudi za širšo javnost in ne samo za ciljno skupino. Zaradi njenega ugleda postanejo njeni pripadniki tudi posamezniki, ki sicer teh izdelkov/storitev ne kupujejo (Simonson in Nowlis, 2000, str. 49) oz. si jih ne morejo privoščiti.

Luksuznih blagovnih znamk je seveda malo, če upoštevamo vse registrirane. Skozi stalno kakovost izdelkov/storitev in z razvojem podobe pa lahko tudi druge blagovne znamke dosežejo posebno pozicijo na trgu. Slednjo pa izkoristijo za *trženje podobe*. V glavnem je to vezano na zveste¹⁵ kupce lahko pa tudi na ostale pripadnike blagovne znamke. Trženje podobe pomeni, da prične ponudnik ugled pri (potencialnih) kupcih "izkoriščati". Pod isto blagovno znamko trži izdelke/storitve, ki odstopajo od običajne ponudbe. Zvesti kupci imajo tako večjo izbiro, pripadniki blagovni znamki pa možnost nakupa izdelka/storitve, ki morda odstopa od osnovne ponudbe, a je vseeno označen z želeno blagovno znamko.

¹¹ Na osnovi Light-ovega predavanja in Kapferjevega prikaza identitete (glej v Kotler, 1996, str. 444-445).

¹² Glej tudi že navedeno strokovno literaturo blagovnih znamk.

¹³ ang. *luxury* ali tudi *elite brands* (glej Rook in Levy, 1999, str. 178-179; Tian, Bearden in Hunter, 2001, str. 50-66).

¹⁴ Tudi v obdobju recesije na trgu obdrži boljšo povezavo s kupcem od ostalih blagovnih znamk (Ziccardi, 2001, str. 35).

¹⁵ Tukaj bi ločeval pojma pripadnik blagovne znamke in njen zvest kupec. Pripadnik ni nujno tudi kupec, saj si npr. izdelkov/storitev luksuzne blagovne znamke ne more privoščiti. Torej ju ločuje predvsem kupna moč.

Pri obravnavanju podobe se mi zdi smiselno njeno ločevanje od ugleda blagovne znamke. Medtem ko naj bi v prvem primeru govorili le v povezavi s posameznim kupcem, je drugi pomen širši. Ugled blagovne znamke lahko razumemo kot oceno podob posameznikov, ki tako v določeni javnosti oblikujejo njeno javno podobo (glej Jančič in Podnar, 2001, str. 10).

2.1.4. Vrednost blagovne znamke

Iz zgornjega zapisa bi lahko zaključil, da je vrednost blagovne znamke odvisna od dosežene podobe pri kupcih. Gre za preveč poenostavljeno razumevanje, pri katerem prihaja do razhajanj. Največja so pri določanju postavk, na osnovi katerih bi lahko blagovno znamko ovrednotili, in izvajanju meritev (Lucas v Gross, 2001, str. 54). Seveda pa moramo ločiti med *finančno vrednostjo* (ang. *brand value*) in *močjo blagovne znamke oz. vrednostjo v trženjskem smislu* (ang. *brand equity*).

Finančna vrednost blagovne znamke

Tudi v tem primeru smo priča različnim razumevanjem in pristopom k problematiki. Glede na upoštevano obdobje (preteklost, prihodnost, sedanjost) za vrednotenje blagovne znamke lahko delimo metode v tri skupine:¹⁶

- Računovodsko-ekonomska metoda izhaja iz tradicionalnega načina vrednotenja (Randall, 2000, str. 21). Vrednost blagovne znamke znaša toliko, kolikor je bilo vanjo vloženih sredstev oz. kolikor je bilo zanjo potrebnih stroškov. Slabost te metode se kaže v tem, da so kupci lahko pripravljeni plačati več (ali manj) za blagovno znamko, kot je njena knjižna vrednost (Smith, 2001, str. 21).
- Nasprotni pristop je upoštevanje bodoče realizacije. Po tej metodi je vrednost blagovne znamke določena na podlagi bodočega zaslužka, s preračunavanjem na sedanjo vrednost (Mazur, 2001, str. 20). Seveda je potrebno upoštevati subjektivno oceno prihodnosti, kar ne glede na uporabljen model prinaša možnost napake.
- Enostavnejše pa je npr. opazovanje trenutne razlike med cenami izdelkov/storitev konkurenčnih blagovnih znamk.

V vsakem primeru pa je težko določiti, kaj sploh pripada blagovni znamki in kaj ostalim delom podjetja oziroma, koliko gre uspeh pripisati imenu/znaku in koliko drugim dejavnikom npr. zaposlenim strokovnjakom.

Moč blagovne znamke oz. vrednost v trženjskem smislu

Moč blagovne znamke predstavlja podjetju (kupcu) vrednost v trženjskem smislu, dodano tisti, ki jo zagotavlja izdelek/storitev (Aaker, 1991, str. 15).

¹⁶ Zaradi velikega izbora bom predstavil le po eno metodo iz vsake skupine (glej npr. Aaker, 1991, str. 21-30; Kapferer, 1992, str. 263-305).

Tabela 1: Metode določanja moči blagovne znamke oz. vrednosti v trženjskem smislu

Naziv	Avtor	Opis
Image Power	Landor Associates	poznavanje, ugled
Equitrend	Total Research Corp.	zaznavanje kakovosti
The Conversion Model	Market Facts	pripravljenost za nadaljni nakup
Equity Monitor	Yankelovich	faktorji, ki ustvarjajo premoženje; pristop, vedenje, uporabnost
brez imena	DDB Needham	zavedanje x naklonjenost x zaznana kakovost
Brand Equity Index	Longman Moran	tržni delež x cena x stanovitost
Consumer Brand Equity	Leo Burnett	prodaja, cena, distribucija
Equity Brand Asset (TM)	Young and Rubicam	diferenciacija x ustreznost = vitalnost ugled x poznavanje = obseg/rast vse skupaj = premoženje blagovne znamke

Vir: Ambler, 1995, str. 386.

Tabela 1 prikazuje različne pristope k določanju moči blagovne znamke. Osnova tovrstnega vrednotenja (v trženjskem smislu) je definiranje virov moči blagovne znamke. Aaker (1991, str. 16-21) je bil morda prvi, ki je to področje podrobneje obdelal in vire razdelil v pet kategorij:

- zvestoba blagovni znamki,
- zavedanje kupca o obstoju blagovne znamke,
- dosežena kakovost,
- asociacije na blagovno znamko in
- ostalo, vezano na pravno zaščito (npr. znaka).

Tudi v tem primeru je (kakor navaja tudi sam avtor) problem, kako sistematično določiti posamezne kategorije in jih povezati v moč blagovne znamke ter na podlagi tega določiti njeno vrednost v trženjskem smislu.

Obstajajo tudi zelo drugačni pristopi¹⁷, vendar bi lahko kot skupno vsem zaključil naslednje (povzeto po Randall, 2000, str. 25):

- vrednost blagovne znamke izhaja iz dejstva, da je nekdo pripravljen plačati zanjo;
- koncept premoženja blagovnih znamk je možno razložiti na različne načine;
- še nobena dosedanja metoda se ni izkazala za zanesljivo.

Seveda pa to še ne pomeni, da so predstavljene metode neuporabne in da blagovnih znamk ne bi bilo možno ali smiselno ovrednotiti.

2.1.5. Povezanost blagovne znamke z elementi trženjskega spleta

Trženjski splet je kombinacija sestavin trženja, ki jo oblikuje podjetje za doseganje trženjskih ciljev. Z njegovo uporabo želi vplivati na povpraševanje po svojih izdelkih/storitvah ter spodbuditi želene odzive na ciljnem trgu (Rojšek, 1995, str. 6). Od usklajenosti posameznih elementov je odvisna učinkovitost spleta, ki ga sestavljajo: izdelek/storitev, prodajne poti, cena in trženjsko komuniciranje. Tukaj se

¹⁷ Glej še npr. Ambler in Barwise, 1998, str. 367 in Mason et al., 2001, str. 307-317.

ne bom posebej spuščal v analizo posameznih elementov trženjskega spleta, ampak le izpostavil pogled z vidika trženja blagovnih znamk.

Izdelek/storitev: Z uporabo blagovne znamke pri trženju izdelka/storitve želi njen ponudnik doseči večjo prepoznavnost pri ciljni skupini in ustvariti podobo, ki bo pripomogla k prodaji. Izdelek/storitev se lahko prodaja samostojno ali v skupini (v določenem prodajnem programu). To je odvisno od različnih dejavnikov, ki vplivajo na izbiro strategije. Izpostavim lahko dva nasprotna vidika v odnosu izdelek/storitev - blagovna znamka. Na eni strani je trženje vsakega izdelka/storitve s svojo blagovno znamko, na drugi pa trženje celotne ponudbe pod eno blagovno znamko (več v poglavju 2.5.).

Trženjske poti: Uporaba blagovne znamke lahko ključno vpliva na doseganje prodajnega mesta (npr. pri pogajanju s trgovcem o prostoru na prodajnih policah). Pri odločitvi proizvajalca za njeno uporabo pa ni nujno potrebna investicija v lastno blagovno znamko. Na razpolago je več možnosti, ki izhajajo iz različnih vidikov poslovanja podjetja. Nekatere od teh omogočajo, da se podjetje izogne iskanju lastnih prodajnih poti, ali pa mu pri tem vsaj pomagajo (več v poglavju 2.3.).

Cena: Bistveno je, da se z uporabo blagovne znamke v očeh kupca izdelku/storitvi doda vrednost. Pri tem elementu je ključen vidik doseganja primerne podobe. Tako bo kupec pripravljen plačati več ali pa se bo odločil za nakup izdelka/storitve, označenega z blagovno znamko, čeprav ima isto ceno kot konkurenčni. Drugi vidik je lahko uporaba več blagovnih znamk za isti izdelek/storitev in s tem formiranje cen, primernih različnim ciljnim skupinam.

Trženjsko komuniciranje: Ponudnik izdelkov/storitev z blagovno znamko mora postaviti identiteto, ki se bo preslikala v primerno podobo na strani kupca. Naloga pri komuniciranju je vzpostaviti povezavo, ki bo to omogočala (glej poglavje 2.2.). Trženjsko komuniciranje sestavljajo: oglaševanje, osebna prodaja, pospeševanje prodaje, publiciteta in odnosi z javnostmi.

2.1.6. Povezanost blagovne znamke z okoljem trženja

Pri trženju izdelkov/storitev z blagovno znamko je potrebno upoštevati tudi dejavnike okolja, ki lahko odločujoče vplivajo na uspeh na trgu. Ti se nahajajo v ožjem in širšem okolju ponudnika. To so mikro in makro dejavniki okolja.

V mikro okolje spadajo dejavniki, ki neposredno obkrožajo samo področje prodaje podjetja in s tem neposredno vplivajo na uspeh. Podjetje lahko s svojim delovanjem vpliva na te dejavnike ali pa se jim prilagaja. Med pomembnejše mikro dejavnike sodijo (Rojšek in Starman, 1993, str. 7-10): kupci, dobavitelji, tržni posredniki, konkurenti in javnosti.

Z vidika uporabe blagovne znamke so lahko dobavitelj, tržni posrednik in končni kupec del le ene prodajne poti. Npr., če je tržni posrednik nosilec blagovne znamke, kupuje od dobavitelja (neoznačene) izdelke, ki jih ponudi končnemu kupcu s svojo blagovno znamko (glej prilogo 2). S prilagajanjem strategije lahko ponudnik tudi izbira konkurenco (glede na število, agresivnost itd.) za svojo blagovno znamko. Ni pa možno izbirati javnosti, ki jih iz različnih razlogov lahko zanima blagovna znamka ali pa želijo celo vplivati nanjo.

Širše družbeno okolje sestavljajo elementi, ki se jim lahko blagovno znamko večinoma le prilagaja. To so dejavniki makro okolja: gospodarski, tehnološki, naravni, politični/pravni in socialni/kulturni (Donnelly et al., 1998, str. 44). Zadnji dejavnik bo zaradi obravnavane tematike še posebej izpostavljen.

2.2. ODNOS BLAGOVNA ZNAMKA - KUPEC

2.2.1. Spoznavanje kupca

Kupca ne razumem le kot osebo, ki kupuje izdelke/storitve. S tržnega vidika je zanimivo izražanje njegovih potreb, želja in zahtev, za kar mora ponudnik najti primerne rešitve. Kupec je oseba, ki jo je treba pridobiti, prepričati in si zagotoviti njeno zvestobo (glej Jocu in Lucas, 1995, str. 13). Njegovo vedenje je proces, ki zajema tako fizične kakor miselne dejavnosti, s pomočjo katerih si pomaga do odločitve pri nakupu. To lahko enačimo s strategijo nakupa. Zato njegovo preučevanje (predvsem duševnega vidika) pomaga tržniku definirati ciljno skupino in ji približati izdelek/storitev.

Uveljavljenemu mnenju, da je vedenje kupcev zmeraj težje definirati, kaže pritrditi. Izhajam iz ugotovitve, da so današnji potrošniki individualisti in zato težje združljivi v homogene skupine. Delno krivdo za to situacijo ima tudi razvoj konkurence, ki je silila ponudnike v zadovoljevanje zmeraj bolj specifičnih potreb, tako da so z blagovnimi znamkami pokrivali vse manjše segmente¹⁸ (Sheth et al. v Rojšek, 2001, str. 25). Mimo nekaterih dejavnikov, ki omogočajo združevanje kupcev v skupine pa vendarle ne moremo¹⁹ (prirejeno po Lipičnik in Možina, 1993, str. 109-149; DeMooij in Keegan, 1991, str. 94):

- ekonomski dejavniki (dohodek, cene),
- psihološki dejavniki (motivi, zaznave, stališča, učenje),
- socialni dejavniki (vpliv kulture in tradicije, pripadnost skupini ter osebni vpliv),
- drugi dejavniki (vpliv lastnosti izdelka/storitve, identifikacijskih elementov).

¹⁸ Ko se ti segmenti zreducirajo na posameznika, govorimo o *trženju po meri porabnika* oz. o množici posameznih kupcev ang. *mass customization* (Lewis in Chambers, 2000, str. 316).

¹⁹ Primer združevanja v družbene razrede: višji zgornji (manj kot 2 %), nižji zgornji (okoli 2 %), višji srednji (12 %), srednji (32 %), delavski (38 %), višji spodnji (9 %) in nižji spodnji (7 %) razred (Coleman, 1983, str. 265-280).

Pri pozicioniranju in segmentiranju trga gre iskati povezavo vseh navedenih skupin dejavnikov. V skladu z namenom magistrskega dela želim posebej izpostaviti psihološke in socialne dejavnike. Slednji so neposredno vezani na razvoj in zaznavanje dediščine. Predvsem psihološke dejavnike pa vključuje kultura, ti pa nudijo podlago za njeno definiranje. Slednji so pomembni tudi pri ustvarjanju podobe blagovne znamke.

Obstajajo različni pristopi pri razumevanju odločanja kupca za nakup izdelka/storitve določene blagovne znamke. Pri tem se srečamo z izrazi, kot je prepoznavanje, preferenca, vztrajanje, itd. Skupni imenovalec pa je želeno doseganje zvestih kupcev (glej tudi poglavje 2.1.1.). Prav zvestoba blagovni znamki je pogosto osnova njene moči, tako Aaker (1991, str. 39-40). Avtor razdeli kupce glede na njihovo zvestobo blagovni znamki v pet skupin (razvrščeni so od najmanj do najbolj zvestih):

- nezvesti oz. indiferentni do blagovne znamke,
- stalni (niso nezadovoljni, niti stimulirani za spremembo),
- zadovoljni (sprememba bi jim povzročila dodatne stroške),
- blagovna znamka jim je všeč (obravnavajo jo kot prijatelja),
- privrženci (blagovni znamki zaupajo).

2.2.2. Izbira in doseganje ciljne skupine

Tržni segment zajema skupino kupcev izdelka/storitve, ki ima določene značilnosti in prednosti, ki pomagajo razložiti nakupno odločanje (Hill, 1990, str. 48). Tržno segmentiranje sloni na nakupnem obnašanju kupca in pomeni na tej osnovi razčlenjevanje trga. Kakor sem prikazal malo prej, pa je prav to razčlenjevanje problematično na današnjem visokokonkurenčnem trgu blagovnih znamk.

Trg sestavljajo kupci z različnimi željami, nakupnim vedenjem, kupno močjo itd. **Ciljno skupino** se določi z izborom ciljnega trga. To dosežemo z usmerjanjem na določen (ali več) tržni segment.²⁰ Temu sledi dejansko vzpostavljanje povezave z blagovno znamko. Kotler (1996, str. 307) pozicioniranja zanjo posebej ne definira, ampak govori o "postopku kreiranja tržne strategije podjetja in izdelka/storitve tako, da le-ta zavzame določeno mesto v zavesti kupca". Kapferer (1994, str. 96) natančneje navaja **pozicioniranje** blagovne znamke kot: "dejanje povezovanja elementov identitete s celoto kupčevih pričakovanj, potreb in želja". Morda najprimerneje pa ga definira Aaker (1996, str. 71) kot: "del identitete in vrednostne ponudbe, ki mora biti aktivno komunicirana ciljni skupini in predstavlja prednost pred konkurenco". Kline (1994, str. 22-23) proces pozicioniranja blagovne znamke razlaga

²⁰ Možnih je več pristopov, Kotler (1996, str. 271) npr. navaja naslednje osnovne spremenljivke pri segmentiranju trga končnih porabnikov: geografske (regija, velikost mest, gostota prebivalstva itd.), demografske (starost, spol, poklic itd.), psihografske (družbeni sloj, način življenja in osebnost) in vedenjske (priložnosti, koristi, zvestoba itd.).

kot njeno profiliranje. Profil blagovne znamke je nabor ključnih lastnosti, ki jih potencialni kupec preferira. S profiliranjem se določijo lastnosti, ki so izpostavljene pri pozicioniranju. Na osnovi tega pa si kupec ustvari podobo o blagovni znamki.

V tem smislu bo pravilno pozicionirana blagovna znamka omogočala odnos s kupcem, ki bo zadovoljil vsaj dva kriterija:

- nemoten prenos identitete in s tem doseganje primerne položaja (podobe) v zavesti kupca ter
- zadostno stopnjo razlikovanja od ostalih (predvsem pa konkurenčnih) blagovnih znamk na trgu.

Vse naj bi se torej vrtelo okoli iskane ciljne skupine. Skozi analizo slednje ponudnik izbira tiste ključne lastnosti, ki bodo vplivale na odločitev pri nakupu. Po drugi strani pa je potrebno upoštevati tudi konkurenco. Morda je kakšna blagovna znamka že na tržnem segmentu, ki je za ponudnika zanimiv ali pa je temu zelo blizu. Lahko se odloči za neposreden boj s konkurenco pod pogojem, da doseže primerljivo razliko s prepoznavno blagovno znamko, ki bo kupcu omogočila identifikacijo in boljšo podobo od konkurenčne. Ali pa ponovi iskanje in se odloči za usmeritev na drugo ciljno skupino, ki je konkurenca ne pokriva.

Za doseganje zgoraj navedenih kriterijev je torej neizogiben kompromis. Na eni strani ponudnik stremi k zadovoljevanju kupčevih pričakovanj. Po drugi strani pa želi doseči primerno razlikovalnost od konkurence. To je privedlo do tega, da se blagovna znamka praviloma ne profilira po fizičnih, objektivnih lastnostih izdelka/storitve. To je še bolj razvidno na zasičenem trgu, kjer je konkurenca močna in tehnologija različnih proizvajalcev zelo podobna.²¹ Zato se je nedvomno pomembno odločiti za pozicijo že zgodaj pri gradnji blagovne znamke, najbolje že pri pripravi za trg, morda že pri določanju grafične podobe. V primeru, da dosežena pozicija ne omogoča primerne oz. predvidenega trženja, pa je nujno repozicioniranje, za kar pa je potrebno opisani postopek ponoviti.

2.2.3. Povezanost identitete in podobe

Velikokrat se v literaturi izpostavlja pomen podobe za trženje blagovne znamke. V postopku gradnje blagovne znamke je prej na vrsti postavitve njene identitete. Ta se nato preslika v podobo, ki jo zaznava kupec. Aaker (1996, str. 71) pri definiranju pozicioniranja blagovne znamke posebej poudarja njuno povezanost:

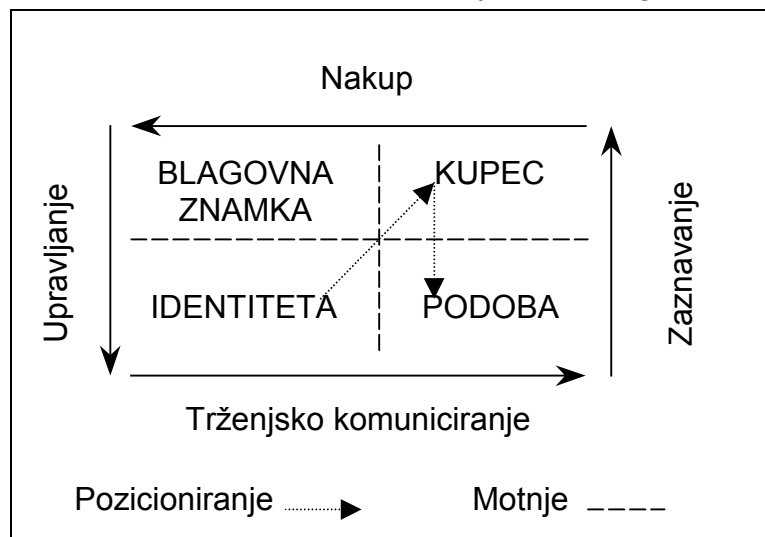
- podoba (kako je sedaj zaznana),
- identiteta (želja, kako naj bi bila zaznana),

²¹ Npr. pri proizvodnji avtomobilov se združevanja proizvajalcev in/ali skupne nabave odražajo na več ali manj podobnih izdelkih na trgu pod različnimi blagovnimi znamkami. Zaradi tega je trženje še toliko bolj problematično.

- pozicija (del identitete in vrednostne ponudbe, ki mora biti aktivno komunicirana ciljni skupini).

Morda je bolj smiselno iskanje povezave med posameznimi elementi kot pa ugotavljanje njihovega pomena.

Slika 1: Povezanost identitete in podobe blagovne znamke



Vir: Lastna razmišljanja - prirejeno po Aaker, 1996, str .67-106, 175-206 in Kapferer, 1994, str. 31-70.

Po horizontali razdeljena matrika (Slika 1) loči fizični in psihološki del. Po vertikali pa se loči blagovna znamka od kupca. Na eni strani je ponudnik, katerega naloga je z upravljanjem blagovne znamke tudi definiranje identitete. Ta se s komuniciranjem preslika v podobo, ki jo zaznava kupec. Če podoba sovпада z njegovimi pričakovanji, se bo kupec odločil za nakup izdelka/storitve prav te blagovne znamke. Slednje bo vplivalo na odločitve ponudnika. Pri pozicioniranju pa gre za povezavo s ciljno skupino (kupcem), ki naj bi identiteto sprejel, kar razumemo kot podobo. Upoštevajoč le kvadrante, v katere sega pozicioniranje (glej puščico Pozicioniranje), lahko zaključim, da sta pri tem ključna predvsem komuniciranje (ponudnika) in zaznavanje (kupca).

Prehodi med posameznimi deli so podvrženi motnjam, ki se pri tem pojavljajo in pogojujejo uspešnost zaključevanja kroga oz. prehodov v matriki. Tako lahko pride do napake npr. pri posredovanju identitete kupcu in s tem pogojenim ustvarjanjem podobe. Seveda pa tukaj ne gre za zaprt sistem odnosov. Upoštevanje tudi drugih dejavnikov na trgu omogoča pravočasno prilagajanje spremembam.

2.2.4. Odnos blagovna znamka - kupec v odvisnosti od trga

Trženje blagovne znamke na medorganizacijskem trgu je v literaturi manj obravnavano od tistega na trgu izdelkov za končne porabnike. Posebnosti odnosa s kupcem na medorganizacijskem trgu vendarle ne gre zanemarjati. Nekateri avtorji

menijo celo, da je uporaba blagovne znamke v medorganizacijskem trženju eno najbolj zapostavljenih področij trženja (Dimitradis in Bidault v Damjan, 1995, str. 24). Morda gre iskati razloge za tako situacijo v manjših izkušnjah (z gradnjo, upravljanjem in trženjem blagovnih znamk) ponudnikov, ki delujejo na tem trgu.

V medorganizacijskem trženju je neposredni stik prevladujoč način komuniciranja s kupcem, zato sklepam, da je tudi tukaj potrebno posvetiti posebno pozornost uporabi blagovne znamke. Na tem trgu je lahko kupec prav tako aktiven kot dobavitelj in ima v primerjavi s trgom izdelkov za končne porabnike lahko celo večji vpliv na ponudnika. Med obema se ustvari močan odnos, kar lahko dolgoročno pomeni enakovredno vlogo partnerjev.²² Prav zaradi pomena takega odnosa so bile razvite tudi različne metode, ki naj bi olajšale izbiro potencialno učinkovitih partnerjev (glej v Wilson, 1995, str. 335-345).

Kupcu v medorganizacijskem trženju pomeni blagovna znamka referenco, ki mu poenostavi proces nakupnega odločanja. Osnovne koristi so ponavadi v ospredju, vendar je pri zagotavljanju kakovosti dobaviteljeve ponudbe v pomoč ugledna blagovna znamka. Na strani kupca je posebej potrebno upoštevati tudi osebno tveganje odločevalca (glej v Hethorne, LaTour, Williams, 1993, str. 41-48) oz. možnost dodatnih koristi (npr. napredovanje), ki jih je lahko deležen v svojem podjetju s primerno izbiro (Tavčar, 1996, str. 22).

Problematika doseganja širšega kroga potencialnih kupcev v medorganizacijskem trženju se kaže v uveljavljanju posameznih (pol)izdelkov, vključenih v verigo na končnem izdelku. Ponudniki, željni uveljavitve z lastno blagovno znamko, si le stežka priborijo prostor na končnem izdelku. Na trgu, ki ni posebej diferenciran, je velika verjetnost, da se bo ime oz. blagovna znamka proizvajalca, ki se pojavi na začetku proizvodne verige, z vidika končnega potrošnika izgubila (Dimitradis in Bidault v Damjan, 1995, str. 24). Večja kot je možnost, da bo njena uporaba pripomogla k prodaji končnega izdelka, večja je možnost, da bo končni ponudnik to upošteval.²³ V veliki meri je to odvisno tudi od moči proizvajalca oz. od dosegljivosti njegovih izdelkov na trgu. Kupec, ki ima veliko pogajalsko moč in možnost nadzora nad proizvodi dobavitelja, lahko da glavni pomen ceni in drugim oprijemljivim značilnostim izdelka. Ime proizvajalca pa upošteva, kolikor mu to koristi.²⁴

Navsezadnje je razumljivo, da gre na medorganizacijskem trgu tudi drugače razumeti vrednost blagovne znamke. V tem primeru je ta v funkciji pričakovane cene in

²² Nivoji v razvrstitvi trženjskih odnosov na medorganizacijskih trgih so (Webster v Žabkar, 1999, str. 27): transakcije, kratkoročni in dolgoročni trženjski odnosi ter partnerstva.

²³ Tak primer v računalniški industriji je Intel. Zaradi priznane kakovosti izdelkov omenjenega podjetja ponudnik sestavi osebni računalnik (iz različnih komponent), vendar s ključnim procesorjem, ki nosi blagovno znamko proizvajalca, medtem ko so ostale komponente lahko tudi neznanega porekla. Upoštevati pa je potrebno tudi pomen, ki ga ima posamezna komponenta v končnem izdelku.

²⁴ Kot izjema lahko služi primer v letalski industriji, kjer gre pri proizvodnji letal v veliki meri za kooperacijo in so na končnem proizvodu blagovne znamke posameznih pomembnejših komponent znane (npr. proizvajalec motorjev).

pričakovanega učinka štirih komponent (povzeto po Mudambi, Doyle, Wong, 1997, str. 433-446): izdelka/storitve, distribucije blagovne znamke, podporne storitve blagovni znamki in podjetja (nosilca blagovne znamke).

Do podobnih zaključkov lahko pridem tudi, ko govorimo o uporabi storitvene znamke. V tem primeru je tveganje kupca (odločevalca) še večje kot pri blagovni znamki. To izhaja iz narave storitve. V primerjavi z izdelkom si te ni mogoče ogledati ali celo preizkusiti pred uporabo. Pri odločitvi kupca ima zato lahko velik vpliv ugled storitvene znamke kot nosilca kakovosti.

Na odnos med blagovno znamko in kupcem vpliva še cela vrsta drugih dejavnikov, ki so odvisni tako od značilnosti trga kakor tudi od ponudnika samega. Na odločitev o strategiji vedno vplivajo tako notranji (organiziranost, kultura ponudnika itd.) kakor tudi zunanji (struktura trga, trendi, običaji itd.) dejavniki. Seveda to temelji na upravljanju blagovne znamke (nadzor konkurence, sledenje razvoju, repozicioniranje, itd.).

2.3. ODLOČITEV O UPORABI BLAGOVNE ZNAMKE

Odločitev o uporabi blagovne znamke ni enoznačna poslovna poteza. Njeno gradnjo pogojuje dolgoročno zastavljen način trženja izdelka/storitve. Ta naj bi bil osnova za odločitev, zato se mora proizvajalec²⁵ najprej vprašati, ali nudi podlago, na kateri je smiselno graditi in vlagati sredstva ter izdelek/storitev na ta način razlikovati od konkurence. Uporaba blagovne znamke je pogojena tudi s tržnimi cilji proizvajalca, kaj ima le-ta namen doseči na trgu oz. kakšno pozicijo lahko in želi doseči. Pri tem je prav gotovo odločujoča tudi višina sredstev, potrebnih za trženje in njeno gradnjo.

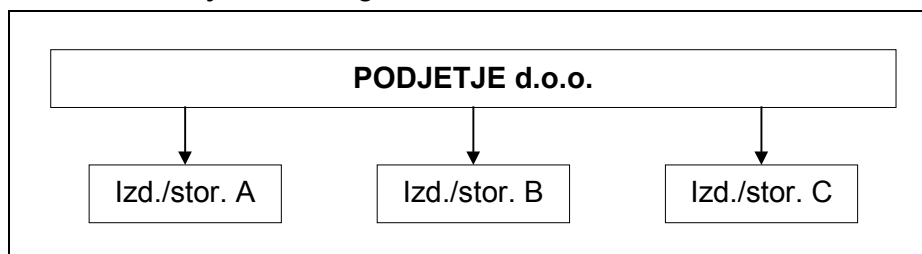
V tem pogledu je pomemben nosilec (lastnik) blagovne znamke, ki ni nujno proizvajalec. Slednji ima na izbiro možnosti, ki jih bom predstavil v nadaljevanju (razvrščanje od najbolj do najmanj samostojnega trženja). Proizvajalec lahko trži izdelke/storitve brez blagovne znamke, kar mu omogoča najbolj samostojno delovanje. Z uporabo lastne blagovne znamke je prav tako samostojen, vendar mora vsaj skozi postopek registracije, kar omejuje možnosti izbire zaradi že prijavljenih blagovnih znamk. Z licenčno blagovno znamko je proizvajalec omejen z zahtevami ponudnika licence, vendar še vedno samostojno nastopa na trgu, medtem ko je pri uporabi blagovne znamke posrednika odvisen od pogojev slednjega.

²⁵ Tukaj bom za začetno odločitev o uporabi blagovne znamke predstavil izhodišča proizvajalca. Kot sem izpostavil na začetku magistrskega dela in bom prikazal še v nadaljevanju poglavja, pa ta ni nujno tudi lastnik oz. nosilec ali končni ponudnik izdelkov/storitev z blagovno znamko.

2.3.1. Trženje brez blagovne znamke

Proizvajalec se ne odloči za registracijo blagovne znamke. Izdelek/storitev v najboljšem primeru nosi razpoznaven znak. Poleg tega je označen vsaj formalno, kot to določajo predpisi o označevanju blaga in storitev.

Slika 2: *Trženje brez blagovne znamke*



Vir: Lastna razmišljanja - prirejeno po De Chernatony in McDonald, 2000, str. 233-278; Nilson, 2000, str. 87-102; Randall, 2000, str. 9-11.

Ta način je najverjetnejši, ko so izdelki/storitve v ponudbi generični, nizke kakovosti oz. ne nudijo nobene osnove za primerjalno prednost pred konkurenco. Morda bi lahko izpostavil še druge razloge, katerih skupni imenovalec pa je vprašljivost nadgradnje trženja z vlaganjem v blagovno znamko. Ponudba tržno zanimivih izdelkov/storitev brez njene uporabe pa bi bila manj smiselna, saj tako ponudnik ne bi izkoristil vsega potenciala pri prepričevanju kupcev.

Tabela 2: *Prednosti in slabosti trženja "brez blagovne znamke" za proizvajalca*

Prednosti	Slabosti
• Ugled podjetja ni vezan na možen neuspeh blagovne znamke. • Niso potrebna vlaganja v razvoj in gradnjo blagovne znamke (delno prihranjeni stroški trženjskega komuniciranja). • Odpadejo stroški registracije blagovne znamke.	• Samo ime izdelka/storitve ne nudi razlikovanja od konkurence. • Samo ime izdelka/storitve ne nudi pravne zaščite. • Z neuspehom izdelka/storitve postane tudi njegovo ime tržno nezanimivo.

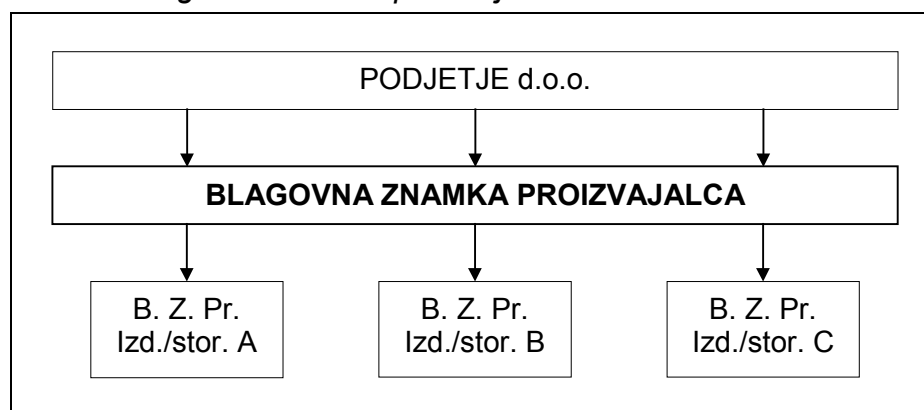
Vir: Povzeto po De Chernatony in McDonald, 2000, str. 233-278; Nilson, 2000, str. 87-102; Randall, 2000, str. 9-11.

2.3.2. Blagovna znamka proizvajalca

Proizvajalec želi doseči višjo stopnjo razlikovanja od konkurence. Odloči se za dolgoročno investiranje v trženje svoje ponudbe, zato registrira blagovno znamko, pod katero prodaja svoje izdelke/storitve.²⁶ To je pravzaprav neobhoden način trženja tistih izdelkov/storitev, ki jih konkurenca lahko posnema in relativno hitro ponudi na trgu.

²⁶ Tovrstnih primerov je v praksi veliko. Velikokrat je za blagovno znamko uporabljeno kar ime podjetja. Tako je npr. pri manjših pridelovalcih vina običajna uporaba družinskega priimka za trženje.

Slika 3: Blagovna znamka proizvajalca



Vir: Lastna razmišljanja - prirejeno po De Chernatony in McDonald, 2000, str. 233-278; Nilson, 2000, str. 87-102; Randall, 2000, str. 9-11.

Od višine sredstev, ki jih ima ponudnik namen vložiti v blagovno znamko, je odvisno v kakšnem obsegu se bo slednja pojavila na trgu. Zato si celovit pristop privoščijo le velike organizacije, ki vzdržijo visoke stroške promocije in njenega celovitega upravljanja. Tako lahko v relativno kratkem času zgradijo prepoznavno podobo. Manjšemu podjetju na ta način preostane le postopna in dolgotrajnejša pot uveljavljanja. Najprej lahko gradi blagovno znamko na omejenem področju, kjer se tudi testira odziv kupcev. Vložek se tako prej povrne in možno je, če se za to pokaže potreba, popraviti strategijo pred nadaljnim širjenjem.²⁷ V obeh primerih pa se moč blagovne znamke pokaže šele v dolgotrajnejši prisotnosti na trgu.

Tabela 3: Prednosti in slabosti trženja z "blagovno znamko proizvajalca" za proizvajalca

Prednosti	Slabosti
• Prepoznavnejša ponudba na trgu. • Ugled uspešne blagovne znamke se lahko širi tudi na ostalo ponudbo proizvajalca. • Lasten nadzor celotnega razvoja - gradnje in upravljanja blagovne znamke.	• Stroški upravljanja, promocije blagovne znamke. • Neuspeh na trgu vpliva tudi na ugled podjetja. • Višji začetni stroški - priprava blagovne znamke.

Vir: Povzeto po De Chernatony in McDonald, 2000, str. 233-278; Nilson, 2000, str. 87-102; Randall, 2000, str. 9-11.

2.3.3. Trženje pod blagovno znamko drugega ponudnika

Pravkar prikazana načina trženja izhajata iz popolnoma nasprotnih pristopov k uporabi blagovne znamke. Kot sem že navedel, proizvajalcu ni potrebno prevzeti celotnega bremena upravljanja s slednjo. Njen lastnik je lahko druga pravna oseba. Izdelki/storitve se na trgu pojavljajo označeni z blagovno znamko in pod določenimi pogoji. V okviru tega ima proizvajalec vsaj dve možnosti:

²⁷ Glej Davidovo strategijo, ki je poleg doslednega pozicioniranja in uvajanja inovacij (ki jih je težko posnemati) eden od ključev za uspešno trženje v malih podjetjih (glej Deran, Kenny in Dyson v Žabkar, 1995, str. 23).

- Licenčna blagovna znamka

V tem primeru gre za bolj posredno trženje izdelkov/storitev (glej prilogo 1). Proizvajalec zaprosi za možnost uporabe blagovne znamke, ki je v lasti druge pravne osebe (ponudnika licence). Slednji odvisno od dogovora nudi tudi tehnologijo in/ali drugo pomoč.

- Blagovna znamka posrednika

To je najmanj samostojen nastop na trgu s hkratno uporabo blagovne znamke (glej prilogo 2). Ponudnik (lastnik) blagovne znamke ni proizvajalec, ampak posrednik do kupca. Kupi izdelek, ga označi z blagovno znamko in ponudi na trgu.

2.4. PRIPRAVA BLAGOVNE ZNAMKE

Ponudnik izdelkov/storitev pod blagovno znamko se pri izdelavi znaka ne bi smel ustaviti le pri vizualnem učinku. Upoštevati mora tudi njegovo nadaljnjo uporabnost. Pri celostni grafični podobi, ki tega ne upošteva, se lahko pojavijo težave s pričetkom oblikovanja ali preoblikovanja embalaže raznih izdelkov in vizualnega predstavljanja različnih storitev organizacije (Repovš, 1995, str. 59). Neusklajeno označevanje izdelkov/storitev in reševanje slednjega od primera do primera povzroča zmedo pri kupcu ter nepotrebno delo in stroške pri ponudniku, kar seveda vpliva tudi na ugled blagovne znamke na trgu.

Celostna grafična podoba naj bi bila dokončno zaključena oz. čimbolj razvita pred nastopom na trgu. Pravzaprav je smiselno, da je grafična osnova same registracije, ki nudi pravno zaščito temeljnih **identifikacijskih elementov**. Le-ti pa omogočajo profiliranje blagovne znamke za določen izdelek/storitev ali skupino (Kline, 1994, str. 23)²⁸. Kline mednje šteje ime in grafično podobo blagovne znamke ter embalažo.

2.4.1. Ime blagovne znamke

Dandanes je že uspeh najti dobro ime, ki še ni pravno zaščiteno. Zato je njegovo iskanje lahko dolgotrajno in naporno delo. Pri odločanju pa je potrebno biti pozoren, saj se pomen (vezan na ime) pod vplivom komunikacij lahko tudi menja. Nekateri slovenski ponudniki uporabljajo tuj jezik zato, da vzbuja vtis boljše kakovosti z nakazovanjem na izvor iz tuje države, kjer tovrstni izdelki/storitve slovijo po svoji kakovosti (Puharič et al., 1994, str. 195). Tako početje pa je dolgoročno vprašljivo, zaradi identifikacije kupca z blagovno znamko (npr. zaradi konflikta med izvorom - kulture blagovne znamke in poreklom izdelka/storitve - glej poglavje 3.3.).

²⁸ Z identifikacijskimi elementi želi ponudnik izdelku/storitvi opredeliti razpoznavno podobo. S tem pa uresničuje tudi ključno funkcijo blagovne znamke na trgu: razlikovati se od konkurence, povečati zapomljivost izdelkov/storitev, doseči lažji prenos informacij o izdelku/storitvi in jamčiti kakovost.

V literaturi avtorji navajajo različna pravila pri izbiri imena blagovne znamke. Nekaj osnovnih je lahko (prirejeno po Kapferer, 1994, str. 64-65; Kline, 1994, str. 23-24; Robertson, 1989, str. 61-70):

- ime naj bo kratko, izvirno, lahko izgovorljivo in hitro zapomljivo,²⁹
- naj identificira določen izdelek/storitev ali skupino (omogoča lažje razlikovanje od konkurence),
- naj bo pomensko dovolj široko, da ga je možno uporabiti tudi za morebitne nove sorodne izdelke/storitve,
- ne sme izražati neugodnih pomenov in asociacij,
- naj omogoča prilagajanje komuniciranju v vseh vrstah medijev.

Iz zgoraj naštetih pravil lahko zaključim, da obstajajo različni pogledi na povezanost imena blagovne znamke in izdelka/storitve. Če pri izbiri izhajamo iz drugega, imamo dve osnovni možnosti: ime blagovne znamke izdelek/storitve opisuje ali pa ne (Tabela 4). Iz tabele je razvidno, da sta to popolnoma različni usmeritvi, ki lahko bistveno vplivata na njen razvoj. Odločitev je prav gotovo vezana na predvideno strategijo trženja, vendar je potrebno pri tem upoštevati tudi različne vidike upravljanja blagovne znamke. Do neke mere lahko nudi kompromis le kombiniranje krovne blagovne znamke s podznamkami (glej prilogo 5), kar je ponovno vezano na izbrano trženjsko strategijo. Nenazadnje pa je pomembno tudi, kakšno nadgradnjo oz. podporo bo imenu nudila grafična podoba.

Tabela 4: Izbira imena blagovne znamke

	Ime blagovne znamke izdelek/storitev OPISUJE	Ime blagovne znamke izdelka/storitve NE OPISUJE
+	• Takoj na začetku trženja enostavnejša razpoznavnost s strani kupca. • Nižji začetni stroški promocije.	• Razvoj blagovne znamke ni obremenjen z začetnim izdelkom/storitvijo. • Izdelek/storitev ne omejuje komuniciranja blagovne znamke.
-	• Težje se ustvari primerjalno prednost oz. razliko od konkurence. • V razvoju se blagovna znamka spreminja, pri čemer jo prvotno ime lahko ovira.	• Na začetku trženja samo ime ne nudi informacije o izdelku/storitvi. • Večja vlaganja v razpoznavnost blagovne znamke.

Vir: prirejeno po Kapferer, 1994, str. 64-65; Kline, 1994, str. 23-24; Robertson, 1989, str. 61-70.

2.4.2. Grafična podoba blagovne znamke

Grafična podoba je vizualni del blagovne znamke. Z njenim definiranjem tudi določamo, v kolikšni meri bo izpostavljeno samo ime. To razmišljanje izhaja iz znanega dejstva, da človeški spomin deluje tako, da si lažje zapomnimo slikovno gradivo kakor tekst. Sicer pa se na trgu lahko srečamo z zelo enostavnimi kot tudi z zelo razdelanimi znaki.

²⁹ Pri pozicioniranju na mednarodnem trgu so možne težave, saj ima lahko isto ime v različnih državah tudi drugačne pomeni. To se v praksi rešuje s trženjem istih izdelkov/storitev z različnimi imeni/znaki (Bartram, 2000, str. 17-18).

Najenostavnejša oblika je uporaba logotipa (ime zapisano v značilni pisavi) brez simbola, ki sam vrši funkcijo znaka (tipografski simbol). V tem primeru je ime blagovne znamke najbolj izpostavljeno. To je možno nadgraditi z enostavnim dodatkom simbola, ki sicer ne posega v logotip (ime). Oba skupaj pa sestavljata znak. Končna stopnja takega razvoja pa je vključitev imena v sam simbol. Od grafične rešitve takega znaka pa je odvisno, kako bo ime izpostavljeno, in ali bo sploh še vidno.

Pravila izbiranja simbola, ki naj bi bil uporabljen za znak, so do neke mere podobna pravilom pri izbiri imena. Na splošno velja, da naj bi bil simbol razpoznaven in hitro zapomljiv. Nadgrajeval naj bi ime blagovne znamke. Lahko izraža povezanost z lastnostmi izdelka/storitve (deskriptivni simbol), vendar so v praksi abstraktni simboli bolj pogosti. Pomembno je, da je grafična podoba lahko prepoznavna in da se razlikuje od konkurence.

Nekateri ponudniki dajejo velik pomen izbiranju imen in simbolov za opredelitev znaka. Tako se pri iskanju primerne izgleda poslužujejo tudi posebnih metod (testi asociacije, učenja, zapomljivosti in preference). Pri tem je potrebno upoštevati tudi določila (predvsem nekatere omejitve) Zakona o industrijski lastnini (Uradni list RS št. 45/01), ki nudi pravno zaščito blagovni znamki. Tako npr. omenjeni zakon določa, v katerih primerih se znak ne more zaščititi kot blagovna znamka (priloga 3).

2.4.3. Embalaža

Embalaža je pomemben vizualen pripomoček pri razlikovanju od ostalih izdelkov. Z vidika zaščite je zanimiva možnost registracije tridimenzionalne blagovne znamke (glej 4. člen Pravilnika o vsebini prijave znamke, Uradni list RS št. 102/01). V preteklosti je bilo namreč možno varovanje posebne embalaže s patentom (če so bila upoštevana temu predpisana pravila). Vendar je ta po določenem času javno uporaben tako, da ne nudi dolgoročne zaščite. Sedaj je možno kot tridimenzionalno blagovno znamko registrirati tako znak kakor izvirno embalažo. Pri tem veljajo za embalažo ista pravila pravne zaščite kot za blagovno znamko.

2.5. ODNOS IZDELEK/STORITEV - BLAGOVNA ZNAMKA

Potem ko se ponudnik odloči za uporabo blagovne znamke, sledi opredelitev povezave z izdelkom/storitvijo. Na razpolago ima več možnosti. Izbira pa je odvisna od različnih dejavnikov. V prvi vrsti od ponudbe oz. raznolikosti izdelkov/storitev, ki naj bi jih tržil, ter seveda od ciljev, ki si jih je zastavil ponudnik z blagovno znamko. Sledi še cela vrsta drugih dejavnikov na strani ponudnika (njegov ugled, izkušnje s trženjem in upravljanjem blagovnih znamk, razpoložljivih sredstev, itd.) in na strani

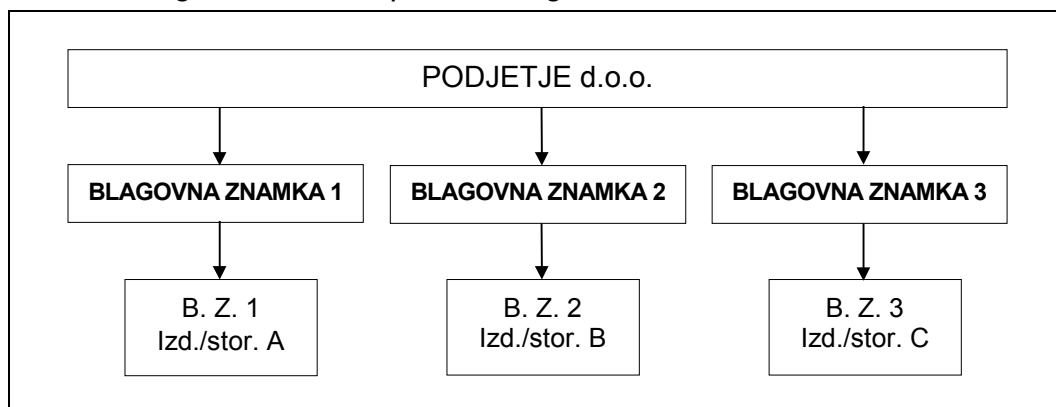
okolja (trenutne situacije na trgu, konkurence, povpraševanja po določenem izdelku/storitvi, itd.).

V literaturi o upravljanju blagovnih znamk avtorji različno pristopajo k njihovi povezavi z izdelki/storitvami.³⁰ Izpostavil bom predvsem osnovni nasprotujoči si obliki, ki sta na razpolago pri tem odločanju. Iz obeh pa so lahko izvedene različne izpeljanke in kombinacije.

2.5.1. Blagovna znamka posamičnega izdelka/storitve

Ponudnik upravlja z večjim številom blagovnih znamk, za vsako posebej pa je zastavljena neodvisna strategija, grafična podoba, itd. Torej za vsak izdelek/storitev gradi samostojno prodajno usmeritev, kar jih tržno gledano popolnoma loči med sabo. Blagovna znamka in izdelek/storitev sta v neposredni povezavi. Neuspeh enega pomeni tudi neuspeh drugega, kar pa ne vpliva na ugled ostalih blagovnih znamk na trgu, ki so v lasti istega ponudnika.

Slika 4: *Blagovna znamka posamičnega izdelka/storitve*



Vir: Lastna razmišljanja - prirejeno po Aaker, 1996, str. 269-302; De Chernatony, McDonald, 2000, str. 233-278; Kapferer, 1994, str. 147-187; Nilson, 2000, str. 87-102; Randall, 2000, str. 9-11, 62-65, 113-120.

Ta povezava je priporočljiva, ko ponudnik prodaja zelo različne izdelke/storitve ali iste različne kakovosti, ki so namenjeni ločenim ciljnim skupinam. Različne lastnosti posameznih izdelkov/storitev (npr. nižje kakovosti) tako ne vplivajo (negativno) na prodajo ostalih. Predvsem pa mora posamezni izdelek/storitev nuditi osnovo za "potratno" vlaganje v tako samostojno prisotnost na trgu. Poleg ostalega, konec trženja izdelka/storitve pomeni tudi konec za blagovno znamko, katere obstoj je odvisen od življenjskega cikla izdelka/storitve.

³⁰ Glej že navedeno literaturo o blagovnih znamkah (npr. Aaker, 1996). Za opisno poimenovanje posameznih odnosov med izdelkom/storitvijo in blagovno znamko sem se odločil zato, ker obstajajo zelo različni pristopi tako pri razumevanju kakor tudi razdelitvi teh odnosov. Kapferer (1994, str. 147-166) jih imenuje kar strategije blagovne znamke, Kotler (1996, str. 451) pa strategije imena blagovne znamke. Tako je npr. "Blagovna znamka za vse izdelke/storitve ponudnika" po Kotlerju (1996, str. 451) "Krovno družinsko ime za vse izdelke", medtem ko ta odnos pri Kapfererju (1994, str. 154-162) zaobjemajo tri strategije.

Tabela 5: Prednosti in slabosti trženja "blagovne znamke posamičnega izdelka/storitve" za ponudnika

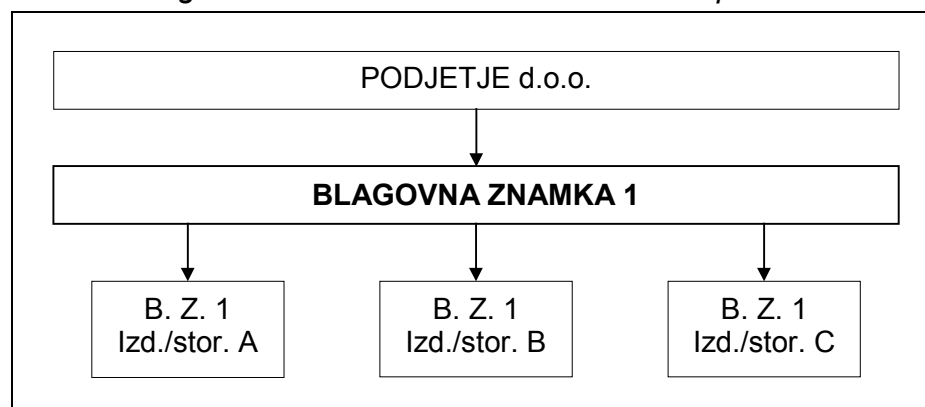
Prednosti	Slabosti
• Vsaka blagovna znamka doseže svojo ciljno skupino - večji tržni delež ponudnika. • Neuspeh ene blagovne znamke ne vpliva na ugled ostalih. • Lažje upravljanje posamezne blagovne znamke.	• Težavno upravljanje več blagovnih znamk - težji nadzor številčnejše konkurence. • Uspeh blagovne znamke vezan le na en izdelek/storitev (življenjski cikel). • Za vsak nov izdelek/storitev stroški uveljavljanja nove blagovne znamke.

Vir: povzeto po Aaker, 1996, str. 269-302; De Chernatony, McDonald, 2000, str. 233-278; Kapferer, 1994, str. 147-187; Nilson, 2000, str. 87-102; Randall, 2000, str. 9-11, 62-65, 113-120.

2.5.2. Blagovna znamka za vse izdelke/storitve ponudnika

Ponudnik gradi celovito prodajno usmeritev za celotno ponudbo. Vsi izdelki/storitve se zato, ne glede na možne razlike v lastnostih, tržijo skupaj pod enotno blagovno znamko in so tako podvrženi skupnemu nastopu na trgu.

Slika 5: Blagovna znamka za vse izdelke/storitve ponudnika



Vir: Lastna razmišljanja - prirejeno po Aaker, 1996, str. 269-302; De Chernatony, McDonald, 2000, str. 233-278; Kapferer, 1994, str. 147-187; Nilson, 2000, str. 87-102; Randall, 2000, str. 9-11, 62-65, 113-120.

Tovrstna povezava je primerna, ko ponudbe ne sestavljajo zelo različni izdelki/storitve za isto ciljno skupino. Seveda so tukaj sredstva, namenjena promociji, usmerjena le v eno blagovno znamko. Za finančno šibkejšega ponudnika je to morda tudi edina možna rešitev pri nastopu na trgu. V ugodnem nadaljnjem razvoju pa lahko loči ponudbo smiselno na več blagovnih znamk in tako diverzificira trženje. Pri tej obliki je naloga ponudnika, da zagotovi trdno organizacijo in varno poslovanje, ki mu bo omogočilo nadzor raznolike ponudbe. Pri tem velja največjo pozornost nameniti nevarnosti neuspeha npr. enega izdelka/storitve, ki se lahko nato prenese na ostale in negativno vpliva na podobo blagovne znamke. Od elementov zaznavanja

izdelka/storitve je tukaj največjo pozornost (bolj kot raznovrstnosti ponudbe) potrebno nameniti kakovosti.³¹

Tabela 6: Prednosti in slabosti trženja vseh izdelkov/storitev z eno blagovno znamko za ponudnika

Prednosti	Slabosti
• Odpade vložek v promocijo blagovne znamke ob novem izdelku/storitvi. • Podobo blagovne znamke se lahko gradi na izbranem uspešnejšem delu ponudbe. • Ob pričetku trženja lažja razpoznavnost novega izdelka/storitve.	• Neuspeh enega izdelka/storitve vpliva na ostalo ponudbo in ugled blagovne znamke. • Problem usklajevanja novih izdelkov/storitev z uveljavljeno blagovno znamko. • Ponudba se lahko tako diverzificira, da je kupec ne identificira več z isto blagovno znamko.

Vir: povzeto po Aaker, 1996, str. 269-302; De Chernatony, McDonald, 2000, str. 233-278; Kapferer, 1994, str. 147-187; Nilson, 2000, str. 87-102; Randall, 2000, str. 9-11, 62-65, 113-120.

2.5.3. Kombinirane povezave

S pravkar navedenima povezavama med blagovno znamko in izdelkom/storitvijo se na trgu le težko srečamo. V praksi je izpeljanih več različnih kombinacij, odvisnih od potreb, ki se pri gradnji blagovne znamke pokažejo. Tukaj bi navedel samo še dve, ki sta zanimivi za nadaljnji razvoj:

- Blagovna znamka za skupino izdelkov/storitev

Ponudnik gradi vsaj dve blagovni znamki (glej prilogo 4). Sestavi več ponudb, v katerih združi izdelke/storitve npr. s podobnimi lastnostmi za isto ciljno skupino. Vsako nato trži s samostojno blagovno znamko (grafično podobo, strategijo itd.).

- Krovna blagovna znamka s podznamko izdelka/storitve

Ponudnik gradi eno krovno blagovno znamko za vso ponudbo in jo kombinira z eno ali več podznakami (glej prilogo 5). Vsaka podznamka pa je namenjena svojemu (ali skupini) izdelku/storitvi. Tako krovna blagovna znamka daje celotni ponudbi garancijo porekla, vsaka podznamka pa izdelku/storitvi individualnost v trženju.

Blagovna znamka je s časom podvržena različnim spremembam, ki izvirajo iz ponudnika samega ali iz okolja, v katerem deluje, kar se odraža tudi pri trženju izdelkov/storitev. Tako se znajde v situaciji, ko odloča tudi o strateških spremembah, ki so lahko različne narave, kar pomeni delovanje na raznih področjih, od grafičnega (npr. dodelava znaka) do tržnega (npr. repozicioniranje). To pa privede do zelo raznolikih kombinacij že navedenih (osnovnih) odnosov. Zelo zapleten je lahko primer prevzema podjetja in s tem blagovne znamke. Tako je kupec "prisiljen" v upravljanje in koordinacijo večjega števila blagovnih znamk ali v preoblikovanje odnosov v portfelju (Laforet in Saunders, 1999, str. 51-66). V tem primeru pride ponudnik sicer do večjega deleža na trgu, vendar tudi do zapletene organizacije in

³¹ V delu sem že omenil primer luksuznih blagovnih znamk, ki širijo svoj ugled na zelo različne izdelke/storitve, ki tudi zelo odstopajo od osnovnega izdelka/storitve, na katerem je bila zgrajena podoba. Kupci pričakujejo v celotni ponudbi enako kakovost. Manj kakovostna spreminjajoča ponudba bi negativno vplivala na ugled blagovne znamke.

nadzora. Struktura lahko postane tako razvejana, da je razpoznavnost za upravitelja problematična, predvsem z vidika združevanja in ločevanja posameznih izdelkov/storitev (prodajnih programov) ter blagovnih znamk. Dalje to vpliva tudi na trženje in sredstva, potrebna za doseganje razpoznavnosti tako raznolike ponudbe. Sicer pa so možne tudi povezave, ki privedejo do sodelovanja več blagovnih znamk tudi brez menjave lastništva, kakor npr. pri skupni promociji, kar lahko ravno tako privede do problemov v upravljanju (Miller, 2000, str. 25-26).

Pri nastopu na trgu je ne glede na dolgoročne cilje smiselno pričeti z zelo enostavnim načinom povezave med izdelkom/storitvijo in blagovno znamko. Nato je možno ta odnos prilagajati razvoju ponudbe in trga.

3. POSEBNOSTI TRŽENJA DEDIŠČINE

3.1. OPREDELITEV DEDIŠČINE

Opredelitev (kulturne) dediščine³² je neposredno povezana s pojmovanjem kulture³³, o kateri obstajajo številne razlage. Ta pojem je sicer poznan tudi v poslovnem svetu v zvezi z organizacijo podjetja in njegovim okoljem (npr. kultura poslovnih odnosov), navsezadnje ga lahko najdemo tudi v teoriji blagovnih znamk (večinoma v zvezi z njihovo identiteto). Trenutno me bolj zanima splošna definicija, ki izpostavlja predmete oz. izdelke, vezane na posamezne kulturne vrednote. Moj pristop ni usmerjen na trženje dediščine nasploh³⁴, saj me zanima predvsem, kaj je dediščina in katere so njene pojavne oblike.

Kot sem že izpostavil, je razumevanje dediščine vezano na kulturo, za katero obstajajo različne definicije (več v poglavju 3.3.1.). Kot izhodišče mi bo služila naslednja: "Vrednote, vedenje, prepričanja, izdelki in ostali pomembni simboli, zastopani v modelu življenja ljudi, ki jih istočasno tolmačijo, vrednotijo in komunicirajo kot člani skupnosti" (Rice, 1993, str. 243). Iz tega lahko povzamem, da je kultura širok pojem in da zajema različne elemente, ki vplivajo na človeka. Ta pa jih uporablja za komuniciranje z okoljem, med katerimi so tudi določeni izdelki. Vendar je to še preširok koncept in ti niso nujno del dediščine. Primer je vloga novih tehnologij npr. mobilne telefonije (GSM-a) v današnji družbi, ki je že del splošne kulture (določene družbene skupine npr. mladostnikov), vendar je (še) ne moremo uvrstiti v dediščino.

³² Čeprav je vidik kulture pomemben, bom uporabljal le izraz dediščina (glej poglavje 1.1.).

³³ Pod tem pojmom danes najpogosteje še vedno razumemo t. i. visoko kulturo, ki jo sestavljajo vse zvrsti umetnosti in ustvarjalnosti. Vendar sem se v magistrskem delu opredelil za široko pojmovanje, ki vključuje gmotne, družbene in duhovne sestavine (to bo še posebej obravnavano v nadaljevanju).

³⁴ Cilj je na konkretnem primeru prikazati strategijo trženja blagovne znamke, v okviru katere se prodajajo izdelki, ki temeljijo na dediščini.

Široko gledano je dediščina ves zgodovinski spomin, ki je povezan s človekovo kulturo. Ožje pa je v tem okviru tisto, kar je vredno varovati³⁵ (Bogataj, 2001). V tem smislu Bogataj (1992, str. 9) definira kulturo kot "tisto, kar zna človek narediti mimo nature ali iz nje" in iz tega izpelje pojmovanje dediščine kot: "vso tisto človeško ustvarjalnost, ki je nastala mimo lastnega delovanja narave ali iz nje". Dalje navaja, da je precejšen del naravne dediščine v svojem osnovnem bistvu tudi kulturna dediščina. Primer tega je lahko neka krajina, ki jo je človek oblikoval (npr. polje) in je s tem postala tudi kulturna dediščina, del te pa so prav gotovo tudi predmeti, s katerimi jo je oblikoval (npr. plug). S tem sem se že približal ugotovitvi, kaj konkretno dediščino sestavlja. Takoj pa je razvidno, da smo priča izredno širokemu naboru elementov, ki jih lahko zajamemo v ta koncept.

Ugotovil sem torej, da ima kultura svojo dediščino in da je rezultat človekovega delovanja. Na podlagi tega spoznanja bom za določanje njenih pojavnih oblik izhajal iz naslednje definicije kulture: "Celotno človekovo prizadevanje na (a) gmotnem, (b) družbenem in (c) duhovnem področju" (Bogataj, 2001). Ti trije elementi so sicer povezani, vendar lahko iz njih neposredno izpostavim pojavnne oblike dediščine:

- a) Gmotna pričevanja - vse oprijemljivo (izdelki, replike, spomeniki, arhitektura, itd.).
- b) Na družbenem področju so najbolj v ospredju rituali, ki so ponavljajoča ali enkratna dejanja. Ta se opravijo po določenem postopku z določenim namenom (šege in navade, kongresi, prireditve, itd.).
- c) Duhovna ustvarjalnost služi za zadovoljitev duhovnih potreb na glasbenem, likovnem, plesnem, literarnem in drugih področjih.

Za praktičen prikaz s tržnega vidika bom vzel za primer gmotna pričevanja. Na trgu se z izdelki, ki temeljijo na dediščini, lahko srečamo v raznih oblikah, kjer večinoma ne opravljajo več osnovne funkcije. Njihova uporabna vrednost je danes oplemenitena s sporočilnostjo dediščine. Le-ta pa nudi dovolj bogat izbor, da lahko najdemo izdelek, ki bo primeren za različne priložnosti npr. tudi za poslovno darilo (Vagaja, 1998, str. 15). Ko podarimo npr. panjsko končnico³⁶, ta ni več namenjena opremljanju panjev, ampak služi kot okras. O tem obširneje v nadaljevanju.

3.2. POMEN UPORABE BLAGOVNE ZNAMKE ZA TRŽENJE DEDIŠČINE

3.2.1. Problematika trženja dediščine

³⁵ Pravno gledano: "Kulturna dediščina so območja in kompleksi, grajeni in drugače oblikovani objekti, predmeti ali skupine predmetov oz. ohranjena materializirana dela kot rezultat ustvarjalnosti človeka in njegovih različnih dejavnosti, družbenega razvoja in dogajanj, značilnih za posamezna obdobja v slovenskem in širšem prostoru, katerega varstvo je zaradi njihovega zgodovinskega, kulturnega in civilizacijskega pomena v javnem interesu." (Zakon o varstvu kulturne dediščine, Uradni list RS št. 7/99).

³⁶ Poslikava na prednji strani čebeljega panja.

Pri razmišljanju o trženju je pri pravkar prikazanih pojavnih oblikah dediščine vendarle potrebno bolje definirati povezavo s kupcem. V literaturi lahko najdemo različno široko zastavljene pristope. Po lastni presoji bi (glede na dostop in podajanje dediščine kupcu) izpostavil naslednjo razdelitev:

- Izdelki; Tukaj imam v mislih kreacije, ki jih uvrščamo v dediščino in so (relativno) prosto dosegljive javnosti; torej izdelke, ki jih lahko kupec kupi in odnese.
- Objekti; Stvaritve, ki so zaradi svoje narave namenjene le ogledu (npr. arhitektura, spomeniki).
- Muzeji³⁷ (ter galerije in drugi razstavni prostori); Prostor, posebej namenjen predstavitvi dediščine.
- Prireditve (festivali in druge javne predstave); Npr. "*Folk fest*" - priložnost za predstavitev dediščine določenega kraja skozi zabavno prireditev, ki je vezana na lokalno tradicijo (Kirshenblatt-Gimblett, 1998, str. 66).

Poseben poudarek bi na tem mestu dal turizmu, ki je velikokrat "odgovoren" za dosegljivost navedenega. "Dediščina spremeni lokacijo v destinacijo, turizem pa jo naredi vidno" (Kirshenblatt-Gimblett, 1998, str. 151,166). Turistični delavci celo trdijo, da turizem "uvaž" goste za porabo lokalnih izdelkov/storitev. Oba skupaj torej omogočata prikaz tistega, kar se (razen skozi njiju) ne da doživeti.³⁸

Pomemben element doživljanja³⁹ lahko razširimo tudi na zgoraj navedene elemente kot nosilce sporočila, ki izvira iz dediščine (nekega kulturnega okolja). To sporočilo pa je praviloma odvisno od njenega izvora (npr. izdelki z različnim geografskim poreklom). Že zaradi tega se do neke mere samo diferencira na trgu in je iz tega vidika tržno zanimivo. To velja tudi, če gre za istovrstni izdelek/storitev, kakor npr. vino. Njegovo geografsko poreklo bistveno vpliva na njegov okus, čeprav govorimo o isti sorti.

Ključnega pomena je spoznanje, da pri trženju dediščine ne gre le za prikazovanje (npr. rokodelskih spretnosti), ampak tudi za ustvarjanje nečesa novega, kar pa ne pomeni, da to ni pristno ali da je popolnoma izmišljeno. V tem smislu gre za način ustvarjanja kulture v sedanjosti, ki črpa iz preteklosti (Kirshenblatt-Gimblett, 1998, str. 149-150). To razumem tudi kot enega od procesov varovanja dediščine. Le-ta pripomore k razpoznavnosti izdelka/storitve, ki sicer morda tržno ni zanimiv. Njegova oživitve (morda tudi v novi podobi) na trgu ga obvaruje propada (Caywood, 1997, str. 319). Tak primer (v tehnološkem smislu) so idrijske čipke. Te so narejene s tradicionalno tehniko klekljanja, s katero so lahko upodobljeni tudi moderni motivi, kljub temu pa so čipke še vedno vezane na slovensko dediščino.

³⁷ V Sloveniji poznamo pokrajinske ali lokalne, nacionalne (Narodni muzej, Slovenski etnografski muzej, Narodna in Moderna galerija) in posebne (npr. Pomorski muzej) (glej Slovenski nacionalni kulturni program, 2000). V muzejih skrbijo za premično dediščino, za nepremično pa Zavodi za varstvo naravne in kulturne dediščine. (glej tudi Varovanje kulturne dediščine, 2001).

³⁸ Sam kraj morda ni tako ključnega pomena pri izbiri potovanja kot atributi destinacije (Decrop, 1999, str. 13).

Pri procesu prikazovanja dediščine se pojavlja vprašanje, **do kakšne mere je ta prikaz realen**. Dediščina je namreč neposredno vezana na način, ki je uporabljen pri njeni povezavi z javnostjo. Le-ta jo sprejema v obliki, v kateri ji je prikazana, kar pa je lahko izvzeto iz njenega naravnega in časovnega okolja. Na ta način ni nudena možnost spoznavanja njenega porekla v celoti. Primer je lahko že omenjena panjska končnica, ki na prodajnem mestu npr. trgovini izven njene izvirne lokacije, ne more prikazati vseh svojih značilnosti. Kupec bi jo v njenem ruralnem okolju prav gotovo drugače sprejel. Z oddaljevanjem izdelka/storitve od izvora se je v trženju potrebno do neke mere sprijazniti, če želimo doseči ciljno skupino. Zato je potrebna velika mera previdnosti, da se v procesu promocije ne spremeni izvirnega sporočila in s tem izgubi pomembnih lastnosti tovrstnega izdelka/storitve, kar bi se kazalo tudi v zmanjševanju primerjalne prednosti.

Poleg tega je v tem kontekstu potrebo upoštevati kulturni kontrast (Brezovec, 2000, str. 33) med razumevanjem prejemnika in izvorom sporočila. Ta lahko v skrajnih primerih privede do *kulturnega šoka* pri stikih različnih kultur (Gartner, 1996, str. 169). Tako imajo prebivalci neke turistične destinacije sicer prednosti, kot je to npr. uporaba turistom namenjene infrastrukture ter bogatenje lastne kulture s spoznavanjem tuje. Vendar pogosto nimajo vpliva na odločanje turista, kaj bo v tem kraju počel, kar lahko privede do konflikta.⁴⁰

Drugi problem prikazovanja dediščine je povezan z **odnosom naročnik - izvajalec**. Predvsem v smislu povezave med neodvisnostjo izvajalca in ciljev izdelave (povzeto po Ryan, 1991, str. 45-50):

- Kakšna je umetniška svoboda izvajalca pri ustvarjanju izdelka/storitve po naročilu? Naročnik za izdelek/storitev, ki se mu zdi zanimiv, določi ciljno skupino in naroči delo pri izvajalcu. Izvajalčeva svoboda dela je tako omejena s cilji trženja. Tudi tukaj lahko služi za primer panjska končnica. Naročilo enega izvoda, ki bi ga rokodelec naredil kot verno repliko originala, je pogojeno z naročnikovo željo o poslikavi s točno določenim motivom.
- Kreativni proces ne sovpada z "običajnim" proizvodnim procesom. Če nadaljujem z zgornjim primerom, naročnik npr. želi realizacijo panjske končnice v relativno kratkem času, sicer morda ne bo več tržno zanimiva. Medtem ko izvajalec potrebuje določen čas in "mir" pri ustvarjanju, da bi izrazil svojo zamisel.
- Visoka vrednost originala kot rezultat visoke vrednosti kreativnega dela. Če zaključim primer; rokodelec potrebuje leta, da razvije svoj talent, se nauči tehnik, itd., kar pa je težko določiti v vrednosti enega izdelka/storitve. Na drugi strani je

³⁹ Kirpendorf (1997, str. 60) sicer govori o turističnem doživetju (odrešitelju rutine) kot razliki med kulturo posameznika in destinacije.

⁴⁰ Temu lahko dodamo tudi ugotovitve strokovnjakov, da se ljudje v vlogi turistov vedemo drugače, izven ustaljenih življenjskih navad in celo norm (Mill v Brezovec, 2000, str. 22).

težnja naročnika po čim cenejšem nakupu z namenom čim višjega zaslužka v nadaljni prodaji.

Ryan (1991, str. 50-60) nadaljuje to razmišljanje s **protislovjem uporabne in menjalne vrednosti**, ki izhaja iz ustvarjanja kulture (in s tem tudi dediščine). To naj bi bilo še bolj izpostavljeno kot pri drugih dejavnostih. Umetniškemu delu npr. je splošno priznana edinstvenost, ki jo črpa iz svoje originalnosti. Iz te posebnosti in njegovih lastnosti izhaja uporabnost kot element kulture (in dediščine). Kupec kot edini lastnik izdelka od njega pričakuje zadovoljevanje posebnih koristi.

S številnejšo proizvodnjo se pojavi problematičnost vzdrževanja kakovosti in lastnosti tovrstnih izdelkov in s tem njihove uporabne vrednosti. To neposredno vpliva tudi na menjalno vrednost, saj z izgubo svoje originalnosti niso več tako tržno zanimivi. Prvemu kupcu ne nudijo zadovoljevanja že definiranih posebnih koristi. Ko se ti izdelki v čedalje večjem številu pojavljajo na trgu, se njihove koristi čedalje manj razlikujejo od ostalih že dostopnih, zato izgubijo svojo posebnost (primerjalno prednost), ki je bila temelj začetne uporabne in menjalne vrednosti (glej tudi Yudelsohn v Korenini, 2001, str. 36). Tukaj bom nadaljeval kar s primerom panjske končnice. Naročnik proda en izvod (original) z določeno poslikavo, ki si jo je želel kupec. Ta jo je kupil zato, ker mu je poslikava všeč, poleg tega pa se zaveda edinstvenosti primerka. V primeru, da naročnik proda določeno dodatno število istih panjskih končnic, za prvega kupca njegov primerek izgubi tako na uporabni kakor na menjalni vrednosti.

Večje število tovrstnih izdelkov na trgu lahko deluje tudi pozitivno, saj poveča nakupno možnost s strani ostalih potencialnih kupcev. S tem, da se pod vplivom širše produkcije korist, ki izhaja iz originala, prikaže le kot reprodukcija. Torej naj bi nova menjalna vrednost zmanjševala uporabno, saj je element presenečenja in novitete zmanjšan v odvisnosti od prodaje. Z zmeraj večjim številom prodanih izvodov in s tem povezanim večanjem publicitete in popularnosti lahko pridemo do naslednjega zaključka. Uspeh v prodaji sicer zmanjša prvotno vrednost izdelka, prikaže pa njegove lastnosti v novi luči. Torej je sporočilo (dediščine), ki ga nosi ta izdelek, dosegljivo širši javnosti. Naročnik (iz zgornjega primera) zaradi zanimanja kupcev poveča naročila. Morda celo racionalizira izdelavo in tako zniža stroške in ponudi nižjo ceno. Sedaj je reprodukcija dosegljiva tudi kupcem, ki si originala niso mogli privoščiti. Tako je poslikava npr. nekega rituala dosegljiva širši javnosti in služi tudi kot promocija dediščine, ki jo izdelek izraža.

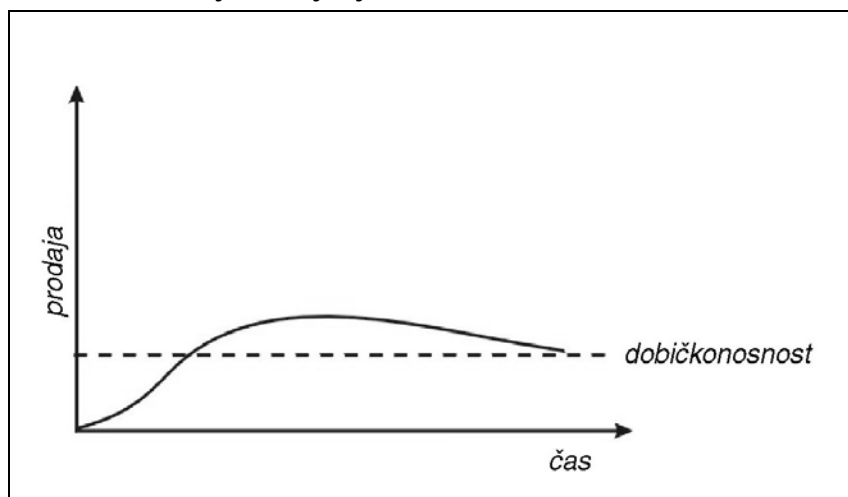
3.2.2. Pomen blagovne znamke za trženje dediščine

Iz že zapisanega sledi, da ima trženje dediščine določene posebnosti, ki jih je potrebno upoštevati pri načrtovanju prodaje oz. že pri zastavljanju strategije. Posebej je tu pomembna sporočilna vrednost, ki vpliva na zaznavanje kupcev in na odločanje

o nakupu, kar kaže na določene posebnosti pri obstoju izdelka/storitve na trgu. Steinberg (v Ryan, 1991, str. 55-58) prikazuje to skozi življenjski cikel izdelka, ki naj bi se od običajnega razlikoval, in sicer sta možni dve obliki: prekinjen in stalen življenjski cikel izdelka.

Slika 6 prikazuje prekinjen življenjski cikel. Prekinitev je pogojena s spremembo uporabne vrednosti za kupca. Začetna prodaja nudi posebne ugodnosti (originalnost, redkost). Te se z večanjem količine izdelkov in njihovo popularizacijo zmanjšujejo, kar se odraža s padcem prodaje. V tem primeru smo zato priča relativno strmi rasti prodaje do kratkega zrelega stadija in nato do ponovno strmega padca. Prav popularizacija pa širi krog zanimanja v javnosti. Tako lahko ponudnik ponovno trži isti izdelek, ki pa ima drugačno vrednost za nove kupce, je namreč reprodukcija prvega (npr. ponovna izdaja knjige). V že prej uporabljenem primeru panjske končnice ponazarja prekinitev prodaje prehod s prvih kupcev na nove.

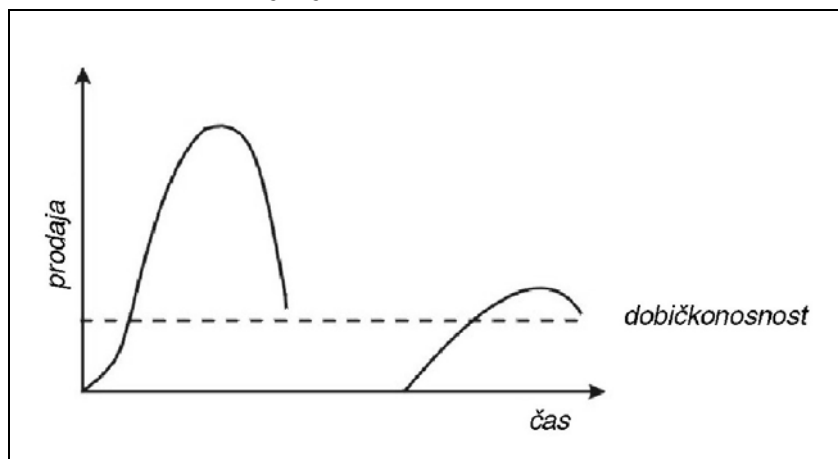
Slika 6: *Prekinjen življenjski cikel izdelka*



Vir: Ryan, 1991, str. 57.

Do prekinitve torej pride zaradi že prej opisanega problema pri izdelavi tovrstnih izdelkov. Poleg tega sem že izpostavil, da obstaja obratno sorazmerje v odnosu med zaznano vrednostjo (originalnostjo) in razširjenostjo izdelka. Ponudnik mora zato v čim krajšem času prodati čim večjo količino izdelkov, dokler ni zaznana prevelika razširjenost s strani kupca. Iz tega izhaja, da je potrebna relativno visoka začetna investicija in prevzemanje rizika v primeru neuspeha.

Slika 7: Stalen življenjski cikel izdelka



Vir: Ryan, 1991, str. 57

Druga možnost se kaže, če izdelek ne doseže prodajnega uspeha prejšnjega primera. Vendar se zaradi prikazanega odnosa med razširjenostjo in zaznano vrednostjo lahko prodajo podaljša. To se izkaže kot stalen življenjski cikel izdelka (Slika 7). Značilnost tega je počasna rast, ki pa ne doseže prodajne špice kakor v prejšnjem primeru. Rast se prelevi v daljšo stopnjo zrelosti in zelo dolgo stopnjo zatona.

Iz že prikazane problematike trženja dediščine z nadgradnjo ravno prikazanih posebnosti lahko zaključim, da je potreben velik vložek, najprej v specifično proizvodnjo, nato pa še (temu prilagojeno) trženje. Prav vlaganje v razvoj tovrstnega izdelka in nevarnost hitre izgube prvotne vrednosti (koristi) je podlaga za iskanje rešitev za dolgotrajnejše koriščenje doseženega uspeha - ugleda na trgu.

Posebnosti proizvodnje oz. izdelave izdelkov, ki temeljijo na dediščini, otežujejo primerno distribucijo in vzpostavitev prodajnega programa, zato bi bila lahko zanimiva možnost prenosa podobe na druge izdelke/storitve, da bi se nekako vendarle poenotila njihova prisotnost na trgu. Tako ponudnik ne bi z vsakim novim izdelkom pričel od začetka. To možnost nudi uporaba blagovne znamke. S postavitvijo ločene identitete (ki pa črpa sporočilno vrednost - posebnost) od izdelka, lahko s primernim promoviranjem doseže razpoznavnost na trgu. Naloga segmentiranja, izbire ciljne skupine in pozicioniranja je definiranje vloge na trgu posameznih izdelkov/storitev s tem, da blagovna znamka nudi oporo pri njihovi prepoznavnosti. Iz tega izhaja pomen njene uporabe za trženje dediščine.

3.2.3. Vpliv trženja dediščine na gradnjo blagovne znamke

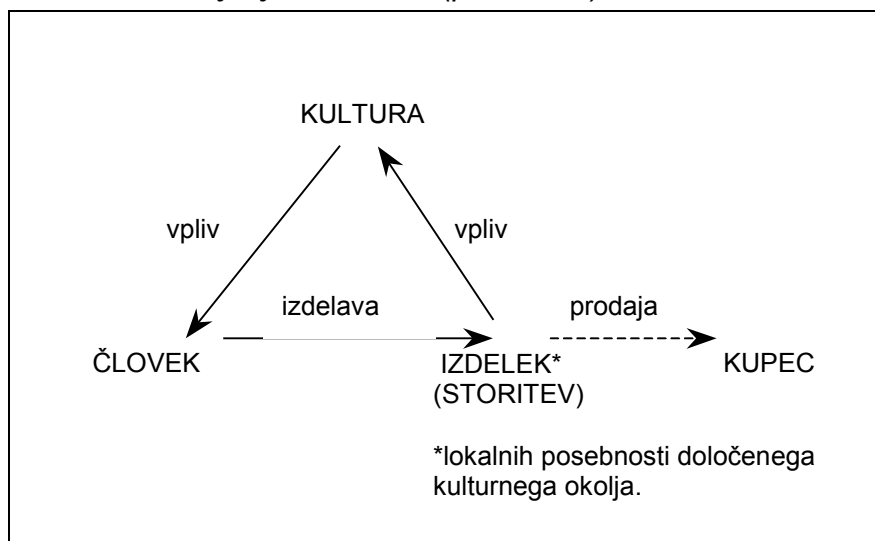
Na homogenem trgu ponudnik le težko najde svoj prostor, saj so številni izdelki/storitve zmeraj manj konkurenčni. Izpostavljanje dediščine, če to izdelek/storitev omogoča, je lahko že sam element diferenciacije, ki je ključen v

iskanju primerjalne prednosti. Poleg tega nudi podporo tudi pri promociji.⁴¹ Pri prodaji tovrstnih izdelkov/storitev je ponudnik (vsaj na začetku trženja, preden se pojavijo posnemovalci) običajno deležen ugodnega odziva medijev.

Pri opredelitvi dediščine sem razložil opustitev izraza *kulturna* za pojmovanje te problematike. V iskanju primerjalne prednosti za blagovno znamko na trgu s trženjem dediščine pa je potrebno upoštevati vidik kulture⁴², ki prav gotovo vpliva na vzpostavljanje odnosa s kupcem.

Človek je v svoji zgodovini ustvarjal predmete, ki jih danes poznamo kot dediščino. Na to dejavnost je prav gotovo vplivala kultura družbe, v kateri je živel. Ti izdelki/storitve so sčasoma postajali del kulture in tako nanjo tudi vplivali (Slika 8). Vez s kupcem ni bila tako močna, ker je bila izdelava v prvi vrsti rezultat zadovoljevanja lastnih potreb (bolj kot namenjena prodaji). Ponovno bom uporabil primer panjskih končnic, katerih specifična poslikava je bila rezultat okolja (navad), v katerem je izdelovalec živel. S širitvijo teh poslikav je to postalo del navade opremljanja panjev in s tem običaj (del kulture) te družbe.

Slika 8: Ustvarjanje dediščine (preteklost)



Izpeljano iz analize literature s področja (trženja) dediščine - kulture.

Vir: glej predvsem Kirshenblatt-Gimblett, 1998; Rosengren, 2000; Ryan, 1991.

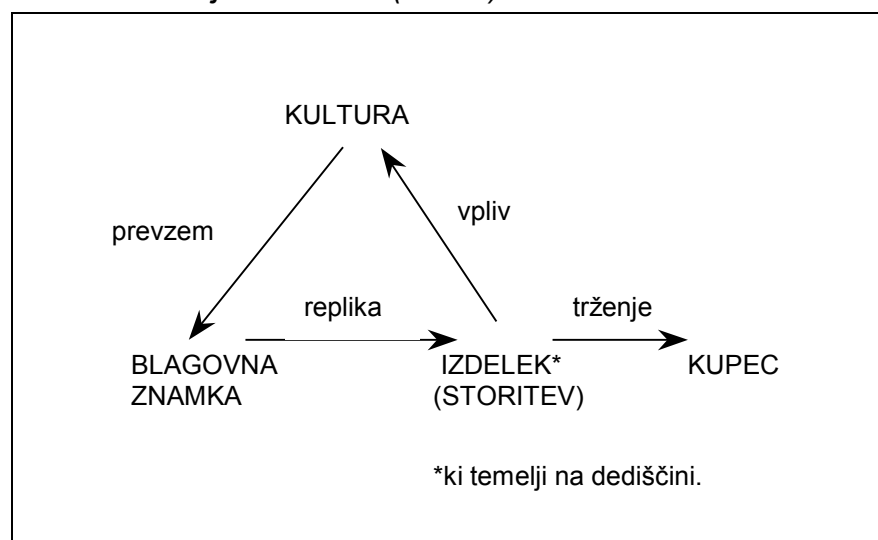
Ob izdelavi replike, ki temelji na dediščini, danes blagovna znamka prevzame kulturo (njeno sporočilo, poreklo), iz katere izdelek/storitev izhaja. Z njegovim trženjem seveda vpliva tudi na občo kulturo okolja. V tem primeru je vez s kupcem močnejša, saj je namen izdelave izdelka/storitve prav prodaja (Slika 9). Tukaj ne nastopajo več njegove fizične lastnosti, ampak gre za "koriščenje" dediščine oz. njenega sporočila za prodajo takega izdelka/storitve (in s tem za promocijo same dediščine). Tako

⁴¹ Koristi, ki izhajajo iz vsebnosti kulture, dediščine v izdelku/storitvi, so bistveno večje od tistih z drugim izvorom; so vir "brezplačnega oglaševanja" (Smythe in McQueen v Ryan, 1991, str. 235; glej tudi Caywood, 1997, str. 319).

postane pomemben element razpoznavnosti blagovne znamke na trgu (oz. njene podobe), še prej pa identitete. Na ta način prevzame pomembno vlogo (za njeno gradnjo) kultura blagovne znamke. Ta se lahko s časom (v skladu s ponudbo) razvija in ni več vezana na lokalno omejeno občo kulturo (kakor v preteklosti). Naj se vrnem k že prej omenjenemu primeru; z reprodukcijo panjske končnice ponudnik ne želi opremiti panjev, ampak izkoristiti element dediščine za prodajo izdelka. S širjenjem ponudbe na izdelke/storitve drugega izvora pa se kultura blagovne znamke loči od začetne, vezane na prvi izdelek/storitev. Tako se kaže tudi vpliv na občo kulturo, saj oživlja dediščino določenega okolja.

Iz zapisanega izhaja, da moramo biti pozorni na ločevanje obče kulture in kulture blagovne znamke. Prva se lahko pod vplivom trženja pretvori v drugo. Blagovna znamka namreč prevzame za lastno ozadje dediščino, iz katere izhaja izdelek/storitev, in tako postane nosilec tega sporočila (kulture). To pa razumemo tudi kot kulturo blagovne znamke (glej poglavje 2.1.2.). Pri vzpostavljanju odnosa postane blagovna znamka oz. njena kultura predstavljena skozi identiteto (več o tem v poglavju 3.3.2.), vez med kupcem in izdelkom/storitvijo (z določenim geografskim poreklom).

Slika 9: Trženje dediščine (danes).



Izpeljano iz analize literature s področja (trženja) dediščine - kulture.

Vir: glej predvsem Kirshenblatt-Gimblett, 1998; Rosengren, 2000; Ryan, 1991.

Pri trženju torej obstaja povezava med kulturo blagovne znamke in občo kulturo (predvsem geografsko in družbeno determinirano). Oboje nudi podlago za ponudbo izdelkov/storitev, ki zadovoljujejo povpraševanje po skupnih koristih za določeno ciljno skupino, vendar se razlikujeta v dveh ključnih stvareh (Starc, 2001, str. 199):

- kultura blagovne znamke je lahko umetno ustvarjena in
- se lahko gradi ter spreminja na podlagi povpraševanja.

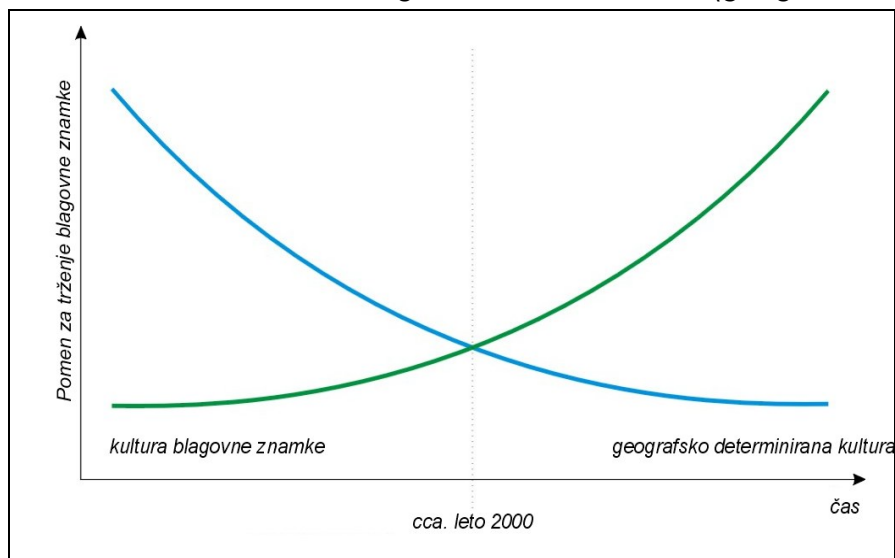
⁴² Pojem kultura bom definiral v naslednjem poglavju. Za lažje razločevanje bom pri obravnavanju povezave s kulturo blagovne znamke za prvo uporabljal izraz "obča kultura". Pri tem imam v mislih predvsem geografsko

Z uporabo novih tehnologij (npr. interneta) se uporabnik oddaljuje od geografsko opredeljene lokacije (npr. nakupa). To omogoča ponudniku ustvarjanje okolja, ki združuje posameznike s podobnimi potrebami in s tem umetno ustvarja kulturo, definirano z blagovno znamko (več o tem v poglavju 3.4.). To pa omogoča, da se prilagaja njenim članom in jo po potrebi dinamično spreminja, kar je v primeru obče kulture nemogoče.

S trženjem blagovne znamke se njena kultura oddaljuje od izvora izdelka/storitve in vzpostavlja le zvezo z njegovim poreklom. Odstopanje se skozi čas lahko še veča (Slika 10):

- S ponavljanjem kroženja (Slika 9) - blagovna znamka prevzame del kulture s ponudbo izdelka/storitve, kar vpliva na občo kulturo, ki jo ponovno prevzema za drugi izdelek/storitev, itd.
- Z uporabo novih tehnologij, kjer je zmeraj bolj poudarjeno komuniciranje, se izgublja fizični stik z izdelki in določeno lokacijo oz. občo kulturo tega okolja.

Slika 10: Odnos kultura blagovne znamke - obča (geografsko determinirana) kultura



Vir: prirejeno po Starc, 2001, str. 195.

Na podlagi zapisanega lahko sklenem, da bo v bodoče pri trženju blagovne znamke potrebno posebno pozornost nameniti predvsem tistemu delu identitete, ki ga tukaj razumem kot kulturo. Uporabnost prikazanega koncepta na drugih področjih ni predmet analize magistrskega dela. Izkaže pa se smiselno v primeru trženja dediščine. Prvo vprašanje, ki bi ga tukaj izpostavil je, kako kulturo blagovne znamke komunicirati kupcu oz. katere posebnosti ima tovrsten odnos? Zato se bom najprej seznanil z vplivom kulture oz. trženja dediščine na zaznavanje kupca.

3.3. VPLIV TRŽENJA DEDIŠČINE NA ODNOS S KUPCEM

3.3.1. Vpliv kulture na odnos s kupcem

Namen mojega dela ni poglobljena analiza kulture. To tematiko bom obdelal le v tolikšni meri, da se bom lahko osredotočil na tisti del, ki mi bo pomagal definirati njen vpliv na odnose v smislu trženja.⁴³ Če kot pogoj za njihovo vzpostavljanje razumem komuniciranje, bom najprej pogledal, kaj jih (glede na obravnavno tematiko) naredi tako raznovrstne:

- način razmišljanja posameznikov ter, kako zaznavamo osebni in družbeni prostor;
- jezik, neverbalno sporazumevanje;
- nacionalni karakter in osebnost. Ta izraža lastnosti, ki naj bi bile značilne za določen narod;
- in drugo.

Prvo, kar izstopa, je kompleksnost pojma kulture (npr. že samo definiranje je prav gotovo podvrženo poreklu avtorja).

"Kultura je kolektivni umski plan ljudi v določenem okolju. Ni značilnost posameznika; obsega skupino ljudi, katerih razvoj je bil pogojen z enako izobrazbo in življenjskimi izkušnjami" (Hofstede 1980, str. 42). Torej ni statična, ampak se skozi čas razvija in spreminja. Posamezniki s svojim delovanjem povezujejo različne elemente v strukturo in s tem ustvarjajo svoj sistem na podlagi znanja in izkušenj.⁴⁴ To definicijo sem izbral za izhodišče, sicer pa lahko najdemo v literaturi zelo različna tolmačenja obravnavane tematike. Beseda *kultura* izhaja iz latinske besede *cultura* (vzgoja, izobrazba, spoštovanje, prvotno tudi obdelovanje, poljedelstvo), ta pa je izpeljana iz latinske besede *colere* v pomenu obdelovati (polje) (Slovenski etimološki slovar, 1997). Ta izraz je bil v preteklosti pomensko različno široko uporabljen.

V zgodnji fazi filozofskega tolmačenja je bila kultura predstavljena kot nasprotje narave. V tem pogledu je kultura rezultat človekove volje oz. delovanja, medtem ko je narava dana sama po sebi. Od osemnajstega stoletja dalje je uporabljena bolj za definiranje "cenjenih izdelkov" (glej v Dahl, 2000). V tem vidiku je bil zajet le koncept visoke kulture oz. izdelki znanih umetnikov (predvsem v kontinentalni Evropi). Ta elitistični pristop definira kulturo kot "celoto stvarnih predmetov, na katere so vezane splošne vrednote, za katere se zavzemamo" (Maletzke, 1996, str. 16). V sredini devetnajstega stoletja pa je pojav masovne in pop kulture privedel do novega koncepta: "pomeni in vrednote, ki se pojavljajo med različnimi socialnimi skupinami in razredi, na katere se opirajo in s pomočjo katerih se odzivajo na pogoje bivanja"

⁴³ Tržne odnose razumem kot razmerja, povezave in vzajemno delovanje v procesu trženja. Osrednji predmet njihovega preučevanja so odnosi med ponudnikom in porabnikom. (Gummesson, 1999, str. 1)

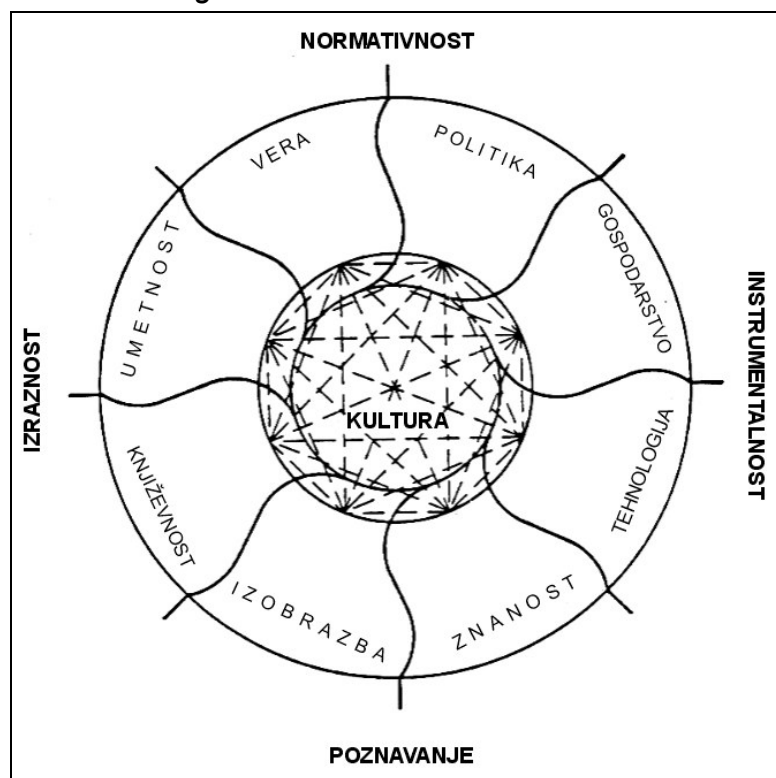
⁴⁴ Rosengren (2000, str. 53-54) za razumevanje splošnega vidika komuniciranja v družbi tega enači s sistemom. Ta povezuje različne elemente v strukturo in se skozi procese, ki v njem potekajo, spreminja. Lahko je majhen (družina, podjetje) ali pa tudi zelo velik (družba). Posebnost pa izkazuje skozi zanj značilne vrednote. Dalje razvije koncept sistema na tri dele, ki so značilni za vse skupine ljudi oz. družbe, in sicer: kulturni (idej), družbeni (dejani) in materialni (izdelkov). Prvi je izražen skozi druga dva, zato ga izpostavlja kot centralnega.

(McQuail, 1994, str. 100). Torej smo priča prehoda iz razumevanja kulture kot nekaj statičnega, vezanega na določene predmete, na nekaj bolj živega, podvrženega vzpostavljanju odnosov med posamezniki.

Če se oprem na zadnji koncept (to bi deloma veljalo tudi za ostale) je jasno, da ima kultura pomemben vpliv na delovanje človeka in posredno tudi na druge subjekte v družbi. Tako (tudi neposredno) vpliva na vpetost npr. podjetja v družbo in na njegovo poslovanje, zato so jo tudi tržniki poskušali definirati iz praktičnih, poslovnih razlogov. Na kulturo ne moremo gledati le kot na splet konkretnih vedenjskih vzorcev (navade, običaji, tradicija), ampak bolj kot na celoto kontrolnih mehanizmov (načrti, sredstva, pravila, navodila) za upravljanje vedenja, "človeštvo je odvisno od kontrolnih mehanizmov kulture za urejanje svojega vedenja" (Geertz v De Mooij, 1998, str. 42). Postavlja se vprašanje, do kakšne mere človek vpliva na kulturo in obratno, katera smer tega delovanja je močnejša. Zanimiv je predvsem pomislek glede "omejenosti" kulture na tradicionalne vrednote. Imela naj bi namreč širši vpliv na vedenje posameznika in njegovo delovanje nasploh.

Temu razmišljanju sledi tudi Rosengren (2000, str. 56), ki postavlja kulturo v sredino strukture družbenega sistema (Slika 11).⁴⁵ Tako naj bi bila ključen dejavnik vzpostavljanja odnosov, ki v družbi povezujejo ali ločujejo različne usmeritve in podsisteme. Ti odnosi so rezultat dejanj, najpogosteje tistih, ki jih definiramo kot komuniciranje.

Slika 11: Vloga kulture v družbi



⁴⁵ Te ugotovitve se povezujejo tudi z našim pojmovanjem kulture in (kulturne) dediščine (glej poglavje 3.1.).

Na podlagi tega bi izpostavil predvsem dva vidika, ki sta pomembna za trženje:

- Trženjsko komuniciranje je del komuniciranja, definirane v prejšnjem odstavku, in zato tudi podvrženo vplivom kulture okolja, v katerem se ga izvaja.
- Poleg tega ima kultura velik vpliv na delovanje človeka. Iz tržnega vidika torej tudi na njegovo vedenje kot kupec (npr. nakupno odločanje).

Ta spoznanja so za vzpostavljanje odnosa s kupcem ključnega pomena. Sploh, če jih združim z zaključki prejšnjega poglavja. Na eni strani smo priča ločevanju kulture blagovne znamke od obče. Po drugi strani pa pomenu, ki ga ima ta druga za delovanje ljudi v določenem okolju in s tem na način vzpostavljanja odnosov. Osnova za trženje dediščine bo torej definiranje odnosa med kulturo blagovne znamke in kupcem.

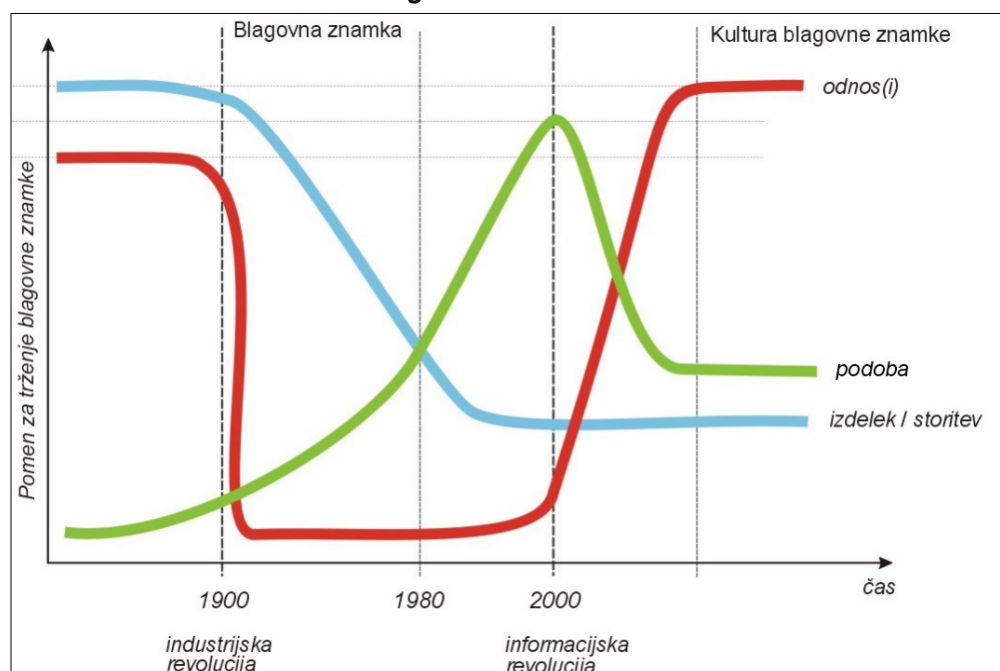
3.3.2. Odnos kultura blagovne znamke - kupec

Medtem ko je bil osnovni način komuniciranja med ljudmi "neposreden" (iz oči v oči), se je z razvojem tehnologije ta spremenila. Vsak nov medij je pripeljal do novega načina prenosa informacij in vzpostavljanja odnosov.⁴⁶ Sedaj smo celo priča posredovanju virtualnih agentov⁴⁷ kot vmesnikov komunikacije med ljudmi (tudi z računalniki in med njimi). S strani kupca je zanimivo, kako to vpliva na zaznavanje in vedenje posameznika (npr. pri nakupu). Tržnika pa zanima npr., kako segmentirati trg s takim ozadjem. To vpliva na različne vidike trženja, torej tudi na vlogo blagovne znamke; predvsem pa je vedno aktualno vprašanje odnosa s kupcem.

⁴⁶ Z razvojem medijev se je spreminjal način podajanja informacij: tisk (statičnost), radio in televizija (+dinamičnost), CD-rom (++interaktivnost), internet (+++komunikacija) (Remškar, 2001).

⁴⁷ Tudi ang. *intelligent agents* - poenostavljeno povedano gre za računalniški program s sposobnostjo učenja, ki služi za povezovanje in "pametno" iskanje informacij v imenu uporabnika (Feldman in Yu v Starc, 2001, str. 47).

Slika 12: Pomen kulture blagovne znamke⁴⁸



Vir: prirejeno po Starc, 2001, str. 197.

Slika 12 mi bo služila kot podlaga za vpogled na odnos med blagovno znamko in kupcem. Upoštevani so trije elementi: izdelek/storitev, podoba, odnos(i). Z vidika trženja me zanima predvsem določanje prehoda iz obče (geografsko determinirane) kulture na kulturo blagovne znamke. Slika prikazuje spremembe v pomenu posameznih elementov skozi čas, ki vplivajo na povezanost ponudnika s kupcem (povzeto po Starc, 2001, str. 197-199):

- Z množično proizvodnjo se je pomen izdelkov (storitev) za gradnjo blagovne znamke zmanjšal (poleg ostalega) zaradi količine, ki je bila lahko proizvedena. Tako sami (oz. njihove lastnosti) niso več omogočali diferenciacije na trgu. Posledično je tudi odnos, ki je prej temeljil na osebnem stiku, zaradi oddaljenosti proizvajalca in kupca izgubil na veljavi. Ta razlika se je zato pričela kazati s povečanim pomenom podobe.
- V osemdesetih je vloga podobe presegla pomen izdelka/storitve za odnos med ponudnikom in kupcem.
- Okoli leta 2000 se predvsem pod vplivom novih tehnologij (interneta) zmeraj bolj izpostavlja pomen prilagajanja ponudbe posamezniku. V prihodnje se torej pričakuje povečanje pomena (predvsem avtomatiziranih) odnosov s kupcem. Tako postane podoba odvisna od tega odnosa in sposobnosti ponudnika po prilagajanju izdelkov/storitev željam posameznega kupca.

Gledano z vidika identitete blagovne znamke bi bila prikazana razmerja verjetno drugače razporejena, še posebej, če upoštevam vlogo kulture blagovne znamke (o

⁴⁸ Elementi, prikazani v grafu, bi ločeno prikazovali verjetno drugače zarisane krivulje, vendar z istimi ključnimi prehodi. Po navedbi avtorja gre pri pričujočem grafu predvsem za iskanje razmerja med prikazanimi elementi, ki so za lažji prikaz prevedeni na isto osnovo.

tem nekoliko kasneje). Navedeni elementi so namreč zajeti v definicijo identitete, z izjemo podobe, ki jo razumem kot preslikavo prve. Tako naj bi zblížanje podobe in izdelka/storitve oz. padec njenega pomena pri povezanosti ponudnika in kupca veljal tudi za identiteto. Povečana vloga odnosov pa bi morala imeti v tem razmerju ravno nasproten vpliv. Zato se z navedenimi spremembami strinjam le v ožjem pogledu, upoštevajoč le navedene elemente.

Na osnovi pravkar zapisanega lahko poskušam najti povezavo med obema slikama (Slika 10 in Slika 12). Smiselno lahko točko križanja med kulturo blagovne znamke in občo kulturo izenačim s točko (drugega) križanja med pomenom odnosov in podobe. Temu razmišljanju daje podlago predvsem vloga novih tehnologij pri obeh prehodih (glej tudi str. 35). Tako kultura blagovne znamke in odnos(i) med ponudnikom in kupcem prevzemata glavno vlogo zaznavanja slednjega. Glede na to lahko zaključim, da bo najpomembnejši element trženja blagovne znamke povezava njene kulture z individualnim kupcem. Ta vez pa je prav odnos, ki bo moral biti prilagojen željam in pričakovanjem kupca.

Prikazal sem že pomen, ki ga ima kultura blagovne znamke z upoštevanjem oddaljevanja od obče kulture za trženje. Vendar se vloga te druge s tem ne izniči. Še vedno je pomembna za zaznavanje posameznika, ki izvira iz okolja lokalno omejene družbe⁴⁹. V začetnih fazah oddaljevanja bo zato ključno njuno povezovanje, vendar bo za nakup odločilna "zgodba v ozadju" (Jensen, 1999, str. 7), ki pa jo bo sporočala kultura blagovne znamke. Ta večstranski odnos med (kulturo) blagovne znamke in kupcem seveda vpliva tudi na postavitve strategije.

Kako bo torej na podlagi teh ugotovitev možno vzpostaviti **odnos med blagovno znamko in kupcem**? Obča (predvsem geografsko determinirana) kultura bo pogojevala način vzpostavljanja odnosa, medtem ko bo kultura blagovne znamke podpirala komuniciranje.⁵⁰ S tem bo tudi bistveno pripomogla k ustvarjanju podobe pri kupcu. Tukaj lahko poskušamo odgovoriti na vprašanje, ki sem ga pustil odprtega (glej poglavje 2.1.2.), kakšna je torej povezava med identiteto in kulturo blagovne znamke? Kulturo blagovne znamke sem definiral kot "sistem vrednot, ki obkrožajo blagovno znamko", katerih podlaga pa so izdelki/storitve. Identiteto sestavljajo različni elementi (npr. osebnost, samopodoba, odnosi in med temi tudi kultura), ki jo identificirajo. Slika 12 prikazuje prevzemanje vloge blagovne znamke s strani kulture blagovne znamke. Temu lahko pritrdim le, če to razumemo kot zaznavanje s strani kupca, upoštevajoč vlogo, ki jo ta druga zavzema pri trženju (Slika 10). Identiteta blagovne znamke je še vedno definirana širše, saj zajema tudi elemente, ki v tem

⁴⁹ Npr. države, vendar bo regionalna lojalnost morda celo pomembnejša od nacionalne (Anholt, 2000, str. 110).

⁵⁰ Primer je lahko postavitve portala na internetu. Ta mora biti izdelan tako, da se bo prilagajal splošnim kulturnim vrednotam določene geografsko omejene družbe. Torej ne le z jezikom, ampak tudi z drugimi elementi, ki vplivajo na zaznavanje te skupine (npr. način prikaza vsebine, design, animacije itd.). Ko bo potencialni kupec preko te strani iskal željeni nakup, bo naloga kulture blagovne znamke, da zajame pričakovanja le-tega. Ta pa so lahko drugačna od ostalih iz lokalne družbe.

pogledu niso bili upoštevani. Za boljše razumevanje bi bilo potrebno, na podlagi pridobljenih zaključkov analizo razvoja kulture blagovne znamke nadaljevati, predvsem v smislu odnosov med posameznimi elementi identitete in ugotavljanja pomena njihove vloge.

3.4. BLAGOVNA ZNAMKA IN DEDIŠČINA NA INTERNETU

Ne bom se spuščal v analizo specifičnosti trženja na internetu. Zanimajo me predvsem posebnosti, ki jih za trženje dediščine z blagovno znamko ta medij izpostavlja. Splošno gledano te izhajajo predvsem iz večjega pomena komuniciranja, zaradi večje vpletenosti prejemnika v tem procesu (glej v Dahl, 2000). V prihodnje bo tolmačenje dediščine verjetno bolj kot na realen svet vezano na udeležbo v prikazovanju virtualnih predstavitev (izdelkov) (Tribe, 1997, str. 77).

Prikazal sem že, da med različnimi elementi družbe obstaja povezava, saj ti vplivajo eden na drugega s kulturo kot povezovalnim elementom (Slika 11). Sedaj me zanima predvsem povezava s tehnologijo. Posredno lahko to prikažem z odnosom posameznika do uporabe tehnologije (pri reševanju problemov) v odnosu z okoljem. Ta se deli v naslednje kategorije (Victor, 1992, str. 66-74):

- *Nadzor*; Sem spadajo posamezniki, ki gojijo nadzorni odnos do tehnologije. Verjamejo, da je potrebno okolje nadzirati, tehnologija pa je orodje, ki to omogoča.
- *Podreditev*; Posamezniki (nasprotniki prejšnje kategorije) sprejemajo tehnologijo kot nekaj negativnega. Nasprotujejo nadzoru okolja in živijo v njegovi odvisnosti.
- *Usklajevanje*; Posamezniki te kategorije se ne podrejajo okolju, niti ne čutijo potrebe po njenem nadzoru.

Torej posamezniki tehnologijo sprejemamo na različne načine in jo zato tudi različno uporabljajo v odnosu z okoljem. To ni nujno vezano na neko geografsko lokacijo, kar je bilo v preteklosti osnova za omejevanje kulturnega okolja. Nove tehnologije (internet) omogočajo celo lažji prestop take meje kot pa premik v realnem svetu. V prihodnosti lahko pričakujemo, da se bodo oblikovale nove skupnosti, kjer se bodo združevali posamezniki z enotnimi interesi. Z nadaljnjim razvojem in širjenjem števila njihovih članov bomo priča novim virtualnim kulturam. Vsak podsistem sicer prevzema del splošne družbene kulture (Rosengren, 2000, str. 56). Posamezniki pa imajo lahko zaradi povezovanja po lastnem interesu in ne po geografski lokaciji v virtualni interesni skupini več skupnega kot ljudje v bližnji okolici (Wellman, 1997, str. 15; glej tudi Christopher, 2001, str. 1).

Posameznik je (s svojo osebnostjo) fizično prisoten npr. za računalnikom. Takoj ko se poveže na internet to mesto virtualno zapusti (Rushkoff v Jones, 1997, str. 15). Ustvari lahko več virtualnih identitet na več virtualnih lokacijah (kulturnih skupinah),

kjer se predstavlja kot druga oseba, in jih lahko menja po lastni želji (Mizrach, 2001).⁵¹ V tem pogledu lahko prav gotovo govorimo o novem konceptu posameznikove identitete. Ta je drugačen, kot ga poznamo v realnem svetu.

Od navedenih kategorij (zgoraj navedene alineje) je odvisno, kako se bodo ljudje odzvali na ponujene možnosti. Bodo izkoristili priložnost ustvarjanja svoje družbe (in s tem posledično tudi kulture) ali bo to povod za še tesnejši odnos s "staro". Vprašanje je, koliko se bo druga skupina sploh lahko oddaljila od razvoja tehnologije in koriščenja možnosti, ki jih ponuja. Možnost ustvarjanja lastne družbe pa bo še bolj spodbudila zmeraj večje oddaljevanje od obče kulture in izpostavljanje pomena kulture blagovne znamke, katere naloga bo vzpostavljanje odnosa s posameznikom, ki bo del virtualne skupine - kulturnega okolja. Za trženje dediščine pa je ključno, kako bo tak kupec zaznaval sporočilo, ki mu ga bo blagovna znamka posredovala, oz., koliko bo verjel njeni kulturi kot posredniku dediščine, saj ne bo imel več fizičnega stika npr. pri nakupu določenega izdelka.

3.5. KDO LAHKO TRŽI DEDIŠČINO?

Razvoj turizma je dokaz želje ljudi po spoznavanju novih krajev. Element te privlačnosti so posebnosti destinacij oz. lokalna kultura - dediščina. Slednja pa zaradi konkurence morda le ni dovolj za diferenciacijo.⁵² To sili ponudnike v boj z različnimi sredstvi, ki bi nudila dodatno razpoznavnost na trgu. Pri tem je lahko v pomoč uporaba blagovne znamke. Z gradnjo identitete, ki bi se razlikovala od konkurenčne, se oddaljuje tudi kultura blagovne znamke od obče (geografsko determinirane). V kakšni meri se pri tem upošteva izvirno sporočilo izdelka/storitve oz. dediščine, pa je že drugo vprašanje.⁵³ To je lahko tudi kontraproduktivno za ponudnika, ki bi s tem izgubil povezavo z nosilno identiteto, seveda pod pogojem, da to kupci zaznajo.⁵⁴

Navedel sem že pojavne oblike dediščine (poglavje 3.1. in 3.2.1.), vendar je pristop do teh večinoma v smislu višje kulturne vrednosti. V literaturi namreč v glavnem naletimo na običajno razlago v smislu visokih kulturnih stvaritev. Temu je podrejeno razumevanje prikazovanja dediščine. Razlaga torej ne upošteva prodaje

⁵¹ To velja danes, saj se posameznik prikaže le s pomočjo teksta. Z uveljavljanjem multimedijske tehnologije s prenosom slike bodo te možnosti omejene. Vendar imam s tem v zvezi dve pripombi. Najprej, čeprav je to tehnologija že zdavnaj omogočala, do uveljavitve videotelefona ni prišlo, kar kaže na zadržanost ljudi do neomejenega vizualnega kontakta. Drugič, prav razvoj tehnologije bo omogočil, da prikazana slika na multimedijski povezavi ne bo nujno realna, ampak morda le virtualen prikaz npr. določene osebe.

⁵² Turizem naj bi iz faze rasti prešel v fazo zrelosti (Gee v Brezovec, 2000, str. 21). Brezovčeva nadaljuje, da je stopnja rasti, ki je v 80-ih letih znašala 8 %, v 90-ih padla na 3,2 %. To kaže na presežke v zmogljivostih in večanje konkurence.

⁵³ Kritiki množičnega turizma npr. navajajo, da je cilj ponudnikov kratkoročna rast poslovanja in ne dolgoročen razvoj. Tako naj bi najlepše pokrajine in najzanimivejše kulture sveta omejili le na turistično prikazovanje namesto doživljanje le-tega (Krippendorf, 1997, str. 19).

izdelkov/storitev, ki so sicer del dediščine, a so nerazpoznavni med ostalo ponudbo na trgu (npr. na prodajnih policah trgovine). Tak primer so tudi tipična slovenska vina, ki se prodajajo z drugimi vini v vinotekah, z drugimi gastronomskimi izdelki tudi v gostinstvu, sploh pa z ostalo ponudbo v trgovini.

Ob izenačenosti izdelkov/storitev (temelječih na dediščini) z ostalo ponudbo na trgu se zastavlja vprašanje, koliko so dejansko podvrženi specifičnosti trženja dediščine (glej poglavje 3.2.3.). Predvsem v odvisnosti s trženjsko potjo glede na to, da je dojemanje zelo vezano na sredstva njenega prikazovanja. Ključen je element razpoznavnosti. Če kupcu ni jasno predstavljeno poreklo, je to le še en izdelek na polici. S tem je povezan tudi problem selekcije ponudnikov. Izreden nabor in raznovrstnost obravnavanih izdelkov/storitev omogoča raznoliko ponudbo številnih ponudnikov, ki se tako ukvarjajo tudi z njeno promocijo. Kako je slednja izvajana, in še prej, na osnovi kakšnega izbora artiklov, je seveda odvisno, kako je tovrstna ponudba prikazana javnostim.

Tako ostaja problem izpostavljanja izdelkov/storitev, katerih promocija bi bila v širšem nacionalnem interesu. V Sloveniji še vedno nismo našli tistih, ki bi bili zanimivi kot razpoznavni elementi države (kot npr. tulipani, cikle, mlini na veter za Nizozemsko). Bogataj (2001) trdi, da bi bil korak k temu projekt na državni ravni, tako da bi bilo točno določeno, kateri so tovrstni izdelki/storitve, določena pa bi bila tudi pravila uporabe razpoznavnega simbola. Temu velja pritrditi, vendar (glede na izkušnje)⁵⁴ se pojavlja pomislek, kako gospodarno in tržno bi se pri tem država obnašala. Že sedaj smo priča razkoraku med pravnimi določbami in prakso. Druga možnost je zasebna pobuda z iskanjem prodajnega mesta, dosegljivega širši javnosti, kjer bi bil primerno predstavljen izbor takih izdelkov s podporo dejavnosti, ki bi jih promovirale. Tako bi se lahko skozi čas razdelala ponudba, ki bi bila zanimiva kot element promocije.

Tako razmišljanje bi lahko nadaljeval še na drugih primerih. Težko je določiti, kdo bi bil primeren za trženje dediščine in kdo ne⁵⁵, čeprav ima to lahko močan vpliv na razumevanje kulture določenega družbenega okolja. Očitno bo to zato ostalo v domeni "zakona trga" oz. logike "močnejši zmaga". Če izhajam iz obdelane teorije o trženju dediščine, bo v bodoče pomembnejšo vlogo pri trženju lokalne kulture prevzela kultura blagovne znamke. Od lastnika pa bo odvisno, v kolikšni meri bo izpostavljajal izvirno sporočilo ponudbe, ki ga sooblikuje tudi dediščina.

⁵⁴ Primer je izrabljanje sporočila oz. ugleda s strani ponudnika blagovne znamke, ki ne izhaja iz okolja iz katerega izvira poreklo izdelka/storitve. Lastnik picerije v Sloveniji (ali tudi v Italiji) je lahko Slovenec, ki uporablja identiteto oz. podobo, ki jo ima po svetu italijanska pica. Če je ponudba primerno urejena, je to lahko za izvirno dediščino pozitivno (npr. na trgu smo velikokrat priča združevanju picerije s "špageterijo"). V nasprotnem primeru pa pripomore k drugačnemu razumevanju izvirne kulture.

⁵⁵ Npr. propadel projekt uporabe lipovega lista za označevanje izdelkov v 80-ih letih (Bogataj, 2001).

⁵⁶ To je verjetno predvsem predmet interdisciplinarne obravnave na ravni države, kot sem malo prej navedel Bogataja.

3.5.1. Primer blagovne znamke Arhaica

Opredelitev celovite identitete ali celo identitetnega sistema blagovne znamke presega okvir tega magistrskega dela, še posebej, če upoštevam problematiko, ki je bila predstavljena s trženjem dediščine in povezana s kulturo blagovne znamke. Kot prehod iz teoretičnega na praktični del magistrskega dela bom v tem poglavju na kratko predstavil izhodišča za opredelitev identitete blagovne znamke Arhaica.

Prepoznavnost blagovne znamke Arhaica je grajena na osnovi tipičnih slovenskih vin. Razvoj predvideva tudi širitev na nevinske artikole, z možnostjo vstopa na hrvaški trg pa še na tamkajšnje izdelke na osnovi njihove dediščine. Nadgradnji ponudbe bo sledila še z virtualno vsebino na portalu Arhaica. To lahko povežem z ugotovitvami v teoretičnem delu, ki govorijo o vplivu trženja dediščine na gradnjo blagovne znamke, predvsem oddaljevanje kulture blagovne znamke od obče. Slednje lahko prikažem tudi na primeru strategije blagovne znamke Arhaica. Trenutna geografska navezanost na poreklo slovenskih izdelkov bo s širitvijo na nov trg in na internet oslabela. Blagovna znamka (oz. njena kultura) tako ne bo več lokalno vezana, ampak bo nudila oporo pri povezovanju kupca (uporabnika) z nekim sporočilom (dediščine). Izdelek bo nosil informacijo o poreklu, kultura blagovne znamke pa bo vez s kupcem (porabnikom). Trženjsko komuniciranje bo potrebno graditi na nivoju krovne blagovne znamke in se postopoma oddaljiti od popolne navezanosti na izdelke (določenega področja), v tem primeru na slovenska vina.

Kot sem že zapisal, naj bi bila identiteta vendarle več kot vez med sporočilom izdelka/storitve in kupcem. To je namreč le del njene definicije. Z upoštevanjem izsledkov analize teorije bo potrebno na novo preučiti predvsem razmerja posameznih elementov identitete, kar nudi možnost nadaljnje obdelave obravnavane tematike. V nadaljevanju pa sledi postavitve strategije blagovne znamke Arhaica.

4. DOLOČITEV IZHODIŠČ STRATEGIJE BLAGOVNE ZNAMKE ARHAICA

4.1. OPREDELITEV DEJAVNOSTI

Širše gledano bo obdelana tematika trženje dediščine (z blagovno znamko), vendar bo natančneje govora o vinu kot izdelku. V tem poglavju bom najprej predstavil blagovno znamo Arhaica, nato povezal vino s slovensko dediščino in izpostavil posebnosti izdelka in dejavnosti.

4.1.1. Temeljne postavke blagovne znamke Arhaica

Z usmeritvijo blagovne znamke Lan le na ekskluzivo za znanega naročnika del ponudbe ni bil več primeren za tovrstno prodajo (glej prilogo 6). Ciljna skupina se je

zožala, to pa je vodilo h gradnji nove blagovne znamke. Namen je bil oživiti in dalje razvijati opuščeno ponudbo in tako ohraniti ali celo razširiti krog kupcev.

K preučevanju blagovne znamke Arhaica bi lahko pristopil z različnih vidikov, predvsem pa:

- poslovne povezave (strateško partnerstvo) - projekt v celoti temelji na sodelovanju z različnimi partnerji, ki izdelujejo primerne izdelke, in tistimi, ki lahko pripomorejo k njihovi promociji ter prodaji;
- nabavno in prodajno medorganizacijsko trženje - že iz prejšnje alineje sledi, da se večji del organizacije odvija na medorganizacijskem trgu, ki trenutno tudi zavzema večji delež celotne prodaje;
- človeški viri - zaradi malega števila zaposlenih v podjetju (in obsega projekta) je za temu prilagojen način dela potrebno sodelovanje različnih strokovnjakov z različnih področij;
- trženje slovenske dediščine - promocija tipičnih slovenskih izdelkov (trenutno vina) je glavni namen projekta.
- trženje blagovne znamke - pri trženju ponudbe kot povezovalnem elementu različnih izdelkov služi blagovna znamka Arhaica.

Glede na to, da je lastnik blagovne znamke majhno podjetje, je jasno, da nima ne sredstev ne virov za samostojno izpeljavo tako obsežnega projekta. Še več, slednje nima registracije za maloprodajo. Organizacija zato sledi ustaljenemu načinu dela, opisanem v prilogi 6. Finančni inženiring je predan enemu od partnerjev (Vinakoper d.o.o.), ki mu vsi sodelujoči dostavljajo izdelke. Tako se lastnik blagovne znamke ne pojavlja na trgu kot prodajalec, ampak formalno to vlogo vrši partner.

Organizacija je torej grajena na podlagi sodelovanja z raznimi posamezniki in organizacijami, ki lahko pripomorejo k izvedbi projekta. To so lahko strokovnjaki na določenem področju ali pa proizvajalci. Glede na njihov pomen za razvoj in realizacijo ponudbe se pogodbeno dogovorijo o pogojih sodelovanja - strateškega partnerstva (za rangiranje glej poglavje 5.3.1.). Kot povezovalni element služi blagovna znamka Arhaica, v okviru katere se na podlagi usklajevanja interesov posameznih partnerjev in njihovem sodelovanju razvija ter dopolnjuje ponudba. Le-ta v prodaji na trgu prevzema večinoma tiste kupce, ki so partnerjem zaradi specifičnosti ponudbe težje dosegljivi (podrobna razlaga sledi kasneje - glej poglavje 4.3.3.). V nadaljevanju se bom ukvarjal s trženjem slovenske dediščine z blagovno znamko na trgu izdelkov za končne porabnike⁵⁷ (torej predvsem zadnji dve od zgoraj navedenih alinej).

Glavno vodilo pri pripravi projekta je bila usmeritev na promocijo izdelkov, ki temeljijo na slovenski dediščini, s poudarkom na kakovosti ponudbe. Na podlagi tega so izvedeni temeljni identifikacijski elementi blagovne znamke Arhaica (glej prilogo 7):

⁵⁷ To bo še posebej razloženo v strategiji - prodaja na medorganizacijskem trgu bo prepuščena običajnim prodajnim potem blagovne znamke Lan (tudi v lasti istega podjetja), zato ne bo podrobno obravnavana.

- *Uporaba latinščine.* Že sam jezik asocira na nekaj starega, kakor se tudi ime *Arhaica* navezuje na nekaj arhaičnega, tradicionalnega. Uporabljena je tudi v drugih primerih - predstavitvenem materialu, sloganih (npr. Tisočletna tradicija - Traditio millenaria).
- Beseda "*Izbran*" je vezana na sorto vina (npr. Izbrani refošk⁵⁸) in uporabljena, da poudarja kakovost, predvsem pa zaradi poenotenja zaznave celotne ponudbe ne glede na dejansko kakovost, ki jo lahko posamezno vino doseže.⁵⁹
- Ponudba vina je posebej ločena s *podznamko*, ki povzema grafični izgled etikete na steklenicah.
- Tudi pri *embalaži* je poseben poudarek namenjen kakovosti in izbiri materiala. Tako je npr. za posebne kombinacije izdelkov v darilni embalaži uporabljen les.

4.1.2. Vino kot del dediščine

Vino je v razvoju človeštva pustilo močan pečat. Ko raziskujemo pomen vina za človeka v zgodovini, ugotovimo, kako močan vpliv je imelo na kulturo (Medved, 1992, str. 157). Zato je bolje govoriti o dediščini vinogradništva in vinarstva ali o razmerjih med človekom in vinom.

V literaturi se navaja celo 8000 letna tradicija. Že v Mezopotamiji (6. st. pr. n. š.) je bil uporabljen isti znak za definiranje vina in življenja. Še veliko je podatkov in primerov, ki dokazujejo pomen, ki ga je vino imelo za različne civilizacije. Egipčani so ga častili zaradi zdravilnih učinkov in življenjske moči, ki naj bi je bili deležni ob pitju. Za Grke je bilo pijača bogov, kar so izkazovali tudi skozi rituale.⁶⁰ Rimljani pa so z razmahom imperija širili pomen vinogradništva in vinarstva. Poleg tega so častili še danes uveljavljenega mitološkega zaščitnika vina Bakhosa, ki je sicer prevzet iz grške mitologije (bog vina Dioniz) (Simčič, 1987, str. 19).

Pomen vina v slovenskem prostoru se kaže tudi na ta način, da imamo v Sloveniji svetnike - zaščitnike vina, kot sta Sv. Martin in Sv. Urban. Njegova pridelava se pripisuje že časom Venetov, Etruščanov in Keltov. V Sloveniji lahko torej govorimo o vinogradništvu, kot o zelo stari dejavnosti. Poleg tega obstaja več razlogov, zaradi katerih lahko trdim, da je vino zagotovo del slovenske dediščine (prirejeno po Nemanič, 1996, str. 8):

- oblike verske zavesti; npr. Kristusovo spreminjanje vode v vino je še danes prisotno v cerkvenih ritualih (tudi v Sloveniji), kjer ima vino vlogo njegove krvi,
- samostani na Slovenskem so bili v srednjem veku najbolj zaslužni za razvoj vinogradništva in vinarstva,

⁵⁸ V delu bom (v ponudbi blagovne znamke Arhaica) opuščal besedo Izbran, saj je zapis sorte dovolj za razumevanje, čeprav je v prodaji uporabljena kot del imena.

⁵⁹ Razlogov za uporabo vina v prodajnem programu je bilo več. Predvsem dotedanje izkušnje in poslovni odnosi ponudnika blagovne znamke Arhaica (o tem nekoliko več kasneje v poglavju 4.3.2.).

⁶⁰ Po nekaterih virih naj bi jim bili pripisani tudi začetki kulture pitja vina (Pavlovič, 1999, str. 58).

- več slovenskih pesnikov in pisateljev je slavilo vinsko trto in vino,
- dobra kakovost (sicer šele v 20. stoletju),
- in še marsikaj drugega.

Vsako vino vsebuje alkohol, zato je z njegovim uživanjem povezan tudi negativen vidik. Vinska kultura je predvsem način življenja z vinom (Medved, 1997, str. 11). Del tega je tudi njegoa povezanost s prehranjevanjem. V deželah, kjer je razvita visoka kulinarčna kultura, je vino pojmovano kot njen neločljiv del. To lahko brez pomislekov pripišemo tudi novejšim slovenskim prehranjevalnim navadam, tudi v primerih, ko ne gre za vrhunsko kulinariko.

4.1.3. Specifičnost vina kot izdelka

Vsaka dežela ima svoje značilnosti, ki se izražajo tudi skozi pridelke. Le-ti so zaradi teh značilnosti svojevrstni in tipični za določeno pokrajino, kjer so bili pridelani. V proizvodnji vina moramo ločiti med vinogradništvom in vinarstvom. Poenostavljeno povedano prvo poteka do vinske kleti, drugo pa v njej. Vinogradništvo obsega torej obdelavo in pridelek trte. Vinarstvo pa poskrbi za kakovosten vinski pridelek. Med obema obstaja močna vez, npr. pri pridelavi (vinarstvo) vrhunskih, visoko kakovostnih vin je zelo pomembna skrb za grozdje že na trti (vinogradništvo). Z večanjem konkurence in zasičenostjo trga pa je oboje podvrženo zahtevam porabnikov. Tako se pridelovalci, npr. s ponudbo *barique*⁶¹ vin, prilagajajo trendom na trgu (Spurrier v Sršen, 2000, str. 10).

Široko gledano lahko vino uvrstim v prehrambene izdelke, natančneje pa med alkoholne pijače. Po ZVDP (Zakon o vinu in drugih proizvodih iz grozdja in vina; Uradni list RS, št. 79/97) je vino "kmetijsko prehrambeni izdelek, pridobljen s popolnim ali delnim alkoholnim vrenjem drozge ali mošta, pridelanega iz grozdja plemenite vinske trte". Natančneje bi ga lahko postavili v skupino srednje-alkoholnih pijač (Gregorič, 1992, str. 28).

Po ZVDP poznamo vina v ožjem pomenu besede (mirna, biser, peneča, gazirana) ter posebna vina (naravna sladka vina npr. iz sušenega grozdja). Najbolj razširjena mirna vina se po količini neprevretega sladkorja delijo še na: suha, polsuha in sladka. Po barvi pa jih ločimo na: bela, rdečkasta (rose) in rdeča.

Pri nadaljnjem spoznavanju izdelka je pomembna ugotovitev, zakaj in kdaj se običajno pije vino. Splošni razlogi za uživanje pijač so lahko: osnovne življenjske potrebe, navade, zdravstveni razlogi, odvisnost ter ostalo. Vino pa se pije (Mužič, 1991, str. 22):

⁶¹ V vinarstvu je *barique* izraz (francoskega porekla) za hrastove sode. Z donegovanjem vina v tovrstnih sodih le-to pridobi značilen okus.

- pri vsakem obredu,
- kot srednje alkoholno osvežilno pijačo,
- kot pijačo, ki združuje, razveseljuje,
- kot pijačo za izjemne priložnosti,
- kot pijačo visoke kulinarične vrednosti.

Vino lahko tudi odžaja, vendar ga le težko uvrstimo k osnovnim življenjskim potrebam. Predvsem za rdeča vina velja splošno uveljavljeno mnenje, da imajo tudi zdravilne učinke.⁶² Kljub temu lahko sklepam, da gre pri uporabi vina predvsem za navado, ki prav gotovo izvira tudi iz slovenskih narodnih običajev oz. dediščine.

Kupec vina velikokrat ni končni porabnik. To se kaže pri nas v razširjeni uporabi ob obdaritvah. Prav namen nakupa lahko definira tudi prodajno pot. V odvisnosti od tega se nakup vrši:

- neposredno pri pridelovalcu,
- v trgovini (npr. hipermarket⁶³),
- v specializiranih trgovinah (npr. vinotekah),
- v gostinskih lokalih in
- na prireditvah.

Pri nakupu vplivajo na odločitev kupca različni elementi, specifični za vino kot izdelek. V prvo vrsto bi lahko postavil sorto vina, ki na trgu do neke mere prevzema vlogo blagovne znamke. Vendar je v zmeraj bolj konkurenčnem okolju vprašanje, kaj je odločujoče npr. pri izbiri med različnimi pridelovalci iste sorte. Razpoznavno vlogo lahko opravlja blagovna znamka, ki zagotavlja podobo, grajeno npr. na primerni konstantni kakovosti skozi leta.⁶⁴ Temeljni elementi uspešne vinske blagovne znamke so lahko (prirejeno po Gregorič, 1992, str. 29):

- *Kakovost vina*; Kljub spreminjajočim se trendom obstajajo določena merila, po katerih se kupci odločajo o kakovosti vina. Ta merila so predvsem izvor (geografsko poreklo), sorta vina, uspešnost letnika in pridelovalec.
- *Sporočilo*; Za uveljavitev vina, njegovega imena je pomembno, da blagovna znamka pod katero bo vino trženo, izraža kvalitete vina in njegovo identiteto.

⁶² Nizek odstotek koronarnih srčnih bolezni (KSB) v Franciji (v primerjavi z drugimi razvitimi državami s primerljivo prehrano) je dobil naziv "francoski paradoks". To naj bi izhajalo iz dejstva, da ima Francija (v primerjavi z 21 evropskimi državami) največjo porabo vina in največjo skupno porabo po prebivalcu, obenem pa drugo najnižjo stopnjo umrljivosti za KSB. Raziskave so pokazale, da zmerno redno pitje alkoholnih pijač zniža možnost obolevnosti in umrljivosti za KSB. Skoraj vsa rdeča vina, še zlasti naš teran, refošk in druga, imajo zdravilne učinke (Pokorn, 1996, str. 270).

⁶³ Hipermarket obsega med 1000 m² in 3000 m² prodajne površine (Potočnik, 1998, str. 48). Slednji omenja še samopostrežne blagovnice, ki presegajo 3000 m². V tem smislu govorijo pri Mercatorju o velikih in malih hipermarketih (O podjetju, 2001). Potočnik dalje navaja, da je v ponudbi hipermarketov težišče na živilih, vendar je asortima razširjen tudi na neprehrambene izdelke.

⁶⁴ To je razvidno npr. v ZDA, kjer nimajo tradicionalne vinogradniške in vinarske dežele. V zadnjem desetletju je veliko ponudnikov pričelo investirati v nove nasade trt, kjer klima to omogoča (npr. v več dolinah Kalifornije) (Swaminathan, 1995, str. 653). Za trženje pa novejši ponudniki uporabljajo blagovne znamke predvsem, ker se v primerjavi z evropskimi pridelovalci ne morejo opreti na avtohtone sorte (Marsh, 2001, str. 23). Ne glede na to, so si nekatere ameriške blagovne znamke ustvarile ugled tudi na mednarodnih trgih, npr. Gallo (glej v Brook, 2000, str. 11).

- *Vizualna podoba*: Glede na široko ponudbo različnih vin na trgu so identifikacijski elementi vse pomembnejši vir razlikovanja. Pomembna je predvsem steklenica, etiketa in embalaža.
- *Celovit promocijski program*: Vse navedeno nima smisla, če kupec vina oz. blagovne znamke ne pozna. Torej je potrebno ciljni skupini prirediti primeren promocijski program.

4.1.4. Posebnosti vinske panoge⁶⁵

Kakovost vin se stalno izboljšuje. Na trgu najdejo prostor le vina vsaj solidne kakovosti, ki so za potrošnika vredne cene. Z razvojem svetovne trgovine se globalizira tudi okus in modni trendi v potrošnji. S pridruževanjem mednarodnim združenjem in sporazumom bo morala Slovenija vse bolj odpirati trg tujemu blagu, kar bo vplivalo na zahtevnost trženja vina na domačem trgu. V izvozu pa se z odpravo omejitev lahko možnosti izboljšajo. Padanje domače potrošnje in povečanje pridelave grozdja bo povzročilo tržne presežke vina, za katera bo potrebno najti rešitve prav v izvozu. Zlasti se bo morala spremeniti cenovna konkurenčnost domačih vin. Za prikaz posebnosti panoge se bom najprej osredotočil na ožje okolje z analizo določljivk privlačnosti⁶⁶ (za analizo širšega okolja glej poglavje 4.3.1.).

Ovire za vstop v panogo pogojujejo nevarnost vstopa novih konkurentov. Te navadno nastopajo v obliki zahtev po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacije izdelka/storitve, blagovne znamke, nezmožnosti za pristop k prodajnim kanalom, v zakonodajnih ovirah, itd.

Ovire za vstop so z vidika pridelovalca prav gotovo obremenjujoče. Vinogradi, obdelovalni stroji, oprema, dolgotrajno skladiščenje, itd. so le nekateri elementi, ki kažejo na višino investicij, potrebnih za poslovanje v panogi. To tudi pojasnjuje, da na trgu prevladujejo vinske kleti z zelo dolgo tradicijo, ki velikokrat še delujejo v okviru kmetijskih zadrug. Izpostavil bi predvsem naslednje:

- Zelo veliko breme pomeni nizko obračanje zalog, saj je vino izdelek, ki je pridelan enkrat na leto. To pa mora omogočiti celoletno prodajo po možnosti brez neprodanih količin ob naslednji trgatvi.
- Velike vinske kleti imajo lažji dostop do prodajnih kanalov in dolgotrajnejše poslovne odnose. Zaradi viška ponudbe in pridelane količine so prisiljene v

⁶⁵ Dejavnost je osnovna funkcija, s katero poslovni subjekt ustvarja dobiček (Statistični letopis RS 2000, str. 62). Vendar, če želimo zajeti celovito sliko pridelave in prodaje vina, moramo upoštevati vsaj tri elemente (Kupljen, 1996, str. 182): vinogradništvo, vinarstvo in trženje vina (glej poglavje 4.1.3.). Zato bom uporabljal izraz panoga za skupino ponudnikov, ki tržijo izdelke/storitve, ki si neposredno konkurirajo (glej npr. Porter, 1990, str. 33).

⁶⁶ Poslovne možnosti in nevarnosti podjetja so odvisne od strukture in s tem privlačnosti panoge. Za oceno stopnje privlačnosti panoge, na podlagi katere se določa strategija za vstop vanjo, se mora ponudnik seznaniti s skupino petih določljivk, od katerih so odvisna pravila konkuriranja, značilna za določeno panogo (Pučko, 1996, str. 126; glej tudi Porter, 1985, str. 5): vstop novih konkurentov v panogo, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi in nevarnost substitucije izdelkov/storitev.

prilagajanje pogojem predvsem velikih kupcev. Tukaj pa so nekoliko fleksibilnejši manjši pridelovalci.

- Slednji so v zadnjem desetletju ključno prispevali k povečanju konkurence, tako na nekaterih lokalnih področjih kakor tudi v določenih segmentih prodaje, npr. v gostinstvu. Zmeraj večje število pridelovalcev istih sort je povzročilo, da samo ime vina ni dovolj za diferenciacijo, zato se v Sloveniji zmeraj večji pomen pripisuje blagovni znamki.
- Ker gre v tem primeru za prehrambeni izdelek, se mora seveda pridelovalec prilagoditi strogim zakonskim zahtevam tako pri pridelavi kakor tudi pri prodaji. Zaradi vsebnosti alkohola pa so (zakonsko) omejene tudi možnosti trženjskega komuniciranja.
- Pridelek je podvržen vremenskim pogojem, ki kratkoročno vplivajo na kakovost in količino letnika vina, vendar dolgoročno tudi na nasade.

Pogajalska moč kupcev; Panoga je neprivlačna, ko imajo kupci veliko pogajalsko moč. Še posebej se to kaže, ko nastopajo organizirano in združeno ali ko ima izdelek/storitev visok delež v njihovih stroških. Takrat so posebej občutljivi na cene, itd.

Zaradi lažjega prikaza posebnosti posameznih kupcev jih bom ločil v naslednje skupine:

- a) maloprodaja,
- b) gostinstvo in
- c) podjetja (za poslovna darila).

Ad A) V prvem primeru smo v Sloveniji priča velikemu pritisku na pridelovalce. Zaradi združevanja in prevzemov se je število trgovskih podjetij zmanjšalo tako, da nekaj večjih lahko občutno vpliva na prodano količino. Iz tega izhaja predvsem pritisk na višino rabatov in daljših plačilnih rokov.⁶⁷

Ad B) Prodaja v gostinskih lokalih je lahko zelo pomembna za gradnjo podobe. Uvrščanje vin v ponudbo npr. izbranih restavracij pomeni neposreden stik s porabnikom in s tem promocijo tako vina kakor posredno tudi pridelovalca. To pa terja posebne prodajne prijeme za doseganje prisotnosti v tovrstni ponudbi.

Ad C) Pri neposredni prodaji podjetjem za poslovna darila pride morda konkurenca še najbolj do izraza. V Sloveniji smo priča visokemu številu tudi manjših ponudnikov, za katere dobava trgovini in gostinskim lokalom na širšem področju ni dosegljiva. Odločitev večjega naročnika o nakupu vina lahko zato pomeni velik delež v celoletni prodaji manjšega pridelovalca, kar privede do neizprosnega boja za kupce.

⁶⁷ Prodaja vin se seli iz specializiranih trgovin v velike trgovske centre. V slednjih se v Veliki Britaniji in na Nizozemskem proda 60 % v ZDA pa 45 % celotne količine vina na trgu (Rachman, 1999, str. 107). Kasneje bomo ugotovili, da ta trend velja tudi za Slovenijo.

V vseh treh primerih je strošek spremembe dobavitelja za kupca zelo nizek. Predvsem v drugih dveh pa je razširjena plačilna nedisciplina.

Pogajalska moč dobaviteljev je odvisna predvsem od števila dobaviteljev, ki dobavljajo isti izdelek/storitev. Poleg tega pa gre iskati njihovo moč še v stroških menjave dobavitelja, odsotnosti nadomestnih izdelkov/storitev, koncentracije dobaviteljev, pomenu obsega dobav dobavitelju, itd.

V obravnavani panogi se srečamo z zelo raznovrstnimi dobavitelji. Pomislimo le na to, kaj vse je potrebno storiti: od negovanja trte, do obdelave grozdja, pridelave vina, stekleničenja, skladiščenja in končne prodaje. Tako bi lahko izpostavil npr. naslednja področja: oprema izdelka, oprema kleti, kmetijska mehanizacija, aditivi za pridelavo vina, polnilna linija, itd.

Za skoraj vse primere bi lahko trdil, da imajo dobavitelji kar veliko moč, saj gre večinoma za ozko specializirane ponudnike. Tako imajo kakovostni dobavitelji določeno prednost pri nakupnih dogovorih. Upoštevati moramo, da gre v tem primeru večinoma za tuje dobavitelje, za katere so tudi večje slovenske vinske kleti vendarle le majhni kupci v primerjavi s tujimi (npr. evropskimi) pridelovalci.

Rivalstvo med konkurenti je v prvi vrsti odvisno od števila konkurentov v panogi, upoštevajoč razmerje moči med njimi. Za definiranje določljivk je potrebno upoštevati še stopnjo rasti panoge, presežke zmogljivosti panoge, diferenciacijo izdelkov/storitev in blagovnih znamk, stopnjo koncentracije ponudbe, ovire za izstop iz panoge, itd.

Poleg velikih vinskih kleti (v Sloveniji jih je približno 12) iščejo svoj tržni delež manjši pridelovalci - zasebniki⁶⁸, ki se v glavnem uveljavljajo z družinskimi imeni. Ti so se pričeli pojavljati na trgu v devedesetih letih prejšnjega stoletja. Zaradi večje prilagodljivosti in manjše obremenjenosti z zalogami odvzemajo, predvsem na področju butelčnih vin, tržni delež uveljavljenim večjim pridelovalcem. Konkurenca se je v zadnjih letih zelo zaostрила tudi zaradi padanja porabe vina in viškov v pridelavi. Tako smo priča raznovrstni ponudbi, predvsem domačih blagovnih znamk, saj je uvoz zaradi omejitev otežen.

Rivalstvo je pogojeno tudi s strukturo vinogradov oz. vin v prodaji. Trenutni trend uživanja rdečega vina daje v Sloveniji prednost pridelovalcem predvsem refoška in cvička, pa tudi terana. Možna sprememba v navadah porabnikov lahko privede tudi do ključnih sprememb v razmerju moči na trgu, saj se pridelovalci prilagajajo trendom izredno počasi (npr. večletno obdobje za rodnost trte).

Razpoložljivost substitutov; Panoga je manj privlačna, ko za izdelke/storitve obstaja potencialni (ali celo enakovredni) nadomestek, kar omejuje svobodo

⁶⁸ Kot zasebnika razumemo pridelovalca, ki pridelava do 120.000 litrov vina letno. Preko te meje presega zmožnost posameznika - družine za obvladovanje celotne organizacije od vinogradništva do prodaje. (Klenar, 2001)

postavljanja cene in s tem posredno vpliva tudi na dobiček. V tem primeru se kažejo določljivke v razmerju med cenami in kakovostjo substitutov, stroških spremembe - zamenjave s substitutom ter nagnjenosti kupca k substituciji.

V prejšnjem poglavju sem obširneje pisal o posebnostih vina. Če izhajam iz delitve alkoholnih pijač, bi za najbližji substitut določil pivo. To lahko potrdi tudi priljubljenost te pijače v Sloveniji. Za primernost substituta je v obravnavanem primeru potrebno upoštevati tudi namen zaužitja. V primeru višje kulinarike pivo težje najde svoje mesto, tako da ga lahko razumem kot substitut predvsem cenejšega vina. Medtem ko bi ga npr. za dražja buteljučna vina že zelo težko obravnaval kot možno zamenjavo.

K pitju vina se bolj nagibajo starejši in izobraženi. Porabnikov piva pa je več med moškimi in mlajšimi osebami. Pijejo ga zaradi okusa ter nižje alkoholne stopnje, predvsem poleti. Skoraj 70 % populacije popije manj kot pol litra piva tedensko ali pa ga sploh ne pije; več kot 5 litrov pa le 1,8 %. Za primerjavo, polovica populacije popije manj kot 2 decilitra vina na teden ali pa ga sploh ne pije; več kot dva litra vina pa 2,2 % (Raziskava o povpraševanju in ponudbi vin v Sloveniji, 2001).⁶⁹ Upoštevati pa je potrebno, da za kupca zamenjava ne pomeni nikakršnega stroška. Poleg tega je pivo glede na količino cenejše od vina.

4.2. KRITIČNI DEJAVNIKI USPEHA

Pravkar navedene določljivke privlačnosti vinske panoge mi bodo služile kot osnova za določanje kritičnih dejavnikov uspeha na trgu vina v Sloveniji.

Upravljanje z zalogami

Element, ki morda najbolj pogojuje poslovanje pridelovalcev vina, je upravljanje z zalogami v povezavi z načrtovanjem prodaje. In sicer zaradi narave proizvodnje izdelka:

- Vino se lahko pridelava le enkrat na leto.
- Zadoščati mora za celoletno prodajo, seveda v upanju, da ne bo prišlo do neprodanih količin. Prav tako negativni pa so lahko presežki prodaje.
- Do neke mere se lahko neprodane zaloge še naprej trži ali preusmeri v mešanice vin. Vendar tudi to ni neomejeno, saj se (odvisno od sorte) vino po določenem času pokvari.
- Posebne polnitve so še bolj problematične (npr. staranje v hrastovih sodih). Skladiščenje se tako še podaljša, poveča pa se tudi negotovost predvidevanja prodaje.

⁶⁹ Poraba piva na prebivalca se v Sloveniji giblje okrog 30 litrov letno (Vpliv morebitnega povečanja trošarine za vino na trg vina v Sloveniji, 2001). Za podatke o vinu glej "Ekonomska okolje" v poglavju 4.3.1.

Dodatno obremenitev pomenijo tudi možne spremembe trendov, ki so sicer redke, vendar zato vplivajo na prodajo v daljšem (večletnem) obdobju.

Diferenciacija

Pomembno v katerikoli panogi je razlikovanje od konkurence, vendar v obravnavanem primeru vseeno veljajo nekatere posebnosti:

- V primerjavi s tujino v Sloveniji velja, da (tudi manjši) pridelovalci pridelajo več različnih sort vina. To otežuje celovit nastop na trgu, saj je za razpoznavnost ponudbe potreben večji vložek sredstev.
- V Sloveniji je moč zaslediti način prodaje, tipičen za t. i. stari svet (o tem nekoliko kasneje - glej str. 55). Izpostavljen je pridelovalec in sorta vina. Zaradi povečane konkurence pa so ponudniki pričeli iskati tudi druge možnosti: blagovne znamke, posebej oblikovane steklenice in etikete.
- Kot zelo pomemben dejavnik pri zaznavanju kakovosti s strani kupca se je izkazala velikost pridelovalca; namreč manjši kot je, boljše naj bi bilo (torej "domače") vino.

Razporejanje finančnih virov

Pravkar navedena kritična dejavnika uspeha neposredno vplivata na slednjega:

- Enkratna pridelava pomeni delno sezonsko usmerjeno nabavo. Medtem ko prodaja teče preko celega leta, je potrebno imeti pripravljena sredstva za nabavo potrebnega materiala predvsem enkrat v letu (pozno poletno - jesensko obdobje). Tukaj imam v mislih npr. dodatke za predelavo ter opremo izdelka: steklenice, etikete, zamaške, itd.
- Posebne polnitve še bolj obremenjujejo finančne vire. Poleg staranja vina, ko so sredstva vezana na daljše obdobje, še pozna trgatev, kjer gre običajno za zelo majhne serije, ipd.
- Dogajanje na trgu sili v iskanje posebnosti, ki bi ponudbo razlikovalo od konkurence. V Sloveniji se je predvsem med zasebniki razširila uporaba posebej oblikovanih steklenic. Izdelujejo jih v manjših serijah, predvsem v tujini, in jih je seveda potrebno uvoziti.

Doseganje prodajnih kanalov - pogajalska moč kupcev

Že prej omenjena posebnost pridelave izpostavlja dosegljivost prodajnih kanalov in pogajalsko moč kupcev kot ključni postavki za doseganje zadovoljivega obsega prodaje. Temo sem že obravnaval v prejšnjem poglavju (glej Pogajalska moč kupcev), kjer sem tudi opredelil kupce. Na tem mestu bi izpostavil predvsem naslednje:

- Za uvrstitev vina na prodajne police večjih trgovcev je običajno potrebno dolgotrajno pogajanje, ki ne zagotavlja nujno tudi uspeha. Poleg tega zahtevajo trgovci visoke rabate in dolgoročne plačilne roke.
- Predvsem v gostinstvu je razširjena plačilna nedisciplina.

- Zamenjava dobavitelja za kupca ne predstavlja velikega stroška.

4.3. ANALIZA DEJAVNIKOV STRATEGIJE BLAGOVNE ZNAMKE

Do sedaj sem že izpostavil nekatere uporabne elemente za strategijo blagovne znamke. Tako sem v predstavitvi panoge npr. analiziral ožje okolje. V nadaljevanju bom analiziral širše okolje, nato sledi analiza izdelka in določanje konkurenčnega položaja blagovne znamke ter na koncu analiza kupca. To bo služilo kot osnova za oceno stanja ter določitev izhodiščnih postavk strategije blagovne znamke Arhaica.

4.3.1. Analiza okolja - PEST

Za definiranje širšega okolja bo služila PEST analiza, v okviru katere ločimo: politično, ekonomsko, socialno/kulturno in tehnološko podokolje.

Politično okolje

Politične odločitve bistveno vplivajo na delovanje posamezne panoge. Za vinsko lahko trdim, da je ena tistih, v katero država aktivno posega, predvsem zaradi deleža, ki ga prispeva prodaja alkoholnih pijač v državno blagajno. Vplivi na panogo so lahko različni, tako pozitivni kakor negativni za pridelovalca.

Za slovenske pridelovalce bi lahko kot nedvomno pozitiven ukrep uvrstil začasno⁷⁰ odobritev prodaje vina po nižji davčni stopnji (glej tudi prilogo 8). Vendar ima država možnost reguliranja priliva od prodaje z uravnavanjem trošarine⁷¹, ki je všteta v ceno vina. Za manjše možnosti močne tuje konkurence na slovenskem trgu služi omejitev uvoza vina. Upoštevati pa je potrebno, da tudi druge države na tak način ščitijo svoje trge. Zaščitniški odnos slovenskih politikov do potrošnje vina pa se posredno kaže tudi v neuspeli pobudi za znižanje dovoljene alkoholne stopnje v krvi voznikov.

Pomemben vpliv na način prodaje in trženja ima odločitev o omejitvi oglaševanja vina. K temu je prispevala vsebnost alkohola. Zanimiv primer posrednega poseganja na vinski trg je bilo sprejetje novega prometnega zakona v letu 2000. Zaradi povečanja kazni v primeru vožnje pod vplivom alkohola se je prodaja vsaj na začetku drastično znižala. Nedvomno pa je to vplivalo tudi na dolgoročneje navade pitja alkoholnih pijač in s tem tudi vina.

⁷⁰ Ob sprejemanju Zakona o davku na dodano vrednost (ZDDV - Uradni list RS, št. 89/98) je bila sprejeta tudi določba, da se do vstopa v EU v Sloveniji promet z vinom obdavčuje z nižjo stopnjo davka na dodano vrednost (DDV).

⁷¹ Prav v tem primeru se kaže očiten zaščitniški odnos do vina. Minister za zdravje Dušan Keber je dobil podporo vlade za povišanje trošarine (ki bo šla v blagajno njegovega ministrstva) žganih pijač, piva in cigaret, za vino pa ne. Sicer pa lahko to privede do skrajšanja ugodnejšega obdobja uporabe nižje davčne stopnje z leta 2005 na 2003.

Najnovejši ZVDP, ki je vstopil v veljavo leta 1997, je nastal na osnovi evropske zakonodaje. Tako se domači trg prilagaja evropskemu, predvsem pa ZVDP uveljavlja dosledno nadzorovano zaščito geografskega porekla slovenskih kakovostnih in vrhunskih vin. Tako je npr. prepovedano mešanje slovenskega vina z uvoženim. V tem primeru je potrebno omeniti predvsem bilateralni sporazum z Makedonijo, na podlagi katerega je Slovenija zavezana k vsakoletnemu uvozu določene količine vina iz te države. To vino pa se ne sme uporabiti v predelavi.

Zelo pomembna politična odločitev je pričakovana pridružitvev Evropski uniji (EU). Ta bo sicer povečala možnosti pri izvozu, vendar istočasno tudi zaostila konkurenco na domačem trgu. Poleg tega je Slovenija že v postopku priključevanja zavezana k upoštevanju nekaterih določil za uravnavanje trga. Tako se npr. v EU izvaja popolna reforma tržne ureditve, ki predvideva manjšo vlogo države in daje poudarek posameznim vinorodnim območjem. Z namenom uravnavanja presežkov na trgu se uveljavljajo določeni ukrepi (Slovensko kmetijstvo in Evropska unija, 1997, str. 315):

- *Umik tržnih presežkov*; Od subvencioniranja stroškov skladiščenja do predelave (npr. v sok) ali celo umik s trga za predelavo v alkohol.
- *Premije za krčenje vinogradov*;
- *Prepoved sajenja novih vinogradov*; Nove vinograde je možno saditi le ob pridobitvi posebnih pravic⁷², ki pa jih prejemniki premij za krčenje izgubijo.

Cilj takega tržnega reda je uravnotežiti ponudbo in povpraševanje in tako zagotoviti perspektivnim pridelovalcem primerne ekonomske rezultate. Za slovenske pridelovalce ti ukrepi še niso zavezujoči.

Ekonomsko okolje

Najprej bom predstavil nekatere značilnosti svetovnega vinskega trga (povzeto po Jenster in Jenster, 1999, str. 201-240; Rachman, 1999, str. 97-115). Ocenjena svetovna proizvodnja vina znaša 300 milijonov hektolitrov. Od tega je v EU proizvedenega približno 70 % in porabljenega preko 50 % vina. Tradicionalno največji pridelovalci in izvozniki vina so Francija, Italija in Španija. Prvi dve sta tudi največji porabniki. Evropska konkurenta sta predvsem Portugalska in Grčija. Novejši akterji na svetovnem trgu pa so Argentina, Čile, ZDA, Avstralija, Nova Zelandija in Južna Afrika.⁷³

Proti koncu prejšnjega stoletja je prihajalo na trgu do vse večjih sprememb. Tradicionalne države pridelovalke in porabnice vina so zaznavale konstanten upad prodaje na domačem trgu. V zahodnoevropskih državah (predvsem v že zgoraj navedenih) je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja poraba znašala le 70 % v

⁷² Le na območju z rastočim povpraševanjem (Informacije 3-4/99, str. 61).

⁷³ Govori se tudi o t. i. *novem svetu*, medtem ko naj bi *starega* predstavljale evropske tradicionalne pridelovalke vina (Matthews, 2000, str. 4).

primerjavi s tisto v sedemdesetih. Letna poraba se je npr. iz 128 litrov na osebo (v Franciji) na začetku stoletja znižala na samo 74. K uravnavanju potrošnje je pripomogla rast porabe vina v državah severne Evrope, kjer pa se je dvignila le na 21 litrov na osebo letno. Krog pivcev vina se širi na večini svetovnih trgov. Povpraševanje se veča predvsem na področjih, kjer je bilo vino manj poznano (npr. deželah Daljnega vzhoda). Potrošnja vina v svetu torej pada zlasti v tistih državah, ki so imele najvišjo stopnjo porabe.

Okrevanje svetovnega vinskega trga in rast cen sta bili posledici restriktivnih ukrepov EU ter slabših letnikov v tradicionalnih vinorodnih deželah. To je vzpodbudilo investicije v tej panogi v državah, kjer te tradicije sicer nimajo. Te danes postajajo vse pomembnejše tekmice na svetovnem trgu. Od vsega izvoženega vina na svetu je največji delež 85 % (v osemdesetih letih) pripadel zahodnoevropskim velikim pridelovalkam. Ta procent se je do danes znižal že pod 70 %. Največji vzpon izvoza v zadnjem desetletju sta doživela Čile (400 % rast) in Avstralija (350 % rast). Prodaja se je preusmerila iz specializiranih trgovin v trgovske verige in hipermarkete.

Sledi še pregled trga v Sloveniji (povzeto po Statističnem letopisu Republike Slovenije 2000; Pucer, 2001; Vpliv morebitnega povečanja trošarine za vino na trg vina v Sloveniji, 2001; glej tudi Vrečer v Potič, 2001). Po vzorčnem popisu leta 1997 je bilo v Sloveniji skupno 17.420 ha vinogradov, kar predstavlja 2 % kmetijske zemlje, 2,6 % obdelovalne zemlje in 9,8 % fizičnega obsega kmetijske pridelave, od tega okoli 14.607 ha ali 83,9 % vinogradov v zasebni lasti (41 % vseh kmetij⁷⁴). S pridelavo grozdja in vina se v Sloveniji ukvarja 21.476 kmetijskih gospodarstev - kmetij, zaposlenih pa je 1060 ljudi.

Slovenski vinski trg je nepregleden zaradi razdrobljenosti in velikega deleža neevidentirane pridelave, prodaje, potrošnje ter slabega nadzora in pomanjkljivih evidenc. Pridelava grozdja v Sloveniji močno niha zaradi vremenskih vplivov in slabe starostne strukture vinogradov. Močan vinski letnik pa lahko bistveno vpliva na prodajo tudi nekaj let vnaprej. Ocene o letnem pridelku in porabi vina so zelo različne, saj naj bi se po uradnih prodajnih poteh prodalo le okoli 40 % celotne količine. Tako naj bi se v Sloveniji porabilo med 850.000 in 900.000 hektolitri vina.⁷⁵

Sredi devetdesetih je bilo stanje za prodajo zelo spodbudno. Povpraševanje na trgu je zaradi ukrepov za zaščito domače pridelave in količinsko skromnejših letnikov dovolilo rast prodajnih cen. Na prvi pogled je bilo tako stanje ugodno, saj se je panoga po nekaj letih stagnacije pričela razvijati. Prava slika in problemi so se pokazali v drugi polovici devetdesetih. Dva kakovostna in količinsko radodarna letnika (1997 in 2000) sta omogočila pridelavo presežka ponudbe. To je povzročilo

⁷⁴ Od evropskih držav imata večji delež kmetij z vinogradi le Portugalska (preko 50 %) in Italija (okoli 45 %).

⁷⁵ Od uradno prodanih približno 350.000 hektolitrov odpade 65 % na maloprodajo, 10 % na gostinstvo, ostalo pa je neposredna prodaja večjih vinskih kleti.

pritisk sivega trga, ki ni obremenjen z davki (običajno tudi s trženjem ne), na javnega. To pa je slabo za vse udeležence, še posebej za organizirane pridelovalce, in ne prispeva k dolgoročnemu razvoju vinogradništva in vinarstva.

Pozitivno stanje se je tako izkazalo kot dvorezni meč, saj je bilo prisotnega premalo razmišljanja o racionalnem poslovanju. Obvladovanje stroškov je velik problem slovenskih vinskih kleti. Upoštevati pa je potrebno, da so nekatere danosti "podedovane" (npr. razdrobljenost nasadov, večje število sort in majhna pridelana količina po sorti v primerjavi s tujimi pridelovalci), na kar je zelo težko vplivati. Pridelek sicer presega povpraševanje po količini, vendar se ne ujema po strukturi. V Sloveniji namreč ne pridelamo dovolj rdečih in kakovostnih vin, kot jih je slovenski trg sposoben potrošiti.

Letna poraba iz leta v leto pada in znaša pod 40 litrov na osebo. Pomembno pa je, da so slovenski potrošniki v glavnem zvesti domačim pridelovalcem in dajejo prednost avtohtonim sortam (Bregar, 2001, str. 28). Od skupne porabe vina se le okoli 10 % pokrije z vinom iz uvoza. Izvoz pa je težaven, saj je podvržen predvsem pomanjkanju sredstev za promocijo in spremenljivi pridelavi, zato lahko znaša od 4 do 14,4 milijona litrov (leta 2000 je dosegel 6,8 milijona litrov).

Poslovna skupnost za vinogradništvo in vinarstvo Slovenije združuje več kot 40 družbenikov. Ti pokrivajo preko 90 % javnega prometa z vinom in tudi večino izvoza. Namen poslovne skupnosti je zasledovanje skupnih interesov članic. Vedno več se govori o bolj povezanem poslovnem sodelovanju, predvsem zaradi zniževanja stroškov in skupnega nastopa na trgu.

Socialno/kulturno okolje

Želja pridelovalcev po izvozu je razumljiva, saj trg z le dvomilijonskim prebivalstvom ne omogoča velike možnosti za širitev. Dodatna oteževalna okoliščina je razširjenost pridelave vina. Sploh to velja za podeželje, kjer je le težko najti kmetijo (v vinorodnem območju), ki ne bi imela vsaj enega vinograda. Potreba po nakupu vina je zato še toliko manjša. Vino je za Slovence pomemben družbeni element, saj ga lahko uvrščamo tudi v našo dediščino (glej poglavje 4.1.2.).

Moški popijejo v povprečju precej več vina kot ženske, enako velja za starejše osebe v odnosu do mlajših (Raziskava o povpraševanju in ponudbi vin v Sloveniji, 2001). Čeprav naj bi alkoholne pijače lahko kupovale le polnoletne osebe, temu ni tako. Ponudniki se zaradi zasičenosti (tudi svetovnega) trga zadnja leta usmerjajo na ženske in mlade kot nove potencialne kupce.

V državah tradicionalnih pridelovalkah vina je običajna usmerjenost domačih potrošnikov na nakup lokalnih vin (Rachman, 1999, str. 98), in kot smo že ugotovili, to velja tudi za Slovenijo. Opazna je globalizacija okusov in npr. popularnost barique

vin. Če bi bilo možno vplivati na trend pitja vina, bi ga večina pridelovalcev v Sloveniji usmerila na belo vino. Trenutno so (tudi v tujini) popularna rdeča vina. V Evropi pa je bil lani opazen vsaj trenutni zasuk v tem smislu. Zaradi bolezni norih krav, ter parkljevke in slinavke se je poraba mesa, še posebej rdečega, zmanjšala. Rdeča vina pa so običajno vezana prav na ta tip hrane. Usmeritev kupcev na belo meso ter ribe in zelenjavo pa je povzročila spremembe v navadah pitja vina, saj uživanje tovrstne prehrane daje prednost belim sortam. Za zdaj pa ne kaže na dolgotrajnejše spremembe trenda.

Kot problem, ki se pojavlja na vseh prodajnih trgih vina, bi lahko izpostavil (ne)zavedanje o škodljivosti alkohola. V Sloveniji je velikokrat alkoholizem izpostavljen kot splošno znan družbeni problem, ki prav gotovo izvira tudi iz običajev pitja vina pri nas. Zaradi negativnega prizvoka, ki ga lahko ima pitje vina, in zaradi vsebnosti alkohola se ponudniki poskušajo izogniti njegovi kategorizaciji v okvir pijač. Izpostavljajo ga bolj kot del prehrane oz. priporočajo primerno pitje vina kot del kulinarčne kulture. Višina le-te je običajno vezana tudi na pripadnost družbenemu razredu oz. na način življenja (Jenster in Jenster, 1999, str. 220-221). Torej, višji kot je razred, količinsko manjši, kalorijsko revnejši in kakovostnejši naj bi bili obroki. Temu naj bi sledila tudi kakovost vina.

Tehnološko okolje

V vinski panogi smo priča zgolj manjšim inovacijam (Jenster in Jenster, 1999, str. 215-216). Prelomno obdobje je bilo med sedemnajstim in osemnajstim stoletjem, ko so pričeli z uporabo stekla (za steklenice) in plute (za zamaške). Poleg tega je uporaba žvepla kot ohranilnega agenta v vinu omogočila dolgotrajnejšo hrambo in učinkovitejšo distribucijo. V drugi polovici osemnajstega stoletja je Pasteur z odkritji na področju mikrobiologije in v procesih fermentacije omogočil inovativne procese pri pridelavi vina.

Kljub vsemu osnovni pridelovalni proces že stoletja ostaja praktično isti. Omejitve pri nasadih so onemogočile razvoj v tej smeri. Zato so bile inovacije usmerjene predvsem v fermentacijo, kjer se danes z določenimi aditivi zmanjšujejo možnosti napak. To omogoča pridelovalcem predvsem bolj homogeno kakovost vina. Danes se nekatere tehnične novosti uporablja tudi ali predvsem v tržne namene.⁷⁶

⁷⁶ Tukaj navajam tri take primere:

- Pri Chateau Petrusu iz Pomerola (Bordeaux, Francija) so uporabili helikopterje za vzdrževanje nižje vlažnosti v vinogradih in suhih grozdov pred trgatvijo. Čeprav je šlo verjetno predvsem za tržno akcijo so kljub temu pripomogli k nižji možnosti širitve bolezni (Jenster in Jenster, 1999, str. 232). Zanimivo, da omenjeni pridelovalec, ko letnik ne omogoča višje kakovosti, zaradi vzdrževanja podobe ne prodaja vina pod ekskluzivnimi blagovnimi znamkami.
- Francosko vino *Beaujolais nouveau* lahko pride na trg pred ostalimi, ker je pridelano z umetno pospešenim vretjem. Z zakonom je določeno, da se prodaja prične prvi ponedeljek v novembru in zaključi v januarju naslednje leto. *Novo vino* je ime, ki ga v Sloveniji uporabljajo pridelovalci za vino, pridelano po omenjenem postopku.

Tudi na tem področju se bje boj med *starim* in *novim svetom*. Eden od glavnih nesporazumov izhaja iz pritiska novega sveta za uporabo najnovejših tehnoloških dognanj na različnih področjih pridelave ali celo dodelave vina. Npr. za reševanje nekaterih problemov, ki jih *stari svet* razume kot del tradicionalnega načina pridelave in ga tudi zagovarja (Matthews, 2000, str. 4).

V Sloveniji se tudi nekatere znane tehnične rešitve kot npr. sistemi za zaščito pridelka (mreža proti toči in namakanje) le redko uporabljajo. Tehnična oprema obratov je zelo različna, pogosto je kletarska tehnika tudi najmodernejša. Kljub temu obrati na prosto konkurenco na trgu v okviru EU še niso pripravljeni (Izvozna marketinška strategija za slovensko vino, 1995, str. 1-7), kar se v zadnjih letih ni bistveno popravilo.

4.3.2. Analiza izdelka

Analiza pozicije blagovnih znamk Arhaica in Lan (glej prilogo 9) nudi osnovo za definiranje izdelka. Najprej zato, ker ponudba blagovne znamke Arhaica izhaja iz opuščene programa blagovne znamke Lan. Naslednji razlog pa je ta, da večji del prodaje prve odpade na medorganizacijski trg po prodajnih poteh blagovne znamke Lan. Možno neskladje bi tako lahko v prvi vrsti povzročilo zmedo pri kupcih, posledično pa celo ogrozilo obstoj obeh blagovnih znamk. Na kratko lahko povzamem, da se na medorganizacijskem trgu blagovni znamki dopolnjujeta, medtem ko na trgu izdelkov za končnega porabnika blagovna znamka Arhaica deluje samostojno, kar ne ogroža razvoja ponudbe in trženja obeh blagovnih znamk.⁷⁷

Pridelava vina lahko sovpada s specifično proizvodnjo izdelkov, ki temeljijo na dediščini (o tem nekoliko kasneje - glej tudi poglavje 3.2.1.). Kot najprimernejši izdelek za pričetek prodaje na trgu izdelkov za končnega porabnika pa je bilo izbrano prav vino. Predvsem iz naslednjih razlogov:

- Izhaja iz izbora izdelkov blagovne znamke Lan. Zaradi tega je ponudnik že imel izkušnje s prodajo tovrstne ponudbe.
- Možnost uporabe in nadgradnje dotedanjih poslovnih povezav je nudilo osnovo za razvoj v tem smislu.

Osnovo ponudbo sestavlja sedem vin tipičnih slovenskih sort⁷⁸ iz različnih vinorodnih okolišev, in sicer: rebula, zelen, teran, malvazija, refošk, cviček in modra frankinja (glej prilogo 10). Predvsem je izpostavljena kakovost, saj gre za izbrana vina, kar je

• V severni Italiji celo eksperimentirajo s satelitskim nadzorom za določanje pravega trenutka trgatve na posameznih legah.

⁷⁷ Kot sem že navedel, je strategija namenjena trgu izdelkov za končnega porabnika. Nekaj več o možnostih blagovne znamke Arhaica na medorganizacijskem trgu kasneje v poglavju 6.2.

⁷⁸ Razen cviček, ki je mešanica različnih sort.

posebej označeno na etiketi (npr. Izbrani Refošk). Temu primerno so vina tudi cenovno pozicionirana (kar se odraža tudi skozi uporabljeno embalažo). Na omenjenem izboru se tudi gradi prepoznavnost, ki je od dopolnitve ponudbe naprej enaka. Osnovni odnos "izdelek - blagovna znamka" v obravnavanem primeru izhaja iz povezave "Blagovna znamka za vse izdelke/storitve ponudnika" (glej poglavje 2.5.), vendar se z uveljavljanjem podznamke za vina razvija v "Krovno blagovno znamko s podznamko izdelka/storitve" (glej prilogo 16).

Glavna pomanjkljivost izbora vin je v tem, da ni dopolnjen z vinom Podravske vinorodne dežele (glej prilogo 11), torej ne pokriva celotne Slovenije. Razlog je predvsem v neenakomerni porazdelitvi tipičnih sort po vseh vinorodnih okoliših. Teh je več v primorski vinorodni deželi. Sploh pa je pomembna kakovost, ki jo lahko nudi sorta. Ta se mora prilagajati celotni ponudbi blagovne znamke Arhaica. Tako je izbor dokaj omejen. Trenutno ponudnik tega ne rešuje, saj je razvoj ponudbe (glej poglavje 5.2.1.) pogojen z odločitvijo o nadaljnji strategiji.

Gledano na panogo v celoti lahko trdim, da je na stopnji zrelosti v življenjskem ciklu. Torej je značilna počasnejša rast ali celo stagnacija prodaje. Pridelovalci se usmerjajo iz količinske pridelave v kakovostno. To je tudi zahteva kupcev, ki so zmeraj bolj osveščeni o kakovosti pridelovalca in posameznega vina.

Pravkar navedena situacija na trgu seveda vpliva tudi na prodajo izdelkov blagovne znamke Arhaica. Kljub temu se je v testnem obdobju (glej prilogo 12) vsako leto povečala za cca. 10 %. Predvsem pa lahko trdim, da tudi vino, vključeno v obravnavani ponudbi, sledi značilnostim proizvodnje in prodaje izdelkov, ki temeljijo na dediščini:

- Prodaja osnovne ponudbe sovпада s stalnim življenjskim ciklom izdelka (glej str. 32), zato je tudi zelo težko natančno določiti, v kateri fazi se trenutno nahaja. Ocenjujem, da je (sicer za ta primer značilni) dolgi stopnji zrelosti, kar naj bi zagotavljalo še daljšo prisotnost na trgu.
- Ne glede na to pa bi bila iz vidika prodaje zanimiva možnost doseganja predvsem prvega dela prekinjenega življenjskega cikla izdelka (glej str. 31) z dodatno ponudbo. Tako bi bilo možno vsaj kratkoročno izkoristiti prisotnost začasnih artiklov, ki bi popestrili običajno ponudbo in povečali celotno prodajo.

4.3.3. Konkurenčni položaj blagovne znamke Arhaica

Konkurenčni položaj blagovne znamke Arhaica bom analiziral na podlagi raziskave ponudbe (s cenami) vina na trgu (glej prilogo 13). Osnovo je nudila analiza trga (pred pričetkom prodaje leta 1996) s poudarkom na prodaji buteljčnih vin. Podatki so bili spodbudni, vendar je v naslednjih nekaj letih prav ta del vinskega trga doživel krizo. V zadnjem obdobju pa je opazen pozitiven odziv kupcev na kakovostnejša vina, kar

se kaže skozi zanimanje za vrhunska vina oz. prodajo butelj. Raziskave posebej ne bom povzemal, saj bo to v nadaljevanju predmet dodatne obdelave.

Konkurenčne prednosti gre iskati skozi posebnosti ponudbe blagovne znamke Arhaica.⁷⁹ Pri slednji je bila že od samega začetka prodaje v ospredju kakovost in usmerjenost na tipične slovenske sorte vina. V nadaljevanju bo preverjen konkurenčni položaj blagovne znamke Arhaica v primerjavi z glavnimi konkurenti, določenimi v raziskavi.

Tabela 7: Primerjava konkurence blagovne znamke Arhaica

Kazalci/ocena	1	2	3	4	5
cena	b	A	ua		
razvejanost prodajne mreže	A		ua	b	
oprema prodajnega mesta	b	ua			A
tipična slovenska vina	ua	b			A
primerno za darilo		b		A	ua
kakovost vina		ua		Ab	

Legenda	
Arhaica	A
Amon	a
Bagueri	b
Urška	u

Ocene so razvrščene od najslabše (1) do najboljše (5).

Pri postavki "cena" je boljše ocenjena nižja cena.

Vir: Raziskava cen in ponudbe vina (priloga 13).

Iz prikazanega (Tabela 7) izhajajo predvsem dve:

- Postavki, po katerih se blagovna znamka Arhaica najbolj razlikuje sta prav usmerjenost na tipična slovenska vina ter oprema prodajnega mesta.
- Najbolj negativna pa je zelo omejena pokritost prodaje po teritoriju.

Cena je sicer negativno ocenjena glede na višino, vendar to ni nujno ključna omejitev pri prodaji, predvsem v povezavi s kakovostjo. Za izboljšanje diferenciacije oz. doseganje konkurenčne prednosti je največja možnost pri širitvi prodaje po ozemlju Slovenije. Manjša izboljšava se kaže tudi v razvoju ponudbe za darila.

Pomemben element konkurenčne pozicije blagovne znamke Arhaica so odnosi s partnerji. V testnem obdobju je namreč glede na uporabljena prodajna mesta delovala tudi kot konkurenca slednjim. Vendar pa predvidena usmeritev le nadgrajuje njihove prodajne možnosti. Partnerji namreč ne gradijo posebej na darilnem programu. To je običajno le predstavitev siceršnjih izdelkov v embalaži, predvsem v božično-novoletnem obdobju. Tovrstna ponudba pa le redko najde mesto na policah

⁷⁹ Tukaj bi dodal še nekaj ugotovitev iz izkušenj in analize trga kot dopolnilo k analizi okolja in podlago za nadaljnjo obdelavo. Predvsem je vzpodbudna nagnjenost konzumu slovenskih vin. Za Slovenijo je značilna zelo razdrobljena ponudba vin v primerjavi z ostalimi tujimi vinorodnimi deželami. Veliko pridelovalcev (tudi zelo majhnih) ponuja običajno več različnih sort. Velikokrat je opazna usmeritev na svetovno znane sorte (predvsem za prodajo v buteljkah), medtem ko je ponudba tipičnih slovenskih vin velikokrat omejena na količinsko prodajo. To je sicer rezultat razširjenosti pridelave vina pri nas, vendar problematično v smislu iskanja primerjalne prednosti.

v trgovini. Tukaj so močnejši nekateri zasebniki, ki so z manjšimi količinami prožnejši pri prilagajanju izbora izdelkov za posebne priložnosti. Poleg tega partner npr. v Mercatorjevih trgovinah ne more doseči takih prodajnih pogojev kot jih lahko ponudnik blagovne znamke Arhaica. To bi zanj pomenilo dodatno investicijo v pripravo tovrstne ponudbe in v razmeroma majhen delež celotne prodaje. Kljub temu, da je ta majhna ciljna skupina sicer težje dosegljiva, pa je le ni smiselno zanemarjati (npr. promotivnega elementa dediščine in pokritosti darilnega programa). Na tem mestu pa dobi svojo vlogo položaj, ki ga ima blagovna znamka Arhaica na prodajnem mestu oz. pri doseganju tovrstnih kupcev, ki so tako posredno dosegljivi tudi za parterja (ang. *consumer outsorsing*; glej v Rojšek, 2001, str. 29).

4.3.4. Analiza kupcev

Evropski kupci pri odločanju o nakupu vina upoštevajo naslednje kriterije (povzeto po Jenster in Jenster, 1999, str. 220, 225): poznavanje, cena, ugled, vrednost za ceno in radovednost. Osebnostno poznavanje naj bi bil torej najpomembnejši kriterij. Vedno večjo veljavo pa ima tudi radovednost predvsem pri severnoevropskih kupcih, saj so to nevinorodne dežele. Očiten je tudi vpliv sprememb življenjskih navad (npr. pitje manjših količin vina, vendar višje kakovosti). Z vidika prodaje se je to najbolj izkazalo v propadanju specializiranih trgovin (npr. vinotek) in usmeritvi nakupov v večje trgovske centre. Moški spijejo 30 % več vina kot ženske, višji družbeni razred pa nekoliko več kakor srednji in nižji. Vino kupujejo večinoma ženske. Splošno gledano se imajo kupci za boljše poznavalce vina kot v preteklosti in se spoznajo na blagovne znamke na trgu.

V dosednji analizi sem že zapisal, katere so posebnosti **slovenskih** kupcev vina. Tukaj bi pri splošni populaciji izpostavil predvsem naslednje (Raziskava o povpraševanju in ponudbi vin v Sloveniji, 2001):

- Odločilni dejavnik pri izbiri vina je kakovost (cca. 45 % populacije). Le pri 10 % je glavni kriterij cena. Ta je nekoliko pomembnejša med mlajšimi in manj izobraženimi. Če odmislimo ceno, sta ključna kriterija pri odločanju o nakupu geografsko poreklo in sorta vina.
- Le redki se odločajo za vino, ki ga še niso poskusili. Tudi temu gre pripisati naklonjenost slovenskim pridelovalcem (86 %). Kupci so zadovoljni s kakovostjo domačih vin, vendar tuja slabo poznajo; njihova izbira je v naših trgovinah pomanjkljiva.
- Pri porabi belega in rdečega vina ni opaziti bistvenih razlik. Po stopnji neprevretega sladkorja pa je najbolj cenjeno suho in polsuho vino.
- Največ kupcev se oskrbuje neposredno pri pridelovalcih, nekoliko manj pa v živilskih trgovinah. V specializirane trgovine zahajajo le redki (3,3 %). Veliko večino vina porabniki popijejo doma.

- Najpogostejši nakupi so v cenovnem razredu med 300 in 500 SIT. Nad 700 SIT pa potroši dobrih 13 % kupcev. Med slednjimi je več mladih, bolj izobraženih ter tistih z nadpovprečno plačo. Ti so pripravljeni plačati tudi 50 % več za buteljno vino kot litrsko.
- Manjši pridelovalci so bolj cenjeni kot veliki, čeprav naj to ne bi bilo odločujoče pri izbiri vina.

Čeprav za kupce neposredno v trgovini veljajo večinoma isti kriteriji kot pri splošni populaciji, opažam nekatere razlike (Raziskava o povpraševanju in ponudbi vin v Sloveniji, 2001):

- Nekoliko večji pomen dajejo na razmerje kakovost/cena, s tem da je odločilna kakovost.
- So večji porabniki rdečega vina.
- Za vino so pripravljeni plačati precej več (gledano splošno in po kakovostnih razredih).

V Sloveniji je opaziti izrazito sezonsko usmerjene nakupe. Najvišja prodaja je tako konec leta, sledi oster padec januarja ter ponoven dvig aprila in maja. Ponovno nižja je v poletnih mesecih (vendar je opazen dvig v turističnih območjih npr. Obala). Pri dražjih vinih in z izrazitejšo darilno ponudbo je to nihanje še opaznejše z vmesnimi pozitivnimi poudarki na praznikih. V zadnjih letih je v poteku prodaje v trgovini vendarle prišlo do določenih sprememb. Predvsem do krajšanja vzpona prodaje proti koncu leta, medtem ko se je še pred leti vzpon prodaje začel že jeseni, se je v zadnjem letu skrajšal predvsem na drugo polovico decembra.

Ponudba vin blagovne znamke Arhaica je bila na začetku testnega obdobja dosegljiva le v izbranih gostinskih lokalih in vinotekah. Geografsko pa je bila omejena na Obalo, ljubljansko in dolenjsko regijo. Zaradi spreminjanja stanja na trgu⁸⁰ je bila ponudba do danes prenesena izključno na prodajne police Mercatorjevih hipermarketov (o tem še kasneje). S tem se je seveda spremenila tudi ciljna skupina, čemur pa je bila prilagojena tudi ponudba, predvsem z usmeritvijo v darilni asortima. Prodaja sledi pravkar zapisanim značilnostim vinskega trga s poudarkom na prazničnih obdobjih. Iz tega lahko sklepam, da je glavni namen nakupa izdelka blagovne znamke Arhaica nadaljnje obdarovanje, kar je ključnega pomena pri odločanju o nadaljnji strategiji.

4.4. OCENA STANJA BLAGOVNE ZNAMKE ARHAICA NA TRGU

Testno obdobje se je odvijalo postopoma glede na področje obdelave (glej prilogo 12). Na podlagi tega bi kot ključno za nadaljnje razmišljanje izpostavil naslednje:

- Večji del prodaje blagovne znamke Arhaica je slonel na prodajni poti blagovne znamke Lan. Ker je to pomemben element vzdrževanja prodane količine, je bilo potrebno določiti odnos med obema blagovnjima znamkama. Zanimalo me je predvsem, kako sprejemajo novo ponudbo kupci blagovne znamke Lan. Možen negativen odziv bi namreč lahko ogrozil prodajo in posledično tudi razvoj obeh blagovnih znamk (glej poglavje 4.3.2.).
- V tem času ni bilo opaziti, da bi se kateri od ponudnikov na trgu pojavil z enakim ali podobnim namenom kot blagovna znamka Arhaica. Pred postavitvijo dokončne strategije je bilo vredno preveriti, ali morda kdo gradi vsaj podobno ponudbo (glej poglavje 4.3.3.). Kot najbolj zapostavljen element tržnega spleta (delno poleg promocije) bi lahko izpostavil ceno. To izhaja iz dejstva, da je bil namen pozicionirati blagovno znamko Arhaica najvišje po sortah na trgu, kar je bilo v testnem obdobju tudi storjeno. Za razvoj ponudbe (ob spremembi ciljne skupine in prodajne poti) je potrebno natančneje dodelati tudi ta element.
- Do sedaj je bilo bolj kot celovita gradnja trženjskega komuniciranja pomembno najti možne načine navezovanja stikov s kupci in javnostmi. Zato je (upoštevajoč spremembo ciljne skupine) pri splošni javnosti logično slabo poznavanje blagovne znamke Arhaica. Bistven element postavitve strategije bo prav prepoznavnost blagovne znamke, vendar upoštevajoč prilagajanje kupcem na ozko zastavljeni predvideni prodajni poti v Mercatorjih hipermarketih (glej poglavje 4.3.4.).

Ponudba oz. način pristopa blagovne znamke Arhaica je bila prav gotovo novost na trgu, vendar se je zaradi neugodnih tržnih razmer in s tem pogojenim spreminjanjem strategije testno obdobje nekoliko zavleklo. Delež prodaje po količini se je na medorganizacijskem trgu gibal od 60 % do 80 % (po vrednosti pa tudi ni bistveno odstopal). V tem primeru je očitna razlika med deležem, ki ga v skupni prodani količini zasedajo veliki in majhni naročniki. Manjši naročniki dosegajo le 1 % celotne prodaje. Med obojimi je meja okrog 100 kom. na naročilo.

Tabela 8: SWOT analiza

<u>PREDNOSTI</u>	<u>SLABOSTI</u>
• Trenutno edini ponudnik izbora tipičnih slovenskih vin (ki jim dajejo slovenski potrošniki prednost pri nakupu). • Izpostavljenost na prodajnem mestu - posebej opremljene prodajne police. • Sodelovanje večjih klet, ki lahko zagotavljajo vsakoletno konstantno ponudbo (stroka). • Izpostavljena kakovost na več nivojih od izdelka do embalaže.	• Omejena prožnost pri prodaji zaradi navezanosti organizacije na partnerje. • Nedodelana in dalj časa ista ponudba. • Obsežna logistika za relativno majhno število izdelkov. • Usklajevanje različnih interesov številnih partnerjev in sodelavcev. • Omejeno doseganje potencialnih kupcev zaradi navezanosti na Mercator.

⁸⁰ Najprej že omenjeno spreminjanje nakupnih navad z gradnjo velikih trgovskih centrov in s tem posledičnega propadanja vinotek. Poleg tega splošno slabša prodaja buteljčnih vin na domačem trgu v sredini druge polovice devetdesetih ter ostra konkurenca v gostinstvu.

<u>PRILOŽNOSTI</u>	<u>NEVARNOSTI</u>
• Usmerjenost nakupov vina na velike nakupovalne centre. • Uporaba teritorialne pokritosti Mercatorjevih hipermarketov.⁸¹ • Predvidena možnost dopolnitve ponudbe tudi z manjšimi pridelovalci (npr. oljčnega olja). • Možnost sodelovanja neizdelčnih partnerjev za promocijo blagovne znamke kot nosilca promocije dediščine. • Širitev Mercatorja na trge držav bivše Jugoslavije.	• Predvideni konec zaščite vinske panoge z 8 % DDV-jem leta 2005 (ali že 2003). • Vpliv povečane konkurence z vključitvijo v EU na partnerje in posredno tudi na blagovno znamko Arhaica. • Možnost uvajanja ločene ponudbe s strani pridelovalcev za gostinstvo in maloprodajo. • Uvedba trgovske znamke visokega cenovnega razreda s strani Mercatorja. • Združevanje podjetij (večjih naročnikov) na medorganizacijskem trgu.

Ocena je podana na osnovi izkušenj pri delu, analize kupcev in raziskav.

Vir: Analiza testnega obdobja (priloga 12); Raziskava pozicije blagovnih znamk Lan in Arhaica (priloga 9); Raziskava cen in ponudbe vina (priloga 13).

Domačo konkurenco bi lahko v grobem delil v dve skupini: večje vinske kleti (cca. 12, ki izhajajo iz ali so še del kmetijskih zadrug) in pa zasebniki (ki so se razvili v glavnem v zadnjih desetih letih). Zaradi količinsko ugodnih letnikov je proizvodnja vina presegla povpraševanje, kar se odraža tudi v konkurenci. Med ponudnike vina z izrazito darilnim asortimajem bi lahko (v okviru opravljene raziskave - priloga 13) uvrstil le tri blagovne znamke. Blagovna znamka Arhaica pa je še vedno edina, ki gradi ponudbo in prepoznavnost le na tipičnih slovenskih vinih.

Predvidena prodajna pot na prvi pogled morda nekoliko omeji prodajne možnosti. Poleg tega se navezanost na medorganizacijski trg lahko v bodoče izkaže kot problematična (npr. združevanje in prevzemi podjetij, zmanjšujejo število večjih naročnikov tovrstne ponudbe). Zato bo potrebno povečati razmerje v prodaji na strani trga izdelkov za končnega porabnika. Sodelovanje z Mercatorjem sicer omejuje možnost doseganja potencialnih kupcev v drugih trgovskih sistemih, vendar pa zagotavlja določeno konstantno prodano količino in ozemeljsko pokritost. Poleg tega nudi dodatno možnost širitve na trge držav bivše Jugoslavije.

Sodelovanje priznanih partnerjev omogoča izbor izdelkov in strokovnost, vendar s tem postaja obsežnejša tudi logistika razmeroma majhnega števila izdelkov. Prožnejšega pristopa, kar naj bi bila prednost majhnega podjetja, tako zaradi omenjenih povezav ni možno koristiti v celoti. Zaradi razvejanosti organizacije se nekatere aktivnosti izvajajo počasneje, kot bi se sicer znotraj enega samega podjetja. Nenazadnje so tudi skladiščenje in nekatere prodajne aktivnosti vezane na partnerja. Poleg tega vsak sodelujoči nosi svoj del finančnega bremena, kar omejuje možnosti popolnoma neodvisnih odločitev pri poslovanju ponudnika.

⁸¹ Seveda se tukaj postavlja vprašanje, zakaj bi Mercator še naprej omogočal poseben status blagovni znamki Arhaica? Odnos do projekta se je izkazal že s potrditvijo širitve na ostale hipermarkete. Odločitev je izhajala iz pozitivnih rezultatov dosedanje prodaje v Kopru in Ljubljani. Mercator sicer dopolnjuje ponudbo tudi skozi trgovinsko blagovno znamko za določene izdelke (npr. voda, pa tudi vino), vendar je v tem primeru cilj doseganje čim nižje cene, kar je nenazadnje tudi eden razlogov obiska kupcev. Blagovna znamka Arhaica pa ponuja prestižnejše izdelke, ki na drugi strani cenovnega razreda nadgrajuje izbiro v trgovini, brez dodatnih stroškov za trgovca. Poleg tega se skozi tovrstno ponudbo tudi Mercator izkazuje kot pobudnik promocije slovenske dediščine. Dalje pa se lahko to sodelovanje razširi tudi na države bivše Jugoslavije in omogoča z geografsko prilagojeno ponudbo umeščanje v lokalno okolje.

Posebno pozornost bo potrebno posvetiti razvoju ponudbe. Odkar je bila dopolnjena, se v bistvu ni spremenila. Tukaj imam v mislih predvsem možnost sodelovanja manjših pridelovalcev tudi nevinskih izdelkov. V tem smislu pa se lahko pojavi nevarnost večinoma večjih pridelovalcev, morda celo nekaterih partnerjev. Nekateri namreč razmišljajo o ločevanju trenutno v glavnem enotne ponudbe za maloprodajo in gostinstvo. Tako bi lahko blagovna znamka Arhaica izgubila eno od pomembnih primerjalnih prednosti.

4.5. IZHODIŠČNE POSTAVKE STRATEGIJE BLAGOVNE ZNAMKE ARHAICA

Sledi definiranje poslanstva s ključnimi cilji blagovne znamke Arhaica, kar bo izhodišče za pozicioniranje s segmentiranjem in določanjem ciljne skupine vred. To bo osnova za postavitev strategije v naslednjem poglavju.

4.5.1. Poslanstvo

Poslanstvo blagovne znamke Arhaica je promocija izdelkov, ki temeljijo na slovenski dediščini, kar vključuje:

- osredotočenost na dediščino (in kakovost) kot podlago za razpoznavnost,
- osveščanje javnosti o tovrstnih izdelkih (njihovem poreklu) predvsem s prodajo in
- povezovanje proizvajalcev ter ostalih zainteresiranih za tovrstno promocijo.

Na podlagi poslanstva (upoštevajoč kritične dejavnike uspeha in analize testnega obdobja) so ključni cilji za naslednja 3 leta:⁸²

- razširiti prodajno mrežo na celotno Slovenijo (doseganje primerne prodajne pozicije v hipermarketu),
- povečati kakovost (predvsem embalaže in distribucije s prodajnim mestom vred),
- povečati razmerje v korist prodaje na trgu izdelkov za končnega porabnika (na 60 % celotne prodaje) in
- dopolnjevanje ponudbe (z nevinskimi izdelki) z vključevanjem novih partnerjev in sodelavcev.

4.5.2. Pozicioniranje

Upoštevati je potrebno možne postavke, ki usmerijo delo že na samem začetku oz. omejujejo proces pozicioniranja. V obravnavanem primeru bi izpostavil omejena sredstva predvsem za promocijo, kar je tudi delno vplivalo na odločitev o povezavi z

⁸² Za merjenje uresničevanja ciljev glej poglavje 6.1.

le enim trgovcem za prodajo in distribucijo. Iz tega izhaja, da bo strategija pogojevala ozko tržno usmeritev.

Pri določanju segmenta trga bom najprej izpostavil, kar bo ključno (profiliranje) pri povezovanju identitete in podobe blagovne znamke (glej poglavje 2.2.2.). Zaradi navezanosti slovenskih potrošnikov na tipična slovenska vina bo predvsem to še naprej vodilni razpoznavni element. V okviru tega bo ponudnik posebno pozornost namenil primernosti za obdarovanje. Tudi zaradi tega ni predvidena posebna cenovna občutljivost s strani kupca, kar pa bo pogojevala poudarjena pozornost kakovosti. Preden preidem k definiranju ciljne skupine, bom opisal še tržni segment: *Kupci (praviloma običajni obiskovalci trgovskih centrov), ki kupujejo izdelek z namenom nadaljnjega obdarovanja, iščejo tipične slovenske izdelke, po možnosti vino. Pripravljeni so plačati nekoliko več, vendar za zagotovljeno kakovost in poseben izgled izdelka.*

Ozka tržna usmeritev dopušča le malo možnosti pri izbiri segmentov trga, na katere se lahko pozicionira blagovna znamka. Tako lahko pridem do končne ciljne skupine tudi z izločanjem:

- Psihografsko gledano je izbira omejena na eni strani s prodajno potjo. S tem lahko izločimo zgornji del družbenih slojev, na drugi strani pa z relativno visoko ceno artiklov⁸³ še spodnje družbene sloje. Tukaj vmes gre iskati ciljno skupino. Torej gre za tiste kupce, za katere je cenovni razred razmeroma visok, a si lahko (vsaj občasno) privoščijo tak nakup.
- Zadnja ugotovitev določa delno tudi demografski vidik segmentiranja.⁸⁴ Po izkušnjah naj bi bili kupci ženskega spola slabši poznavalci vina in zato (v konkretnem primeru) tudi bolj dovzetni za sporočila (predvsem o kakovosti)⁸⁵ ponudnika.

Zanimanje kupcev gre iskati na podlagi primerne ponudbe artiklov s poudarkom na kakovosti tako vsebine, izgleda kot z uporabnosti za darilo. Zaradi izbora zelo različnih izdelkov trženjskega komuniciranja ni smiselno graditi na posameznem artiklu, ampak na nivoju blagovne znamke. Pri tem je potrebno upoštevati, da kupec večinoma ne bo tudi porabnik, zato bo manj možnosti, da bo npr. vino tudi dejansko okusil. Iz zapisanega lahko izpostavim za trg izdelkov za končnega porabnika:

- Ciljna skupina; *kupec (predvsem slovenski) v Mercatorjevih hipermarketih; srednjega in delavskega razreda (glej opombo na str. 12); s poudarkom na kupcu ženskega spola.*

⁸³ Izdelek je tisto, kar je dobavljeno s strani partnerja ali sodelavca, torej preden je pripravljen za prodajo. Opremljenega ali tudi kombiniranega z drugim izdelkom (npr. v darilni embalaži) pa pojmujem kot artikel.

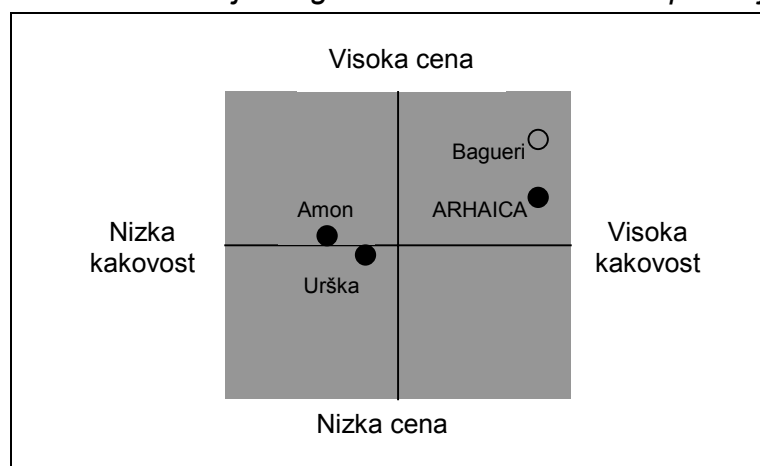
⁸⁴ Kupci v Mercatorjevih trgovinah so demografsko gledano ženske med 27. in 50. letom ter moški med 30. in 50. letom starosti (Kaučič, 2000, str. 50).

⁸⁵ Ponudba je sicer dokaj široka, vendar tudi raznolika po kakovosti (sploh glede na možno dodatno ponudbo - o tem kasneje). Kakovost pa glede na cenovni razred, ki ga zaseda blagovna znamka Arhaica, ne sme biti vprašljiva.

- Pozicioniranje; visoko kakovostna darila na osnovi slovenske dediščine s poudarkom na vinih.

Pozicioniranje se lahko izvaja na različnih osnovah. Za obravnavani primer bom izhajal iz analize konkurenčnega položaja blagovne znamke Arhaica (glej poglavje 4.3.3.). Definiranje pozicije bo prikazano na podlagi razmerja z možno konkurenco na dosedanjih in predvidenih prodajnih mestih. Primerjava glede na ceno/kakovost morda ni najbolj smiselna za blagovno znamko Arhaica, vendar bo zaradi poudarka na kakovosti ponudbe ta vpogled nudil osnovo za nadaljnje razmišljanje. Pozicije upoštevanih ponudnikov izhajajo iz predhodne raziskave trga (za natančnejše podatke glej prilogo 13).

Slika 13: Pozicija blagovne znamke Arhaica v primerjavi s konkurenco I.



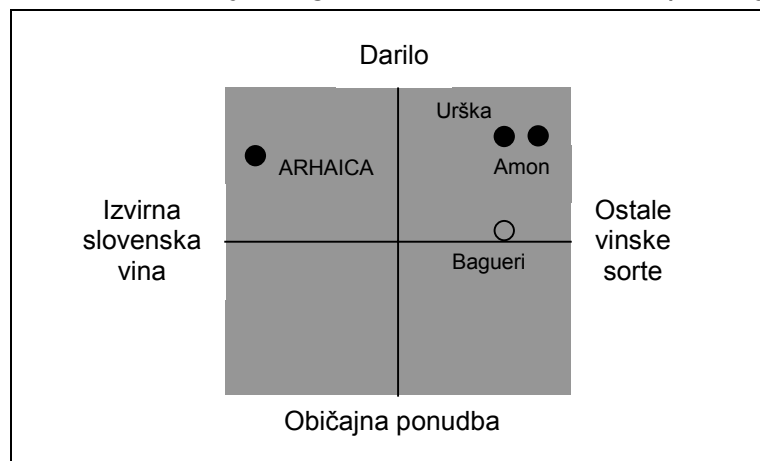
Razmerja so določena na podlagi povprečja cen artiklov (srednja črta - 1.000 sit) in povprečja deklarirane kakovosti vin ponudnika.
Vir: Raziskava cen in ponudbe vin (priloga 13).

Po kakovosti sta blagovni znamki Arhaica in Bagueri precej daleč od drugih dveh (Slika 13), sta si pa precej blizu po ceni. Visoka kakovost obeh ponudb ne nudi osnove za dodatno razlikovanje.⁸⁶ Možno povišanje cen enega programa blagovne znamke Arhaica (zaradi delitve ponudbe na dva dela - o tem kasneje) pa lahko povzroči celo približevanje obeh. Pomemben je naslednji pogled (Slika 14), kjer pa sta precej narazen. Problematična je lahko visoka pozicija glede na darilni program blagovnih znamk Urška in Amon.⁸⁷ Usmeritev na promocijo dediščine, torej na tipična slovenska vina, postavlja blagovno znamko Arhaica v svoj kvadrant. Te ugotovitve nudijo tudi osnovo za oblikovanje konkurenčnih prednosti (glej poglavje 5.3.2.).

⁸⁶ Blagovna znamka Bagueri je uvrščena v analizo le pogojno (glej prilogo 13).

⁸⁷ Blagovni znamki Urška in Amon sta pozicionirani za spoznanje višje glede na usmeritev za darila. Vendar le zaradi poudarka izdelkov za posebne priložnosti (npr. obletnice, rojstni dan, horoskop itd.), kar pa istočasno tudi omejuje prodajo. Pri blagovni znamki Arhaica to ne bo posebej izpostavljeno, ker naj bi bili ti artikli primerni za obdarovanje ob vsaki priložnosti.

Slika 14: Pozicija blagovne znamke Arhaica v primerjavi s konkurenco II.



Razmerja so določena na podlagi subjektivne ocene primernosti artiklov za darilo in izbora sort vin v ponudbi posamezne blagovne znamke.

Vir: Raziskava cen in ponudbe vin (priloga 13).

Prej omenjena delitev ponudbe pri blagovni znamki Arhaica bo posebej obdelana v poglavju 5.2.1. Za pozicioniranje pa je pomembno, da za oba programa ni predvidenega odstopanja od zastavljenega poslanstva. Cenovno bosta sicer različno definirana, vendar ju je le težko obravnavati ločeno, ker bosta zaradi usmerjenosti na darila tudi prepletena (npr. kombinacije izdelkov v skupni embalaži).

5. POSTAVITEV STRATEGIJE BLAGOVNE ZNAMKE ARHAICA

Temeljna strategija blagovne znamke Arhaica bo osnovana na pravkar zastavljenem poslanstvu in njenem pozicioniranju. V nadaljevanju pa bo razdelana še z definiranjem uporabe elementov trženjskega spleta in osnutkom trženjskega načrta.

5.1. TEMELJNA STRATEGIJA BLAGOVNE ZNAMKE ARHAICA

Koncept generične poslovne strategije⁸⁸ izhaja iz trditve, da je njeno bistvo opredeljevanje poti za doseganja konkurenčnih prednosti (Porter v Pučko, 1996, str. 202). Avtor navaja, da je to mogoče doseči le preko doseganja nižjih stroškov od konkurence ali preko diferenciacije izdelka/storitve, kar se kaže v treh temeljnih generičnih strategijah:

- (pod)strategija vodenja stroškovnih učinkovitosti,
- (pod)strategija diferenciacije izdelkov/storitev in
- (pod)strategija razvoja tržne vrzeli.

⁸⁸ V strokovni literaturi je najti celo vrsto klasifikacij strategij poslovanja. Posebno pozornost zaslužijo (glej Welge v Pučko, 1996, str. 176): celovite, poslovne in funkcionalne strategije. Za naš primer bo služila druga skupina, ki se dalje deli na (Pučko, 1996, str. 201-212): poslovno strategijo na osnovi portfeljske matrike, generično poslovno strategijo in poslovno strategijo na osnovi krivulje življenjskega cikla izdelka/storitve.

V testnem obdobju je bila uporabljena strategija diferenciacije izdelkov/storitev.⁸⁹ Posebnost vin blagovne znamke Arhaica je bila grajena z navezanostjo na slovensko dediščino. Glavna pomanjkljivost se je izkazala predvsem na področju tržne podstrukture in v okviru tega predvsem v učinkovitosti prodajnih instrumentov.

Omejena sredstva, predvidena za promocijo, ne omogočajo dodatnega vložka v tržno podstrukturo. Delno bo to možno reševati z ozko tržno usmeritvijo, kar je razvidno iz definirane ciljne skupine in pozicije v prejšnjem poglavju. Trženje izdelkov blagovne znamke Arhaica bo zato preusmerjeno na **strategijo razvoja tržne vrzeli**, ki temelji na predpostavki, da lahko ponudnik določene naloge opravi bolj učinkovito od ostalih.⁹⁰ Pri blagovni znamki Arhaica gre za zadovoljevanje posebnih potreb sorazmerno ozkega kroga kupcev, ki jih večji konkurenti v panogi niso pripravljeni tako dobro opraviti (predvsem razvoj darilnega programa). Torej bo strategija še vedno osredotočena na diferenciacijo, vendar na določenem tržnem segmentu. V okviru tega bi lahko izpostavil predvsem naslednje (glej v Pučko, 1996, str. 206):

- Ta strategija omogoča doseganje višjih prodajnih cen, vendar je pogojena s tem, kako kupci cenijo izdelek (prestiž, zanesljivost..., ki naj bi ga nudil); zato bo posebno pozornost potrebno nameniti kakovosti.
- Slednje je pogojeno tudi s tehnološko podporo (v obravnavanem primeru jo nudijo partnerji, ki so z ostalimi večjimi ponudniki nosilci razvoja v panogi).

5.2. UPORABA TRŽENJSKEGA SPLETA

V nadaljevanju bom prikazal, kako bodo v zastavljeno strategijo vključeni posamezni elementi trženjskega spleta: izdelek, cena, trženjska pot in trženjsko komuniciranje.

5.2.1. Izdelek

Osnovo za obravnavo nudi predvsem analiza izdelka (glej poglavje 4.3.2.). V okviru celotne ponudbe bosta razvita dva programa. Za vsakega bo formirana ločena skupina izdelkov, ki jih bo ločevala razpoložljivost ter zagotovljena kakovost:

- a) Nosilni program (s stalno ponudbo - razvit in izveden s partnerji).
- b) Podporni program (s spremenljivo ponudbo - izdelki sodelavcev).

Ad A) Prvi program (glej prilogo 10), ki bo razvit in izvajan skupaj s partnerji, bo nosilen pri razpoznavnosti celotne ponudbe. Predvsem bo izpostavljena kakovost (kar se bo odražalo tudi na embalaži), zato bo tudi pozicioniran nekoliko višje glede na cenovni razred. Posamezni izdelki bodo dosegljivi celo leto, do spremembe

⁸⁹ Vsaka stična točka med verigo vrednosti kupca in ponudnika je potencialni vir za diferenciacijo (Pučko, 1996, str. 205).

⁹⁰ V okviru te strategije je možno osredinjenje na stroške ali na diferenciacijo (Pučko, 1996, str. 206).

ponudbe (npr. menjava letnika vina), ki je predvidena za marec vsako leto. Zaradi razpoznavnosti posameznih artiklov bo v tem programu potrebno zožati nabor. Možna je dopolnitev z vinom vinorodne dežele Podravje. Na ožjem izboru ponudbe bo lažje graditi tudi prepoznavnost blagovne znamke. Za ta program bo še naprej značilen stalen življenjski cikel izdelka.

Ad B) Drugi program (glej prilogo 10) bo dopolnjeval nosilnega z manjšimi serijami izdelkov sodelavcev. Pozicioniran bo nekoliko nižje po ceni in po kakovosti. To drugo izhaja predvsem iz dejstva, da je nemogoče primerno nadzorovati večje število manjših serij izdelkov. Torej ne gre za dvom v sodelavce, ki bodo skrbno izbrani, ampak bolj za zmožnost zagotavljanja kakovosti s strani blagovne znamke Arhaica kupcu. Ponudba bo prisotna celo leto, le da se bodo posamezni izdelki izmenjevali zaradi omejenosti v proizvedeni količini. Na izbor le-teh bo vplivala tudi njihova prisotnost na trgu. Namen tega programa namreč ni promoviranje obstoječe ponudbe proizvajalcev, ki so že prisotni v trgovini. Cilj je izpostaviti tiste, ki jim zaradi omejene količine (npr. rokodelskih) izdelkov ni dosegljiva obsežnejša distribucija in predvsem promocija v smislu izpostavljanja tipičnih slovenskih izdelkov. Za ta program naj bi bil značilen prekinjen življenjski cikel izdelka (vsaj prva faza), ker bo lahko izkoriščal redkost tovrstnih izdelkov na trgu.

Tukaj namenoma nisem izpostavljaj vina, ker bo ponudba postopoma dopolnjena z izborom različnih izdelkov slovenske dediščine (torej tudi z nevinskimi izdelki). To bo prvi korak nadgradnje izdelkov blagovne znamke Arhaica, čeprav bo vino za zdaj še ostalo nosilni element ponudbe. Najprej bodo (v obravnavanem 3-letnem obdobju) dodani sorodni izdelki (kakor npr. že sedaj vinsko žganje), predvsem s kombinacijami v darilnih embalažah. Zaradi tega je težko programa obravnavati popolnoma ločeno, saj se bosta tako tudi prepletala.

Na podlagi zapisanega lahko izpostavim kot ključno za izdelke blagovne znamke Arhaica, da so nosilci sporočila o slovenski dediščini.⁹¹ Na osnovi tega je pomembna še usmeritev na darilnost, kakovost ponudbe ter dopolnitev le-te, predvsem z novimi sodelavci.

5.2.2. Cena

Artikle v ponudbi blagovne znamke Arhaica lahko delim na dva osnovna cenovna razreda:

- za nosilni program (najdražja vina po sortah na trgu) in
- za podporni program (na nivoju najbližjih konkurentov po ceni).

Najdražje po artiklu pa bodo kombinacije izdelkov v darilnih embalažah.

⁹¹ Podporo bi temu morale nuditi tudi dodatne informacije, dosegljive na internet portalu. To bi nudilo tudi dodatno možnost nadgradnje fizičnega izdelka z virtualno vsebino (glej poglavje 6.3.).

Na osnovi strategije pa tudi pozicioniranja in pravkar definiranega izdelka je že možno razbrati usmeritev cenovne politike. Bistveno je, da zastavljena temeljna strategija omogoča postavljanje višje prodajne cene. Slednje bodo sledile kakovostnemu razredu (predvsem nosilnega programa). Sploh pa bo ta s stalno ponudbo razpoznavni element prodaje in bo zato tudi po ceni izkazoval njeno "prestiznost". Pri drugem nekoliko cenejšem programu pa bo izpostavljeno predvsem sodelovanje majhnih proizvajalcev. Pozicioniran bo v isti cenovni razred kot najbližji konkurenti po ceni, tako da bo primerjalna prednost redkost ponudbe, ki širši javnosti sicer ni dosegljiva. Zaradi te redkosti pa je možno, da bodo kateri od teh izdelkov segali tudi v višji cenovni razred.

Cene kombinacij izdelkov v darilnih embalažah bodo lahko tudi bistveno odstopale od obeh programov. Problem je relativno visok delež stroškov za opremo izdelkov. To bo vezano predvsem na embalažo⁹², za katero bodo pogosto uporabljeni dražji materiali (npr. les). Poleg tega, za razliko od večine ostalih ponudnikov na trgu, embalaža (kartonska, za samostojne buteljke vina) ni dodatno zaračunana. Tako je na prodajni polici v trgovini ponujena buteljka vina za isto ceno v embalaži ali brez nje.

Formiranje cene je navzdol omejeno z nabavno ceno, ki jo postavijo partnerji. Navzgor pa seveda z oceno, koliko so kupci še pripravljeni plačati za artikel. Poleg tega je potrebno upoštevati še cene sorodne ponudbe partnerjev in ostalih ponudnikov na trgu. Razlika med nabavno in prodajno ceno z odštetimi stroški strateškega partnerja pri prodaji znaša delež lastnika blagovne znamke Arhaica.

5.2.3. Trženjska pot

Z odločitvijo za sodelovanje z Mercatorjem je v veliki meri trženjska pot že jasno zastavljena. Kot sem že izpostavil, gre za prodajo v hipermarketih omenjenega trgovskega podjetja. Iz ekskluzivne pojavnosti blagovne znamke Arhaica v trgovini izhajajo splošni pogoji sodelovanja. Ti se kažejo vsaj na dveh ravneh:

- Na strani *ponudnika*; Ugodni prodajni pogoji za artikle blagovne znamke Arhaica.
- Na strani *trgovca*; Predvsem je blagovna znamka Arhaica edina dolgoročno samostojno predstavljena v trgovini.⁹³ Občasno so sicer enodnevnne (ali le nekoliko daljše) predstavitve izdelkov nekaterih ponudnikov. Nobena blagovna znamka pa nima dolgotrajno samostojnega prodajnega prostora.

Slednje se kaže tudi skozi omejitve, ki jih pogojuje tak dogovor. Predvsem možnost sodelovanja z drugimi trgovci. Po drugi strani pa je z enim partnerjem omogočena

⁹² Ta zaradi visokih kakovostnih kriterijev zaseda pomemben element kalkulacije.

⁹³ Njena izpostavljenost lahko bistveno vpliva na prodajo izdelkov (Areni, Duhan in Kiecker, 1999, str. 428-441).

prodaja na celotnem slovenskem teritoriju (kjer se nahajajo Mercatorjevi hipermarketi).⁹⁴ Poleg tega se tako poenostavi tudi distribucija. Zastavljena prodajna pot omogoča nadzor prodaje z le enim potnikom, ki je zadolžen za vsa prodajna mesta (več v razporejanju virov - glej poglavje 5.3.1.). Omogoča tudi enostavnejši celovit pregled nad vsemi prodajnimi mesti, ker dostava in nadzor nista razdrobljena. Zelo pomemben element prodajne poti je oprema končnega prodajnega mesta. Prodajni prostor je na podlagi dogovora posebej izbran in opremljen za blagovno znamko Arhaica, tako da se loči od standardne opreme v trgovini. Namen je ustvariti butik, kjer bodo razstavljeni artikli (za prodajo), ki odstopajo od običajne ponudbe trgovine. Razlika se izkazuje ne le po opremljenosti, ampak tudi v spletu treh elementov:

- po sporočilnosti (posebej poudarjen namen promocije dediščine),
- po namenu (usmerjenost na darilni program) in
- po ceni (primerljivih izdelkov).

Prav zaradi tega je poseben poudarek na razpoznavni podobi prodajnih polic (glej prilogo 14). Ta je prirejena za vsak hipermarket posebej, vendar vseeno smiselno poenotena. Izpostavljam lahko tri povezane elemente prodajnega mesta, ki se pojavljajo v različnih oblikah (glede na prostor in obstoječe police):

- *Informativni*; Posebej so izpostavljene osnovne splošne informacije o projektu predvsem z namenom poudarjanja strokovnosti, kakovosti in dediščine.
- *Razstavni*; Del prodajnih polic je tudi vitrina, v kateri so razstavljeni artikli, ki jih trenutno obsega ponudba. Poleg tega so priložene dodatne informacije o nekaterih izdelkih.
- *Prodajni*; Ta je predviden za artikle, namenjene nakupu.

Pomislek na opisano postavitve prodajnih polic izhaja iz običajnega smiselnega ločevanja artiklov po oddelkih in ne po ponudniku.⁹⁵ To je vredno upoštevati pri nadaljnjem razvoju. Glede na trenutni izbor izdelkov je namreč umeščenost v vinski oddelek smiselna, vendar predstavlja to glede na usmeritev predvsem na darilno ponudbo tudi določeno omejitev. Do prodajnega prostora pride le tisti, ki se je namenil kupiti vino. S širitvijo ponudbe, ki bo zmeraj bolj odstopala od zgolj vinskih izdelkov, pa bo to omejevalo možnosti prodaje. Zato bo potrebno razmisliti o takem prodajnem mestu v trgovini, ki kupcu ne bo omogočalo dostopa do blagovne znamke Arhaica le ob nakupu določenega tipa izdelka.

⁹⁴ V primerjavi z drugimi trgovskimi hišami, katerih centri bi bili primerni za prodajo, ima Mercator najbolj razvejano tovrstno trgovsko mrežo.

⁹⁵ V tem smislu je bil idejni predlog s strani Mercatorja, da bi artikle razdelili po trgovini. Postavili bi osrednji butik, kjer bi bila razstavljena celotna ponudba. Prodajo bi tako razdelili glede na tip po policah oddelkov po celotni trgovini. Od razstavnega prostora bi usmerjevalne table pripeljale kupca do iskanega artikla. Ta predlog je morda smiselni v primeru širokega izbora, predvsem pa le samostojnih izdelkov. Namreč usmeritev na darila vodi k ponudbi kombinacij tudi izdelkov različnega tipa (npr. vino in oljčno olje) v isti embalaži. Poleg tega trenutni izbor ne omogoča take razdrobljenosti. Sploh pa omejene količine posameznih izdelkov, še posebej sodelavcev, ne omogočajo neprestano polnih polic v posameznem oddelku trgovine. Delno pa bi se s tem tudi podrl koncept ustvarjanja butika, ki naj bi bil ločen od ostale ponudbe s svojo razpoznavno podobo.

5.2.4. Trženjsko komuniciranje

Trženjsko komuniciranje blagovne znamke Arhaica je pogojeno s promocijo slovenske dediščine skozi prodajo izdelkov in s tem tudi proizvajalcev. Odvisno pa je predvsem od omejenih sredstev, ki so na razpolago za ta element strategije. Podlago za njegovo izvajanje gre iskati v opori na trženju dediščine kot osnove poleg ostalega predvsem za publiciteto. Glavni elementi trženjskega komuniciranja bodo naslednji:

- Odnosi z javnostmi: dogodki (v Mercatorju), povezovanje s krajevnim okoljem in na osnovi tega publiciteta (predvsem članki in tudi TV).
- Oglaševanje: oprema prodajnega mesta in zunanost embalaže (oprema izdelka).

Izvedba *dogodkov* bo namenjena predstavitvi določenega ruralnega okolja (npr. skozi prikaz raznih lokalnih ritualov). Mesto predstave bodo sami hipermarketi, kjer se prodajajo tudi izdelki blagovne znamke Arhaica. Razlog za organizacijo tovrstnih dogodkov lahko izpostavim na več ravneh:

- omogočali bodo promoviranje običajev in izdelkov določenega okolja;
- ustvarjali bodo ugoden vtis kupcu glede namenov blagovne znamke Arhaica;
- dodana bo zabavna nota nakupu v hipermarketu (kjer se občasno tudi sicer organizirajo razni dogodki);
- omogočen bo nakup predstavljenih izdelkov v trgovini na prodajnem mestu blagovne znamke Arhaica;
- izvajanje *publicitete*.

Temu zadnjemu bo v podporo *povezovanje s krajevnim okoljem*. To se trenutno uresničuje v sodelovanju z istrskimi pridelovalci olja. Čeprav prireditev "Osmica⁹⁶ Arhaica" (glej prilogo 15) ni bila izvedena po načrtih, je bil izkazan interes npr. na strani Oljkarskega društva za nadaljno sodelovanje. Tako blagovna znamka Arhaica podeljuje vsako leto nagrado "Zlata oljna vejica" pridelovalcem najboljše ocenjenega oljčnega olja. To bo nadgrajeno tudi s prodajo v okviru ponudbe podpornega programa.

V okviru oglaševanja pride kupec ob nakupu do posameznih informacij o blagovni znamki in posameznih izdelkih v naslednjem vrstnem redu:

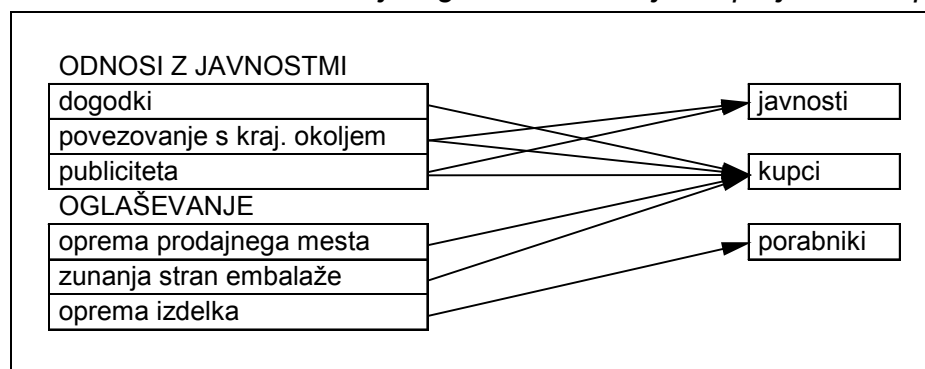
- *Oprema prodajnega mesta*; Najprej očitno izpostavi ponudbo kot nekaj posebnega v okviru trgovine. Tabla z znakom prikazuje osnovno informacijo o projektu. Podrobnejši podatki pa so podani v vitrini, večinoma so vezani na posamezen artikel.
- *Zunanost embalaže*; Ponovi se osnovna informacija o projektu (odtisnjena na obešenki oz. na embalaži). Dodani pa so podatki o izdelku, lastnostih,

⁹⁶ Osmica je zakonsko omogočena prodaja izdelkov kmetov pod določenimi pogoji, v omejenem času, brez plačila davka. Ime izhaja iz časa trajanja te ugodnosti, ki naj bi bila omejena na osem dni.

proizvajalcu in "zgodba o poreklu". Možnost izpostavljanja posameznih podatkov pa je odvisna od embalaže.

- *Oprema izdelka*; Od embalaže je odvisno, koliko informacij se lahko posreduje tudi na tem nivoju. Najprej so na vrsti (pravno določeni) tehnični podatki o izdelku, če je dovolj prostora, je dodana še osnovna informacija o projektu. V primeru ustrezne kakovosti je naveden tudi strokovnjak (npr. pri vinu je na vsaki retroetiketi ime enologa), ki skrbi za vsebino.

Tabela 9: Usmeritev trženjskega komuniciranja na prejemnike sporočil



Povezave so definirane na podlagi predvidenega trženjskega komuniciranja.
Vir: Trženjsko komuniciranje (poglavje 5.2.4.)

Aktivnosti tržnega komuniciranja so pogojene s prejemniki sporočil, ti so: javnosti, kupci in porabniki. Tabela 9 prikazuje, komu so te aktivnosti primarno namenjene z vidika ponudnika blagovne znamke. To je tisti del, ki ga je ponudnik sposoben izvajati sam že v tem trenutku. Sodelovanje z Mercatorjem nudi dodatne promotivne možnosti v razvoju trženjskega komuniciranja. Najprej je tu Oglasnik, ki je večkrat letno poslan slovenskim gospodinjstvom.⁹⁷ Poleg tega pa oglaševanje dogodkov za kupce v samih hipermarketih. Nadgradnja tega bi bila uporaba interneta, kar bi nudilo možnosti razvoja odnosa predvsem s porabnikom (glej poglavje 6.3.).⁹⁸

5.3. OSNUTEK TRŽENJSKEGA NAČRTA

Na osnovi zastavljene strategije bom ključne elemente trženja blagovne znamke Arhaica prikazal z razporejanjem virov in preko oblikovanja konkurenčnih prednosti.

5.3.1. Razporejanje virov

Razporejanje virov je pogojeno z organizacijo poslovanja v okviru blagovne znamke Arhaica. V predstavitvi ponudnika slednje sem te posebnosti že opisal (glej prilogo 6).

⁹⁷ Oglasnik ne bi bil uporabljen za oglaševanje izdelkov (zakonske omejitve za vino), ampak lahko služi za informiranje javnosti tako o dogodkih kakor tudi o namenih projekta, predvsem kot publiciteta blagovni znamki Arhaica.

⁹⁸ Za to bo potrebno pritegniti novega (neizdelčnega) partnerja, ki bo imel znanje in zmogljivosti za postavitve portala Arhaica.

Tukaj mislim predvsem na uporabo zunanjih virov za razvoj programov in izvedbo projektov. To je razvidno tudi pri blagovni znamki Arhaica zaradi obsega delovanja, zastavljenih ciljev kakor tudi števila sodelujočih. Pri tem so kategorije vpletenosti v odnosu do projekta razvrščene po pomembnosti (razvrščene od najpomembnejšega do najmanj pomembnega) za izbor izdelkov:

- *Partner*; To so strateški poslovni partnerji, ki dejavno sodelujejo pri ponudbi (predvsem s proizvodnjo primernih izdelkov). Predvidena je tudi širitev z neizdelčnimi⁹⁹ partnerji.
- *Strokovnjak*; To je posameznik (lahko tudi zaposlen pri partnerju), ki glede na svojo specializacijo skrbi v sodelovanju z ostalimi za različna področja razvoja in predvsem za kakovost ponudbe (npr. enologi v vinskih kletah partnerjev ponudnika blagovne znamke Arhaica).
- *Sodelavec*. Predvideni občasni ponudniki (predvsem manjši proizvajalci) izdelkov. To so lahko enkratni ali tudi večkratni sodelavci, ki pa (vsaj v obravnavanem trenutku) ne nudijo podpore za strateško partnerstvo (npr. istrski proizvajalci oljčnega olja).

Navedene kategorije se lahko tudi prepletajo. Tako lahko npr. sodelavec z večjo aktivnostjo v projektu postane strateški partner. Tudi razvrščanje je lahko drugačno; po pomembnosti za kakovost (od najpomembnejšega) bi bilo: strokovnjak, partner, sodelavec.

Ponudnik izdelkov blagovne znamke Arhaica je minimalno obremenjen z razporejanjem fizičnih virov. Celotno proizvodnjo, pripravo izdelkov, interno logistiko s skladiščenjem prevzemajo partnerji. Tukaj je vključena tudi končna priprava artiklov za prodajo. Ponudnik v tem primeru nadzira potek oz. se dogovarja s posameznimi partnerji o vključitvi potrebnih zmogljivosti glede na zastavljen plan.

Ponudnik prevzema samo distribucijo do hipermarketov. Za to pa zadošča prevozno sredstvo in trgovski potnik za rutinsko dostavo. Odstopanje je predvideno le ob vrhuncu sezone (konec leta), ko bodo najete dodatne prevozne zmogljivosti. Te se bo po potrebi kombiniralo z dostavami prodajnega partnerja. V okviru tega elementa virov ponudnik blagovne znamke prevzema tudi prodajne police. To pomeni, da jih ob vključitvi novega prodajnega mesta v distribucijo tudi opremi. Za nadzor pa skrbi potnik ob dostavi.

Razporejanje finančnih virov izhaja iz pravkar navedenega. Finančno breme je torej razdeljeno na partnerje glede na njihovo vlogo. Na ta način se stroški minimizirajo. Pridelovalec, ki tudi sicer prideluje vino, pripravi le-to tudi za blagovno znamko Arhaica in ga dostavi (v okviru običajne distribucije) v skladišče Vinakoper d.o.o.. To

⁹⁹ Do sedaj so k projektu pristopali partnerji na osnovi ponujenih izdelkov. Zaradi razvoja pa je predvidena povezava z organizacijami, ki bodo nudile tudi druge oblike sodelovanja (npr. Mercator pri prodaji). Seveda bo pri tem pomemben uspeh oz. ugled, dosežen z blagovno znamko Arhaica (glej v Dollinger, Golden, Saxton, 1997, str. 127-140).

je predvidoma vsako leto v začetku pomladi, torej izven vrhunca sezone, kar pomeni tudi manjšo obremenitev ob sicer posebej poslovno intenzivnem koncu leta.

S pridobitvijo Mercatorja kot neizdelčnega partnerja je omogočena uporaba prodajnih polic v hipermarketih, kar zanj ne predstavlja finančne obremenitve.¹⁰⁰ Na ponudnika tako odpadejo predvsem stroški končne distribucije do prodajnega mesta, oprema prodajnih polic in promocija.

Posebnost razporejanja človeških virov je razvidna iz uvoda. Potrebni viri za proizvodnjo in pripravo izdelkov so že na razpolago pri partnerjih. Za doseganje primerne kakovosti bo pomembno predvsem sodelovanje strokovnjakov, ki lahko pripomorejo k razvoju ponudbe. V obeh primerih bo to podpora predvsem nosilnemu prodajnemu programu. Poleg tega pa bo pomembno iskanje in selekcija sodelavcev, ki bodo pripomogli k dopolnjevanju podpornega prodajnega programa. V tem primeru ponudnik skrbi za nadzor in distribucijo, kar je že predvideno - fizični viri.

Med neotipljive vire bi uvrstil predvsem intelektualno lastnino. Blagovna znamka Arhaica (kakor tudi ostali uporabljeni razpoznavni znaki), uporabljena pri projektu, je zaščiten in je v lasti ponudnika (Studio Lan d.o.o.). Pri tem pa je po dogovoru dovoljena uporaba le-te s strani partnerjev in ostalih sodelujočih v promocijske namene, kar služi uporabniku za izkazovanje sodelovanja pri promociji dediščine, istočasno pa za širjenje informacij o projektu.

5.3.2. Oblikovanje konkurenčnih prednosti

Oblikovanje konkurenčnih prednosti temelji na osnovi kritičnih dejavnikov uspeha (glej poglavje 4.2.), upoštevajoč (predvsem pri diferenciaciji) tudi pozicioniranje blagovne znamke (glej poglavje 4.5.2.).

Upravljanje z zalogami

Izpostavil sem že, da so zaloge lahko zelo obremenjujoč faktor poslovanja vinarja. To bo vplivalo tudi na upravljanje blagovne znamke Arhaica, vendar v bistveno manjši meri glede na pridelovalce. Zaradi ozke prodajne usmeritve na hipermarkete, je možno na podlagi dosedanje prodaje dokaj natančno planirati prodajo tudi v prihodnje. To velja tudi za prodajo na medorganizacijskem trgu, ki je podrejena manjšem številu večjih kupcev, za katere se da vsaj okvirno predvideti letne nakupe. Res pa je, da izpad le enega lahko bistveno vpliva na celotno letno prodajo. Za reševanje tega problema velja dogovor z večino partnerjev, da se skupno rešuje primere neusklajenosti polnitev s prodajo.

Diferenciacija

¹⁰⁰ Vprašanje oportunitetnih stroškov za Mercator ni aktualno, saj ponudba blagovne znamke Arhaica zaseda le malo več prostora kot bi ga sicer na prodajnih policah. Poleg tega so plačane predstavitve vin postavljene izven interne vinoteke trgovine.

Slovenski pridelovalci večinoma usmerjajo razpoznavnost ponudbe na ime podjetja oz. na posamezne sorte vin. Spreminjanje navad pri nakupu vina na svetovnem trgu, kjer dajejo zmeraj večji pomen blagovnim znamkam, je v zadnjem času opazno tudi pri nas. Za učinkovitejšo promocijo blagovne znamke Arhaica je morda problematična širina osnovne ponudbe, vendar številčnost sort ne odstopa od večine pridelovalcev oz. je celo manjša. Za nosilni program, na katerem bo grajena promocija, je predvideno zmanjšanje števila izdelkov. Problematično je lahko sodelovanje z velikimi pridelovalci, katerih vino pač ni smatrano za "domače", ki je pri potrošnikih posebej čislano. Vendar iz analize kupcev (glej poglavje 4.3.4.) izhaja, da ta dejavnik pri odločanju o nakupu v trgovini vendarle ni ključnega pomena.

Razlikovanje od konkurence bo grajeno na:

- tipičnih slovenskih izdelkih (vinih) - za razliko od ostalih ponudnikov,
- zunanji podobi izdelka (design in embalaža - primerno za darilo) in kakovosti na vseh nivojih ter
- izpostavljenosti na prodajnem mestu.

Razporejanje finančnih virov

Ta problematika je bila obdelana že v prejšnjem poglavju. Tukaj bi izpostavil le, da je prevzemanje finančnega bremena med partnerji odvisno od njihove vloge v organizaciji. Za ponudnika blagovne znamke Arhaica zato ne velja razporejanje finančnih sredstev po letu, ki je tipično za pridelovalce vina (npr. povišanje stroškov ob vrhuncu sezone). Prihodki so sicer vezani predvsem na praznične dneve, posebej na konec leta, vendar nabava prav v tem obdobju ni tako obremenjujoča kot za konkurenco. Slednja je v tem smislu izpostavljena predvsem pri širitvi na nova prodajna mesta, število katerih je omejeno. Po postavitvi so stroški predvideni predvsem za nadzor in možna popravila. Zaradi tega so bolj enakomerno porazdeljeni skozi vse leto. Primarnega pomena je upravljanje s sredstvi, pridobljenimi ob vrhuncu sezone, v obdobjih, ko so prihodki manjši.

Doseganje prodajnih kanalov - pogajalska moč kupcev

Ta element kritičnih dejavnikov uspeha je za blagovno znamko Arhaica še najmanj obremenjujoč. Predvsem zaradi ozke prodajne usmeritve na partnerstvo z Mercatorjem. Res pa je, da bi lahko bila možna prekinitev sodelovanja tudi usodna za nadaljevanje projekta.

Iz navedenega izhaja, da ima ponudnik blagovne znamke Arhaica zaradi specifičnega načina organizacije v številnih pogledih prednost pred konkurenco na vinskem trgu. Širše gledano je zadnje obdelano področje eden močnejših elementov strategije, vendar ga istočasno tudi omejuje, saj ni omogočeno prosto doseganje potencialnih kupcev. Posebno pozornost bo potrebno posvetiti diferenciaciji, ki je ključna za razpoznavnost (posebej na prodajnem mestu) in posledično za prodajo.

6. RAZVOJ STRATEGIJE BLAGOVNE ZNAMKE ARHAICA

Izhodišče za razvoj strategije je ugotavljanje njene uspešnosti, kar se izvaja skozi merjenje rezultatov. Za primer, da cilji ne bodo doseženi, bom predvidel možno alternativno strategijo. Uspešen razvoj pa bom prikazal z modelom odnosov blagovne znamke Arhaica.

6.1. MERJENJE REZULTATOV

Merjenje rezultatov bo osnova za ugotavljanje uspešnosti zastavljene strategije. Ocenjena pa bo na osnovi preverjanja realizacije zastavljenih ciljev (glej poglavje 4.5.1.).

Razširiti prodajno mrežo na celotno Slovenijo (doseganje primerne prodajne pozicije v hipermarketu):

- Glede na navezanost prodaje na Mercatorjeve hipermarkete bo možno prvi del cilja objektivno oceniti, saj bo uresničen s prodajo v vseh centrih v Sloveniji.
- Doseganje primerne pozicije v hipermarketu je odvisno od subjektivne ocene prodajnega mesta (kar pa je omejeno z obstoječo postavitvijo polic in dogovorom o postavitvi opreme za blagovno znamko Arhaica).

Povečati kakovost (predvsem embalaže in distribucije s prodajnim mestom vred):

- Večja kakovost embalaže bo merjena z dveh vidikov, in sicer vizualnega ter tehničnega. Ocena prvega je subjektivna in vezana na spremljanje odzivov kupcev (predvsem na medorganizacijskem trgu). Drugi pa je pogojen z zmanjšanjem napak na embalaži, pri čemer je cilj le-te zmanjšati pod 5 % izpada na celotno količino naročila.
- Kakovost distribucije in izgled prodajnega mesta sta pogojena tudi s prejšnjim ciljem. Seveda bo ocena subjektivna. Rutinska dostava omogoča prilagajanje prodaji in konstantnejši nadzor (ter takojšnje odpravljanje napak oz. možnih poškodb).

Povečati razmerje v korist prodaje na trgu izdelkov za končnega porabnika (na 60 % celotne prodaje):

- Ta cilj bo možno objektivno oceniti na podlagi prodane količine.
- Po prihodkih je pričakovan nekoliko manjši delež, ki pa naj ne bi bistveno odstopal od količinskega.

Dopolnjevanje ponudbe (z nevinskimi izdelki) z vključevanjem novih partnerjev in sodelavcev:

- Realizacija cilja ni odvisna toliko od števila novih partnerjev in sodelavcev, ampak od njihove primernosti za podporo ponudbi in promociji. To pa bo razvidno iz razvoja prodajnih programov.
- Prodajo posameznih izdelkov bo možno oceniti objektivno, sodelovanja proizvajalca pa subjektivno.

Zgoraj navedeno preverjanje bo nudilo podlago za sprejemanje odločitev o nadaljnjih korakih. Glede na to, da so vsi cilji po pomenu na isti ravni, bo analiza odvisna od realiziranega števila slednjih:

- vsi štirje cilji - možno bo nadaljevati razvoj na podlagi načrtane strategije;
- trije cilji - ugotavljanje potrebe po izboljšavi strategije;
- dva cilja - temeljita analiza razlogov polovične realizacije in temu primerni popravki strategije ali uporaba alternativne strategije;
- en cilj - uporaba alternativne strategije;
- nobeden cilj - uporaba alternativne strategije oz. razmislek o smiselnosti vlaganja v projekt.

V primeru, da bo dosežen le eden ali celo nobeden od ciljev, bo strategija ocenjena kot neuspešna.

6.2. ALTERNATIVNA STRATEGIJA

Uporaba alternativne strategije bo odvisna od pravkar prikazane realizacije zastavljenih ciljev. Glede na to, da ta ni predvidena za posebno obravnavo, bom tukaj izpostavil le bistveno:

- Odločitev ne bo vplivala na poslanstvo blagovne znamke Arhaica.
- Usmerjena bo na podporo prodaje izdelkov blagovne znamke Lan.
- V okviru slednje bo še naprej ponujena ekskluzivna ponudba visokega cenovnega razreda. V primeru, da se kupec za to ne odloči, bo ponujen cenejši izbor artiklov blagovne znamke Arhaica.

Za spremembo strategije bodo potrebne predvsem naslednje aktivnosti:

- Opustitev prodaje na trgu izdelkov za končnega porabnika in usmeritev na medorganizacijski trg.
- Omejitev števila artiklov in prilagoditev¹⁰¹ ponudbe na način prodaje za kupca na medorganizacijskem trgu.
- Prilagoditev organizacije in števila sodelujočih v projektu.

Edini cilj bo podpora prodaji blagovne znamke Lan. Realizacija bo preverjena vsako leto na podlagi prodane količine blaga (in prihodkov). Bistvenega pomena je, da uporaba alternativne strategije ne pomeni odstopanja od zastavljenega poslanstva. V

primeru, da bi tudi to postalo vprašljivo, bo potrebno razmisliti o dokončnem zaključku projekta.

6.3. MODEL ODNOSOV MED DELEŽNIKI BLAGOVNE ZNAMKE ARHAICA

Pri postavitvi strategije so že bili nakazani različni odnosi, vezani na blagovno znamko Arhaica. Te odnose bom prikazal v idealnem primeru, če bi bili dejansko doseženi vsi cilji, začrtani s strategijo. Upošteval bom tudi možen nadaljnji razvoj, predvsem uporabo novih tehnologij, svetovnega spleta pri komuniciranju.

Slika 15 prikazuje model, kjer partnerji (večstranska podpora), strokovnjaki (predvsem kakovost) in sodelavci (izdelki) sooblikujejo ponudbo pod blagovno znamko Arhaica. Pod to krovno blagovno znamko sta ločena (zaenkrat le) dva programa: nosilni (podznamka za vina) in podporni (z ostalimi artikli). Ponudba se prodaja na posebej opremljenih prodajnih policah v okviru Mercatorjevih hipermarketov. Oglaševanje je na kupca usmerjeno predvsem preko prodajnega mesta. Ta posreduje kupljeno blago naprej kot darilo. Končni porabnik se s podatki v artiklu poveže z njegovim virtualnim delom preko portala Arhaica na svetovnem spletu.¹⁰² Tako lahko dobi tudi dodatne informacije o blagovni znamki Arhaica (dogodki, novi sorodni izdelki itd.). Porabnik je del javnosti, za katero bo pomembno predvsem izvajanje odnosov z javnostmi.

Če pri prejemanju informacij sledim (najprej kupcu in nato porabniku), se te razvrščajo v naslednjem vrstnem redu (glej tudi poglavje 5.2.4.):

- Oglasnik, dogodek v Mercatorju (tudi publiciteta in povezovanje s krajevnim okoljem) - pozornost, usmerjena na blagovno znamko Arhaica.
- Prodajna polica - dodatna informacija o projektu.
- Embalaža - dodana informacija o izdelku.
- Virtualni del izdelka - personalizirana komunikacija.

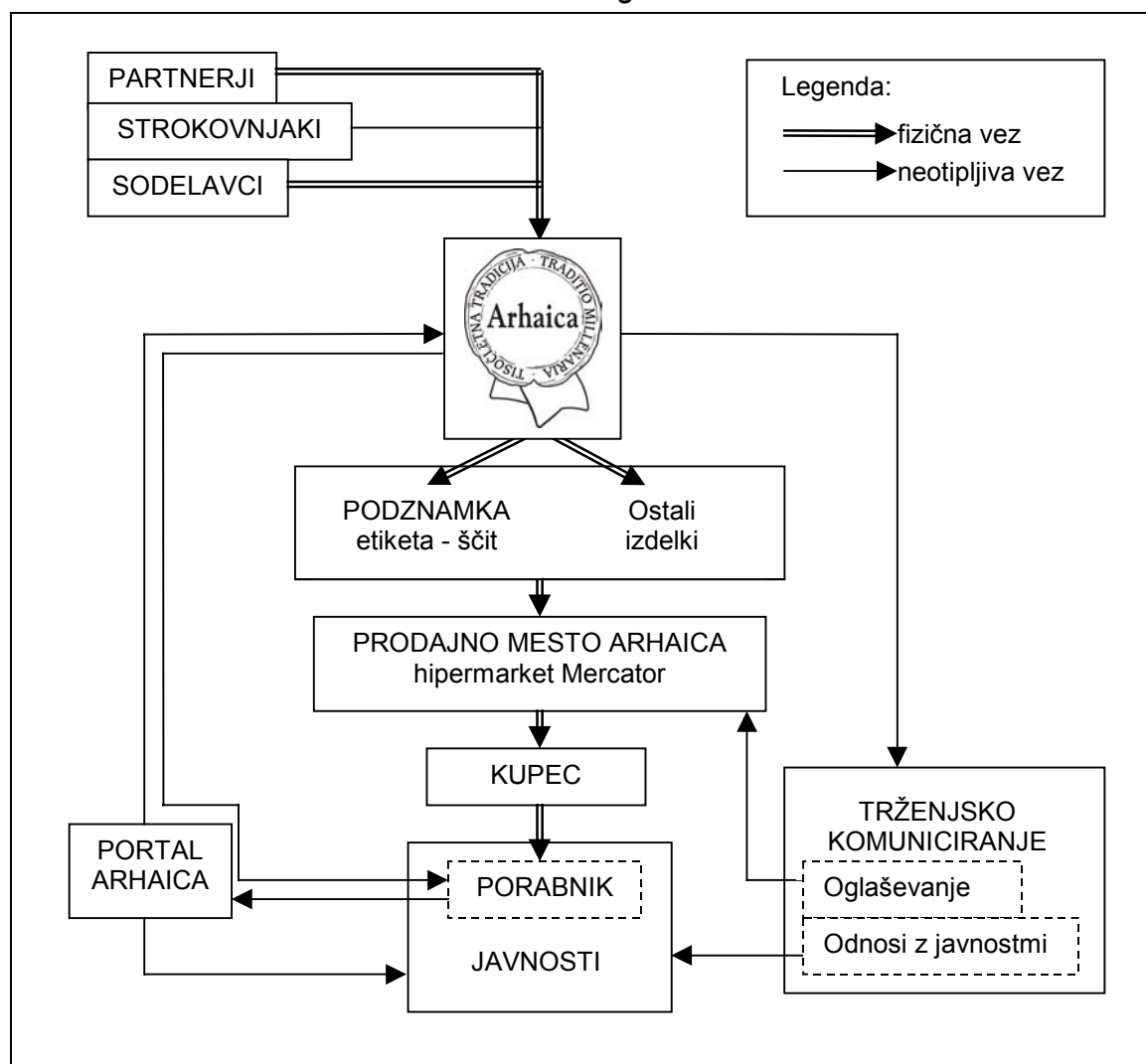
Personalizirana komunikacija dalje omogoča dodatni razvoj neposrednega odnosa s posameznim porabnikom:

- Nudenje dodatnih informacij o dediščini, kar sledi osnovnemu namenu projekta - promociji le-te.
- Neposredno obveščanje porabnika o dogodkih, izdelkih, proizvajalcih itd.
- Osnova za razvoj neposredne prodaje preko svetovnega spleta.

¹⁰¹ Glede na to, da se izdelki blagovne znamke Arhaica že prodajajo na medorganizacijskem trgu, ni potrebna celovita sprememba ponudbe in prodaje, ampak le prilagoditev novi situaciji.

¹⁰² Tukaj je zanimiva možnost posredne pridobitve informacije o dejanskem prejemniku artikla.

Slika 15: Model odnosov med deležniki blagovne znamke Arhaica



Vir: Lastna razmišljanja.

7. SKLEP

Odločitev za uporabo blagovne znamke pri prodaji izdelkov/storitev bistveno vpliva na način trženja podjetja. V tem primeru je izpostavljen odnos med identiteto blagovne znamke in podobo, ki jo ta doseže pri kupcih. Torej ne pridejo nujno do izraza lastnosti izdelka/storitve, ampak iščemo predvsem povezave s ciljno skupino in njenimi pričakovanji. Iz tega nato izhajajo tiste posebnosti, ki jih mora ponudnik izpostaviti. Pri trženju dediščine z blagovno znamko je najpomembnejši del identitete prav njena kultura. To zelo poenostavljeno razumemo kot njeno poreklo, kot kulturni vidik človeka.

Vidik kulture je zelo pomemben pri vzpostavljanju komunikacije s kupcem. Prav na njeni osnovi se namreč loči določena družba ali skupina ljudi od drugih. Pogojuje npr. odnose v samih skupinah in med njimi. Še več, določa navade, norme oz. "pravila igre" določenega kroga posameznikov. S kulturo blagovne znamke želi ponudnik

zajeti te posebnosti in omogočiti komunikacijo s ciljno skupino. Tako soustvarja identiteto blagovne znamke, ki sovпада s pričakovanji kupca; torej z njeno podobo.

Kulturo razumem kot to, kar zna človek narediti mimo narave. Torej je (kulturna) dediščina vsa tista človeška ustvarjalnost, ki je nastala mimo delovanja narave. V ta koncept lahko tako vključim tudi večji del naravne dediščine. Torej smo priča izredno širokemu naboru izdelkov/storitev, ki temeljijo na dediščini. Tudi zato je prav gotovo možno najti izbor, ki bi bil zanimiv v današnjem času, kar ima vsaj dva pomena: poleg ozko poslovnega tudi širšega v smislu ohranjanja dediščine. S tem ko je določen izdelek/storitev (replika, ki temelji na dediščini) ponujen na trgu, se istočasno oživi njegovo poreklo. Slednje posredno vpliva tudi na promocijo okolja, iz katerega izhaja.

Zaradi posebnega pomena, ki ga ima trženje tovrstne ponudbe, se odpira vrsta vprašanj. V prvi vrsti, ali je prikaz dediščine s strani ponudnika realen. Torej, ali gre res za poseben izdelek/storitev ali samo za koriščenje določenega porekla za njegovo prodajo. V okviru tega se mora ponudnik soočiti s posebnostmi proizvodnje in pri tem paziti, da zaradi racionalizacije slednje ali potreb trženja ne prihaja do potvarjanja dejanskega izvora izdelka/storitve oz. njegovega sporočila.

Poseben način proizvodnje tovrstnih izdelkov sili v iskanje primernih prijemov, ki bi omogočili učinkovito prodajo. Predvsem neenakomerna izdelava majhnih in raznolikih serij ne omogoča celovite samostojne ponudbe. Možna rešitev je uporaba blagovne znamke. Izdelki nudijo (poreklo) osnovo za definiranje kulture blagovne znamke in s tem tudi njene identitete. Raznolika ponudba pa preko slednje dosega potrebno razpoznavnost na trgu.

Obravnava blagovne znamke Arhaica želi prikazati primer trženja slovenske dediščine in s tem istočasno promocije izdelkov, ki na njej temeljijo. To podpira vrsta uveljavljenih partnerjev, strokovnjakov in sodelavcev na različnih področjih, ki tako dejavno sodelujejo pri razvoju ponudbe kakor tudi pri zagotavljanju kakovosti na vseh ravneh poslovanja. V obravnavanem primeru je predmet obdelave vino. Končni cilj pa je skozi selekcijo na trgu določiti izbor izdelkov, ki bi bili reprezentativni za slovensko dediščino in istočasno tržno zanimivi.

Obsežnejše testno obdobje je nudilo podlago za analizo in definiranje dokončne strategije. Zaradi namena promocije dediščine je logična usmerjenost na trg izdelkov za končnega porabnika, saj je tako možno doseči številnejše javnosti, s tem pa tudi širši krog kupcev. Specifična organiziranost poslovanja omogoča uspešno reševanje kritičnih dejavnikov uspeha in tako tudi oblikovanje konkurenčnih prednosti. V tržnem smislu je predvsem pomemben način izpostavljanja izdelkov. Tako so npr. prodajne police posebej opremljene in kažejo na posebnost ponudbe. Poleg tega je bilo

razlikovanje od ostalih ponudnikov na trgu poudarjeno že z grafično realizacijo identifikacijskih elementov.

Poslanstvo blagovne znamke Arhaica ni vprašljivo niti v primeru uporabe alternativne strategije. V tem primeru bi sicer bil dosegljiv precej manjši krog posameznikov na medorganizacijskem trgu, vendar bi ponudba še naprej delovala v smislu namena projekta, torej promocije dediščine.

8. LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Aaker David A.: Managing Brand Equity. New York et al.: The Free Press, 1991. 299 str.
2. Aaker David A.: Building Strong Brands. New York et al.: The Free Press, 1996. 380 str.
3. Aaker David A., Davis Scott M.: Brand Asset Management. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 265 str.
4. Ambler T.: Measures of brand equity. Jurnal of Brand Management, 2(1995)6, str.386.
5. Ambler T., Barwise P.: The trouble with brand valuation. Jurnal of Brand Management, 5(1998)5, str. 367-377.
6. Anholt Simon: Another One Bites the Grass: Making Sense of International Advertising. New York et al.: John Wiley & Sons Ltd, 2000. 325 str.
7. Areni Charles S., Duhan Dale F., Kiecker Pamela: Point-of-purchase displays, product organization, and brand purchase likelihoods. Academy of Marketing Science, Greenvale, vol.27(1999)4, str. 428-441.
8. Bartram Peter: Brand power. Management Accounting, London, vol.78(2000)6, str. 17-18.
9. Bogataj Janez: Sto srečanj z dediščino na slovenskem. Ljubljana: Prešernova družba, 1992. 370 str.
10. Bogataj Janez: Kultura poslovnih, promocijskih in protokolarnih daril. Ljubljana: Ethno, 1994. 111 str.
11. Boone Louis E.: Contemporary marketing. Updated ed. of 9th ed. Fort Worth et al.: The Dryden Press. 1999. 742 str.
12. Bregar Ilija: Vinski trg. Intervju z Dušanom Brejcem. Gospodarski vestnik, Ljubljana, (2001)15, str. 28.
13. Brezovec Aleksandra: Marketing v turizmu. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem, 2000. 144 str.
14. Brook Stephen: Steerage bottle in the first-class cabins. Priloga: Survey - World wine industry. Financial Times, 15.12.2000, str. 2.
15. Burton Scot et al.: A scale for measuring attitude toward private label products and an examination of its psychological and behavioral correlates. Academy of Marketing Science, Greenvale, vol.26(1998)4, str.293-306.
16. Coleman Richard P.: The Continuing Significance of Social Class to Marketing. Journal of Consumer Research, Gainesville, december 1983, str. 265-280.
17. Christopher Alistar: Knowledge Networks: Making the Brand. Venture Capital Jurnal, Wellesley Hills, 1.8.2001, str. 1.
18. Caywood Clarke L.: The Handbook of strategic public relations and integrated communications. New York: McGraw-Hill, 1997, 574 str.

19. Damjan Janez: Vloga blagovne znamke v medorganizacijskem trženju. Seminar (Dimitadis in Bidault) Branding in Business-to-business Markets - A framework for an Integrated Approach. Marketing Magazin, Ljubljana, 15(1995)170, str. 24-25.
20. De Chernatony Leslie, McDonald Malcolm: Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets. 2nd ed. Oxford et al.: Butterworth-Hinemann, 2000. 430 str.
21. Decrop A: Tourist's decision - making and behavior processes. V: Pizam Abraham, Mansfeld Yoel: Consumer Behavior in Travel and Tourism. New York: Haworth Press, 1999. 530 str.
22. DeMooij Marieke: Global Marketing and Advertising. Understanding Cultural Paradoxes. Thousand Oaks et al.: Sage Publications, 1998. 316 str.
23. DeMooij Marieke in Keegan Warren Joseph: Advertising worldwide. New York et al.: Prentice Hall, 1991. 440 str.
24. Dmitrović Tanja, Zorc Maja: Politika trgovske blagovne znamke z vidika proizvajalca. Akademija MM. Marketing magazin, Ljubljana, V/8 (2001), str. 37-44.
25. Dollinger Marc J., Golden Peggy A., Saxton Todd: The effect of reputation on the decision to joint venture. Strategic Management Journal, vol.18(1997)2, str. 127-140.
26. Donnelly James H., Gibson James L., Ivancevich John M.: Fundamentals of management. Deseta izdaja. Boston et al.: Irwin/McGraw-Hill, 1998, 630 str.
27. Elliott Richard, Wattanassuwan Kritsadarat: Brands as a symbolic resources for the construction of identity. International Journal of Advertising, Eastbourne, vol.17(1998)2, str. 131-144.
28. Ferrell O. C. et al.: Marketing strategy. Fort Worth et al.: The Dryden Press, 1999. 407 str.
29. Gardner Burleigh B., Levy Sidney J.: The Product and the Brand. V: Brands, consumers, symbols and research. Thousand Oaks et al.: Sage Publications, 1999, str. 131-140.
30. Gartner William C: Tourism Development. Chichester et al.: John Wiley & Sons, 1996. 544 str.
31. Gobe Marc: Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People. New York: Allworth Press, 2001. 319 str.
32. Gregorič Mile: Vino in trg. Marketing Magazin, Ljubljana, (1992) 138, str. 28-30.
33. Gross Neil: Valuing 'Intangibles'. Business Week, New York, 6.8.2001, str. 54.
34. Gummeson Evert: Total Relationship Marketing. Oxford: Butterworth-Hinemann, 1999. 281 str.
35. Hall Stuart: Questions of Cultural Identity. London: Sage Publications, 1996. 198 str.
36. Harris Brian F. in Strang Roger A.: Marketing Strategies in the Age of Generics, Journal of Marketing, jesen 1985, str. 70-81.
37. Hethorne T., LaTour M., Williams A.: How organizational buyers reduce risk. Industrial Marketing Management, 22(1993), str. 41-48.

38. Hill Nigel: Successful marketing for small businesses. London: Charles Letts & Co, 1990, 199 str.
39. Hofstede Geert: Culture's Consequences. London: Sage Publications, 1980. 327 str.
40. Hussey David: Strategy and Planning. Chichester et al.: John Wiley & Sons Ltd, 1999. 289 str.
41. Jančič Zlatko, Podnar Klement: Marketing in raziskovalno polje korporativne identitete. Akademija MM. Marketing magazin, Ljubljana, V/8 (2001), str. 9-17.
42. Jensen Rolf: The Dream Society. How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business. New York: McGraw-Hill Professional Publishing, 1999. 242 str.
43. Jenster Per, Jenster Lars: The European Wine Industry. Str.201-240. V: Hussey David, Jenster Per: Competitor Intelligence: Turning Analysis into Success. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 1999. 281 str.
44. Jocou Pierre, Lucas Frederic: V vrtincu sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 201 str.
45. Jones Steven G.: Virtual Culture. London et al.: Sage Publications, 1997. 262 str.
46. Kapferer Jean-Noël: Strategic Brand Management. New York: The Free Press, 1994. 339 str.
47. Kaučič Primož: Kateri je bolj...? Podjetnik, Ljubljana, (2000)8, str. 50-51.
48. Kirppendorf Jost: The Holiday Makers. Oxford : Butterworth-Hinemann, 1997. 192 str.
49. Kirshenblatt-Gimblett Barbara: Destination culture. Berkeley: University of California Press, 1998. 311 str.
50. Kline Miro, Velikonja Jure: Vem, kaj kupujem!. Podjetnik, Ljubljana, (1994)7, str. 22-24.
51. Korenini Bojan: Razmisleki o teoretskih in metodoloških izhodiščih v marketingu. Zbornik prispevkov 6.marketingške konference. Ljubljana: Časnik Finance, Društvo za marketing Slovenije, 2001, str. 33-39.
52. Kotler Philip: Marketing Management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
53. Kupljen Samo: Opcije trženja slovenskega vina na novih trgih z uporabo marketinških orodij. Zbornik referatov 1.slovenskega vinogradniško-vinarskega kongresa. Slovenska vinska akademija - Veritas, Ptuj, 3(1996)12, str. 182-189.
54. Laforet Sylvie, Saunders John: Managing brand portfolios. Journal of Advertising Research, New York, vol.39(1999)1, str. 51-66.
55. Lewis Robert C., Chambers Richard E.: Marketing Leadership in Hospitality - Fundamentals and Practices. 3rd ed. Chichester et al.: John Wiley & Sons, 2000. 960 str.
56. Lipičnik Bogdan in Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
57. Ložar Boštjan: Utrujajoča gradnja blagovne znamke. Intervju z Joachimsthaler Eric in Andrea Guillermo D. Manager, Ljubljana, (1997)2, str. 54-56.
58. Maletzke Gerhard: Interkulturelle Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1996. 226 str.

59. Mariotti John L.: Smart Things to Know About Brands and Branding. New Jersey: Capstone Publishers, 1999. 230 str.
60. Marsh Harriet: Wine branding gains respect. Marketing, London, 26.4.2001, str. 23.
61. Mason Kevin et al.: The accuracy of brand and attitude judgments. Academy of Marketing Science, Greenvale, vol.29(2001)3, str. 307-317.
62. Matthews Patrick: New technology is not yet a must for every grower. Priloga: Survey - World wine industry. Financial Times, 15.12.2000, str. 4.
63. Mazur Laura: Quality of your customer base is key to future. Marketing, London, 2.8.2001, str. 20.
64. McDonald Malcom: Marketing Plans. 4th ed. Oxford et al.: Butterworth-Hinemann, 1999. 578 str.
65. McQuail Denis: Mass communication theory. 4th ed. London et al.: Sage Publications, 2000. 542 str.
66. Medved Drago: Trta življenja. Ljubljana: Kmečki glas, 1992. 170 str.
67. Medved Drago: Vinski brevir: kako razumeti vino. Ljubljana: Rokus, 1997. 223 str.
68. Miller Rachel: Making the most of brand alliances. Marketing, London, 3.2.2000, str. 25-26.
69. Mudambi S., Doyle P., Wong V.: An exploration of branding in industrial markets. Industrial Marketing Management, 26(1997)5, str. 433-446
70. Mužič Artur: Italjanski vinarji so dobri tržniki. Marketing Magazin, Ljubljana, (1991)128, str. 22-23.
71. Nemanič Julij: Spoznajmo vino. Ljubljana: Kmečki glas, 1996. 178 str.
72. Nilson Torston H.: Competitive branding. Chichester et al.: John Wiley & Sons, 2000. 235 str.
73. Pavlovič Helena: Trženje vina: V čašo ujeta kultura. Manager, Ljubljana, (1999)2, str. 58-59.
74. Pokorn Dražigost: Vino in zdravlje. Zbornik referatov 1.slovenskega vinogradniško-vinarskega kongresa. Slovenska vinska akademija - Veritas, Ptuj, 3(1996)12, str. 270-272.
75. Porter Michael E.: Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985. 557 str.
76. Porter Michael E.: The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press, 1990. 855 str.
77. Potič Zoran: Poslovna skupnost vinogradništva in vinarstva Slovenije opozarja. Večer, Maribor, 27.3.2001, str.10.
78. Potočnik Vekoslav: Poslovanje trgovskih podjetij. Skripta. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 171 str.
79. Pučko Danijel: Poslovna strategija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
80. Puharič Krešo et al.: Zakon o industrijski lastnini s komentarjem. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije in Gospodarski vestnik, 1994. 530 str.

81. Rachman Gideon: The brand's the thing. The Economist, 18.12.1999, str. 105-107.
82. Randall Geoffrey: Branding: a practical guide to planning your strategy. 2nd ed. London : Kogan Page, 2000. 184 str.
83. Robertson Kim: Strategically Desirable Brand Name Characteristics, Journal of Consumer Marketing, jesen 1989, str. 61-70.
84. Rook Dennis W., Levy Sidney J.: Defending the Dowager: Communication Strategies for Declining Main Brands. V: Brands, consumers, symbols and research. Thousand Oaks et al.: Sage Publications, 1999, str. 171-196.
85. Rosengren Karl E.: Communication. 1st publ. London et al.: Sage Publications, 2000. 216 str.
86. Repovš Jernej: Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij. Ljubljana: Studio Marketing, 1995. 191 str.
87. Rice Chris: Consumer behaviour. Oxford: Butterworth Heinemann, 1993. 253 str.
88. Rojšek Iča, Danjel Starman: Temelji trženja. Vodič po predmetu. 1.del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 50 str.
89. Rojšek Iča: b.n. Skripta predmeta: Trženje v majhnem podjetju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 85 str.
90. Rojšek Iča: Tradicionalni trženjski koncepti v sodobnem okolju - ali še veljajo? Zbornik prispevkov 6.marketingške konference. Ljubljana: Časnik Finance, Društvo za marketing Slovenije, 2001, str. 23-31.
91. Ryan Bill: Making capital from culture. Berlin: De Gruyter, 1991. 210 str.
92. Schmitt Bernd H.: Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands. New York: The Free Press, 1999. 280 str.
93. Simčič Zvonimir: Vino med ljudsko modrostjo in sodobno znanostjo. Trst: Založništvo Tržaškega tiska, 1987. 188 str.
94. Simonson Itamar, Stephen Nowlis M.: The role of explanations and need for uniqueness in consumer decision making. Journal of Consumer Research, Gainesville, vol.27(2000)1, str. 49-68.
95. Smith Craig: Balance sheet is not best place to measure brands. Marketing, London, 2.4.2001, str. 21.
96. Sršen Tomaž: K dobremu vinu spada dobra zgodba. Intervju s Steven Spurrier. Nedelo, Ljubljana, 2.6.2000, str. 10.
97. Starc Urška: Netlife Communication. Doktorska disertacija. Salzburg: Geisteswissenschaftlichen Fakultät, 2001. 261 str.
98. Swaminathan Anand: The proliferation of specialist organizations in the American wine industry. Administrative Science Quarterly, Ithaca, vol.40(1995)4, str. 653.
99. Tavčar Mitja I.: Uspešna prodaja je ključ do uspeha. Ljubljana: Novi Forum, 1996. 95 str.
100. Tavčar Mitja I.: Strategija trženja. Druga dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management, 2000. 205 str.

101. Tian Kelly T., Bearden William O., Hunter Gary L.: Consumers' need for uniqueness. *Journal of Consumer Research*, Gainesville, vol.28(2001)1, str. 50-66.
102. Travis Darly, Branson Richard: *Emotional Branding: How Successful Brands Gain the Irrational Edge*. California: Prima Publishing, 2000. 306 str.
103. Tribe John: *Corporate strategy for tourism*. London et al.: International Thomson Business Press, 1997. 214 str.
104. Upshaw Lynn B.: *Building Brand Identity*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1995. 354 str.
105. Vagaja Aleksandra: Poslovna darila: Zakaj ne ponuditi česa domačega? *Finance*, Ljubljana, (1998)89, str. 15.
106. Vahunik Viktor, Zmrzlikar Barbara: Z novo identiteto blagovne znamke v boj s konkurenti. Zbornik prispevkov 6.marketingške konference. Ljubljana: Časnik Finance, Društvo za marketing Slovenije, 2001, str. 145-150.
107. Victor David A.: *International Business Communication*. New York: HarpersCollins Publishers Inc., 1992. 280 str.
108. Wellman Barry: An Electronic Group is Virtually a Social Network. Centre for Urban and Community Studies. University of Toronto. [URL: <http://www.chass.utoronto.ca/~wellman/publications/electronicgroup/electronicgroup.pdf>], september 1996.
109. Wilson D.: An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 23(1995)4, str. 335-345.
110. Ziccardi Donald: Recession-proofing your luxury brand. *Brandweek*, New York, vol.42(2001)26, str. 35.
111. Zyman Sergio: *The End of Marketing as We Know It*. New York: Harper Business, 1999. 220 str.
112. Žabkar Vesna: Pomen človeških virov za trženjsko naravnost in konkurenčno prednost malih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 94 str.
113. Žabkar Vesna: Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev - konceptualni model in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.

VIRI

1. Bogataj Janez (Filozofska fakulteta, Ljubljana) - globinski intervju, 2001.
2. Celostna grafična podoba blagovne znamke Arhaica, 1996. Arhiv - Studio Lan d.o.o.
3. Dahl Stephan: *Communications and Culture Transformation*. European University, Barcelona. [URL: <http://www.stephweb.com/capstone/1.htm>], 27.10.2000.
4. Fotografije. Arhiv - Studio Lan d.o.o.

5. Informacije 3-4/1999. Celje: Poslovna skupnost za vinarstvo in vinogradništvo Slovenije, 1999. 64 str.
6. Izvozna marketinška strategija za slovensko vino. Celje: Poslovna skupnost za vinarstvo in vinogradništvo Slovenije, 1995. 56 str.
7. Klenar Iztok (enolog, Vinakoper d.o.o.) - globinski intervju, 2001.
8. Mizrach Steve: Lost in Cyberspace: A Cultural Geography of Cyberspace. [URL: <http://www.clas.ufl.edu/users/seeker1/scholarly/lost-in-cyberspace.html>], 10.5.2001.
9. O podjetju - Mercator. [URL: <http://www.mercator.si/podjetje/index.html>], 15.5.2001.
10. Pravilnik o vinu z oznako priznanega tradicionalnega poimenovanja - cviček. Uradni list RS št. 3/00.
11. Pravilnik o vinu z oznako priznanega tradicionalnega poimenovanja - teran. Uradni list RS št. 43/00.
12. Pravilnik o vsebini prijave znamke. Uradni list RS št. 102/01.
13. Pucer Nevjo (direktor, Vinakoper d.o.o.) - globinski intervju, 2001.
14. Raziskava o povpraševanju in ponudbi vin v Sloveniji, 2001. Ninamedia d.o.o za Poslovno skupnost za vinogradništvo in vinarstvo. Arhiv - Vinakoper d.o.o.
15. Remškar Andrej: Zanimiv in koristen nakup izdelkov za dom in prosti čas v spletni trgovini (predavanje). 6.marketingška konferenca, Portorož 2001.
16. Snoj Marko: Slovenski etimološki slovar. 1.izd. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1997. 900 str.
17. Slovenski nacionalni kulturni program. Ljubljana: Nova revija, 2000.
18. Slovensko kmetijstvo in Evropska unija. Študija v okviru raziskovalnega projekta CRP ZEMLJA: Učinki vključevanja Slovenije v mednarodne integracije na slovensko kmetijstvo. ČZD Kmečki glas, Ljubljana, 1997. Str. 310-321.
19. Statistični letopis Slovenije 2000. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2000. 680 str.
20. Varovanje kulturne dediščine. [<http://www.gov.si/svo/usklajeno-sonaravno/narava-okolje/vsebina/175.htm>], 1.9.2001.
21. Varovanje kulturne dediščine (nadaljevanje). [<http://www.gov.si/svo/usklajeno-sonaravno/narava-okolje/vsebina/176.htm>], 1.9.2001.
22. Varovanje kulturne dediščine (konec). [<http://www.gov.si/svo/usklajeno-sonaravno/narava-okolje/vsebina/177.htm>], 1.9.2001.
23. Vpliv morebitnega povečanja trošarine za vino na trg vina v Sloveniji, 2001. Arhiv - Vinakoper d.o.o.
24. Zakon o davku na dodano vrednost. Uradni list RS št. 89/98.
25. Zakon o industrijski lastnini. Uradni list RS št. 45/01.
26. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o vinu in drugih proizvodih iz grozdja in vina. Uradni list RS št. 16/01.
27. Zakon o varstvu kulturne dediščine. Uradni list RS št. 7/99.
28. Zakon o vinu in drugih proizvodih iz grozdja in vina. Uradni list RS št. 70/97.

SLOVAR TUJIH IZRAZOV

ang. brand - blagovna znamka

ang. image - podoba

ang. brand identity system - identitetni sistem blagovne znamke

ang. brand heritage - dediščina blagovne znamke

ang. luxury (elite) brand - luksuzna blagovna znamka

ang. brand value - finančna vrednost blagovne znamke

ang. brand equity - moč blagovne znamke oz. vrednost v trženjskem smislu

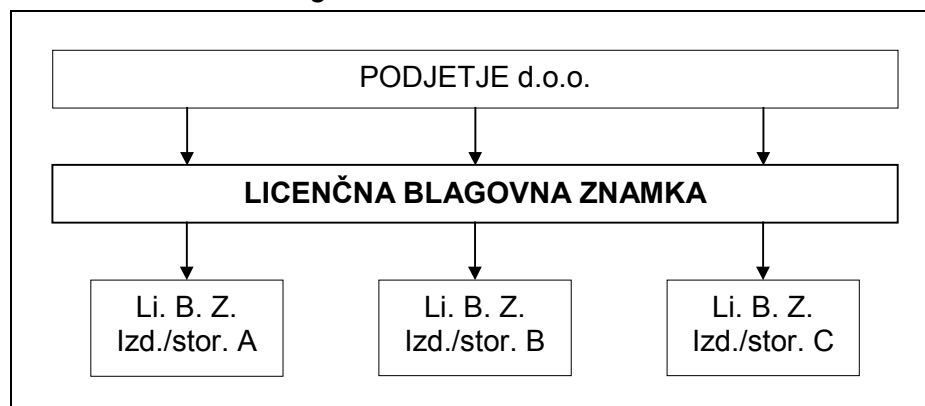
ang. mass customization - trženje po meri posameznika

PRILOGA

LICENČNA BLAGOVNA ZNAMKA

Z licenčno pogodbo se dajalec licence zavezuje, da bo njenemu pridobitelju v celoti ali delno odstopil pravico do uporabe blagovne znamke, če pa je tako dogovorjeno, tudi znanje in izkušnje (ang. *know-how*) (Puharič et al., 1994, str. 208). Proizvajalec se lahko odloča za različne oblike povezave z nosilcem blagovne znamke. Licenca je običajno ožja oblika sodelovanja, medtem ko gre pri franšizingu za zaokrožen poslovni koncept (Tajnikar, 1997, str. 81, 84).

Slika 1: *Licenčna blagovna znamka*



Vir: Lastna razmišljanja - prirejeno po De Chernatony in McDonald, 2000, str. 233-278; Nilson, 2000, str. 87-102; Randall, 2000, str. 9-11.

Ta način je primeren za proizvajalce s tehničnimi in/ali tehnološkimi problemi. Dogovor za uporabo licenčne blagovne znamke lahko nudi podporo na več področjih. Poleg na tehničnem/tehnološkem tudi npr. na tržnem s prodajo izdelkov/storitev z že uveljavljeno blagovno znamko. Seveda pa veljajo določena pravila sodelovanja in nastopanja na trgu, ki jih določi lastnik blagovne znamke.

Tabela 1: *Prednosti in slabosti trženja z "licenčno blagovno znamko" za proizvajalca*

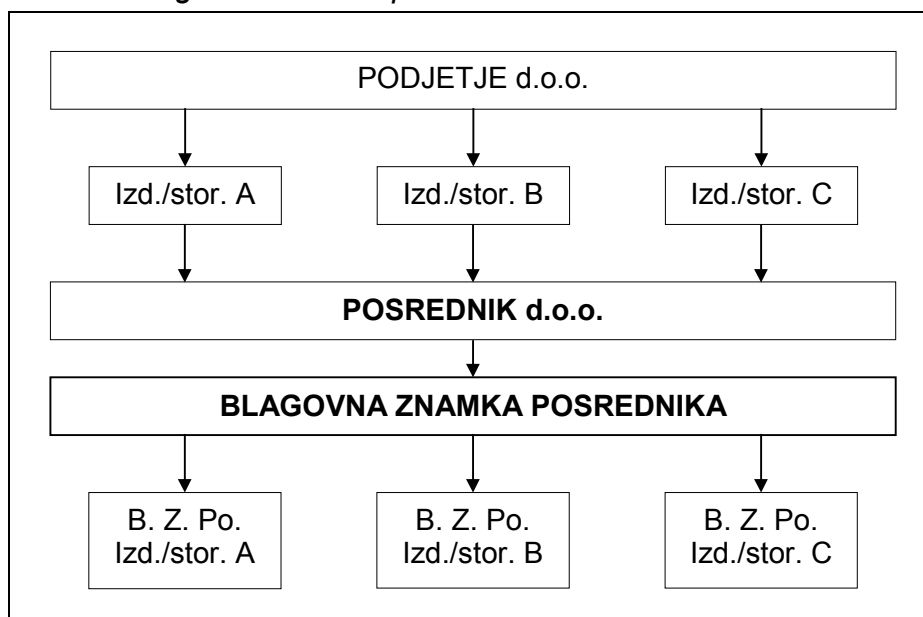
Prednosti	Slabosti
• Pomoč lastnika licence na različnih področjih poslovanja. • Uporaba uveljavljene blagovne znamke pri prodaji. • Takojšen tehnični/tehnološki napredek - omejeni stroški razvoja proizvodnje.	• Avtonomijo trženja omejuje dogovor z dajateljem licence. • Plačevanje licenčnine. • Morebiten odvzem licence negativno vpliva na ugled proizvajalca - posledično še težje samostojno uveljavljanje na trgu.

Vir: Povzeto po De Chernatony in McDonald, 2000, str. 233-278; Nilson, 2000, str. 87-102; Randall, 2000, str. 9-11.

BLAGOVNA ZNAMKA POSREDNIKA

Ta način je primeren za tiste, ki si ne želijo ali se ne zmorejo neposredno ukvarjati s trženjem blagovne znamke. Na prvi pogled bi lahko dejali, da gre za proizvajalce, ki nimajo dovolj ugleda in sredstev za uveljavljanje lastne blagovne znamke. Vendar pa omogoča tudi že uveljavljenim ponudnikom doseganje posebnih prodajnih pogojev pri trgovcu (ko govorimo o trgovski blagovni znamki). Tudi ta način je lahko uspešen za prodajo, sploh če gre za priznano blagovno znamko posrednika. Seveda pa je tako prodaja vezana na njegove odločitve oz. naročila.

Slika 1: *Blagovna znamka posrednika*



Vir: Prirejeno po De Chernatony in McDonald, 2000, str. 233-278; Kotler, 1996, str. 448-451; Nilson, 2000, str. 87-102; Randall, 2000, str. 9-11.

Zmotno se posrednika enači s trgovcem oz. govori le o trženju s trgovsko blagovno znamko. Lahko gre tudi za obliko strateškega partnerstva. V primeru blagovne znamke Arhaica je za prodajo vina posrednik Vinakoper d.o.o., vendar ni trgovec in ne trži s trgovsko blagovno znamko.

Tabela 1: *Prednosti in slabosti trženja z "blagovno znamko posrednika" za proizvajalca*

Prednosti	Slabosti
Poleg že navedenega pri trženju "brez blagovne znamke": • Pogodba s posrednikom ponudnika ščiti pred konkurenco.	• Prodaja odvisna od posrednika - pogajalska moč pri nabavi. • Proizvajalec praviloma nima vpliva na blagovno znamko. • Pri odločitvi o samostojni blagovni znamki proizvajalec nepoznan cilji skupini.

Vir: Povzeto po De Chernatony in McDonald, 2000, str. 233-278; Kotler, 1996, str. 448-451; Nilson, 2000, str. 87-102; Randall, 2000, str. 9-11.

OMEJITVE PRI REGISTRACIJI BLAGOVNE ZNAMKE

Kot blagovna znamka se ne morejo zavarovati znaki, ki (Zakon o industrijski lastnini, Uradni list RS št. 45/01; povzeto po 43. in 44. členu):

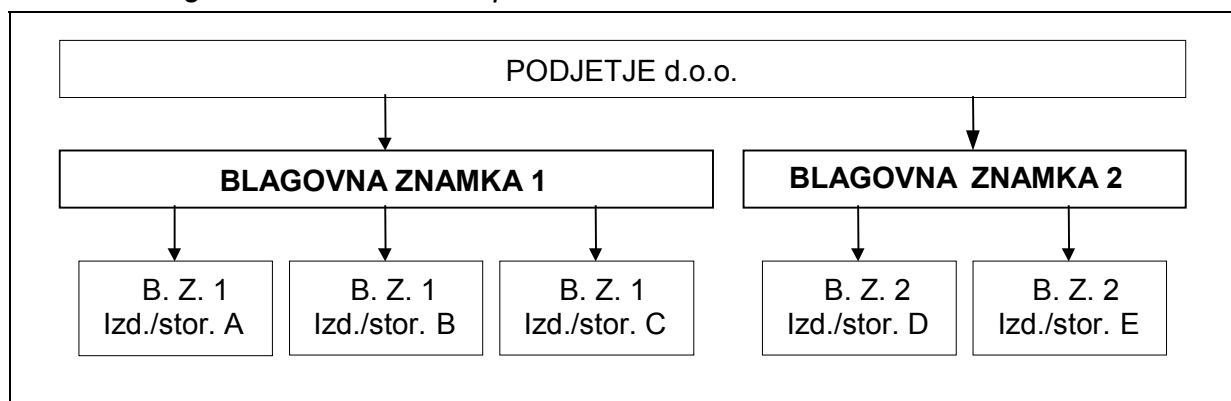
- bi nasprotovali zakonu ali morali,
- niso primerni za razlikovanje blaga ali storitev v gospodarskem prometu,
- označujejo le vrsto blaga in storitev, njihov namen, čas ali način proizvodnje, kakovost, ceno, količino, težo, kraj oziroma geografsko poreklo,
- so v navadi za označevanje posameznih vrst blaga in storitev,
- bi lahko s svojo zunanjo podobo ali vsebino povzročili zmedo v gospodarskem prometu, zlasti pa zmoto pri povprečnem potrošniku glede lastnosti blaga,
- so istoveteni z že zavarovanimi blagovnimi znamkami koga drugega za isto ali podobno vrsto blaga ali storitev,
- so podobni prej zavarovanim blagovnim znamkam koga drugega za isto ali podobno vrsto blaga oziroma storitev, če lahko ta podobnost povzroči zmoto pri povprečnem kupcu,
- vsebujejo ali posnemajo uradne znake, npr. za kakovost, ali državne in druge javne grbe, zastave ali embleme, kratice držav ali mednarodnih organizacij ipd.

Poleg tega je na osnovi obstoječega zakona izključeno, da bi nekdo na svoje ime zaščitil kako slovečo tujo blagovno znamko, četudi le-ta v Sloveniji (še) ni registrirana. Prepovedana je tudi uporaba imena splošno znane osebe, brez njegove privolitve ali privolitve zakonskih dedičev (če gre za preminulo osebo).

BLAGOVNA ZNAMKA ZA SKUPINO IZDELKOV/STORITEV

Ta način je izpeljanka osnovnih dveh, saj ponudnik upravlja z več blagovnimi znamkami, po drugi strani pa pod vsako trži več izdelkov/storitev. V prvem primeru se lahko pokaže smiselno izkoristiti ugled blagovne znamke in dodati nov izdelek/storitev že obstoječemu ali združiti ponudbo dveh (ali več) blagovnih znamk v eno. V drugem primeru pa lahko razvoj ponudbo tako diverzificira, da ni več smiselno vztrajati z eno blagovno znamko, in jo zato ponudnik loči na dve samostojni.

Slika 1: *Blagovna znamka za skupino izdelkov/storitev*



Vir: Lastna razmišljanja - prirejeno po Aaker, 1996, str. 269-302; De Chernatony, McDonald, 2000, str. 233-278; Kapferer, 1994, str. 147-187; Nilson, 2000, str. 87-102; Randall, 2000, str. 9-11, 62-65, 113-120.

Ta povezava omogoča lažje usklajevanje ponudbe in identitete posamezne blagovne znamke. Je priporočljiva za ponudnika z večjim številom sicer različnih izdelkov/storitev, ki so združljivi v skupne prodajne programe. Tako lahko npr. obvladuje blagovne znamke s politiko različnih kakovostnih razredov, ne da bi tisti iz nižjih vplivali na podobo blagovne znamke višje kakovosti, ali pa zaokroži ponudbo s sicer različnimi izdelki/storitvami, vendar za isto ciljno skupino. V posamezne prodajne programe tako lahko združi izdelke/storitve: zaradi skupnih lastnosti, ker spadajo v isti kakovostni razred in/ali ker so namenjeni isti ciljni skupini.

Tabela 1: *Prednosti in slabosti trženja blagovne znamke za skupino izdelkov/storitev*

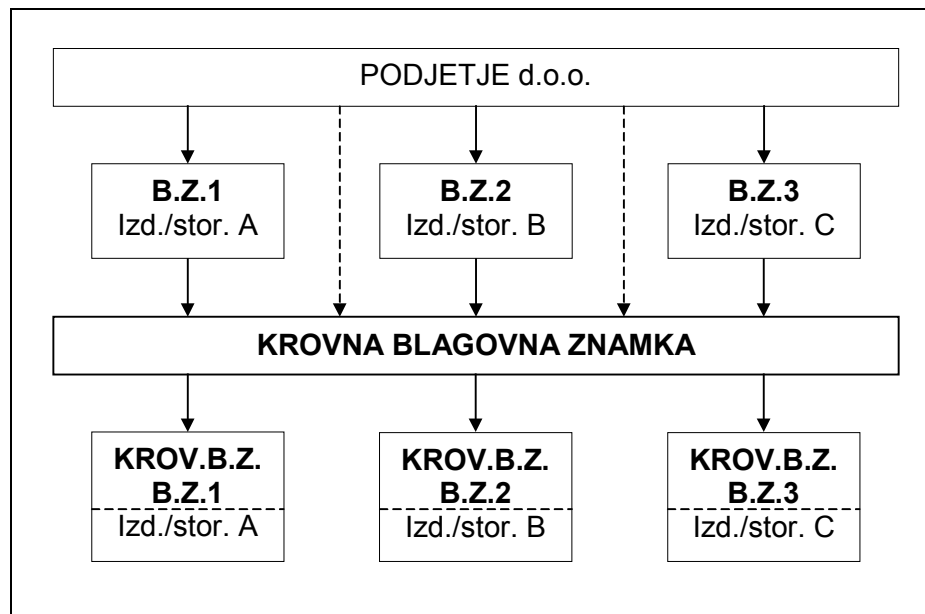
Prednosti	Slabosti
• Vsaka blagovna znamka doseže svojo ciljno skupino - večji tržni delež. • Neuspeh ene blagovne znamke ne vpliva na ugled ostalih. • Odpade vložek v promocijo znamke ob novem izdelku/storitvi v istem programu. • Podoba blagovne znamke se lahko gradi na izbranem uspešnejšem delu ponudbe. • Ob pričetku trženja lažja razpoznavnost novega izdelka/storitve.	• Višji stroški upravljanja več blagovnih znamk. • Problem usklajevanja nove ponudbe z uveljavljeno blagovno znamko. • Neuspeh enega izdelka/storitve vpliva na ostalo ponudbo iste skupine in ugled blagovne znamke. • Posamezni izdelki/storitve se tako različno razvijejo, da jih kupec ne identificira več z isto blagovno znamko.

Vir: povzeto po Aaker, 1996, str. 269-302; De Chernatony, McDonald, 2000, str. 233-278; Kapferer, 1994, str. 147-187; Nilson, 2000, str. 87-102; Randall, 2000, str. 9-11, 62-65, 113-120.

KROVNA BLAGOVNA ZNAMKA S PODZNAMKO IZDELKA/STORITVE

V osnovi je možno to povezavo izvesti na dva načina. Krovna blagovna znamka je lahko le del celostne grafične podobe izdelka/storitve z lastno podznamko. Tako ima ta lastno grafično podobo, ki pa ji je dodana krovna znamka z manjšo evidenco, kot garancija kakovosti oz. porekla. V drugem primeru pa sta znaka obeh blagovnih znamk združena v skupno grafično podobo. V praksi je lahko to le grafična rešitev združitve dveh znakov ali celo združitve dveh logotipov v skupno ime.

Slika 1: Krovna blagovna znamka s podznamko izdelka/storitve



Vir: Lastna razmišljanja - prirejeno po Aaker, 1996, str. 269-302; De Chernatony, McDonald, 2000, str. 233-278; Kapferer, 1994, str. 147-187; Nilson, 2000, str. 87-102; Randall, 2000, str. 9-11, 62-65, 113-120.

Pri tem načinu gre za kombinacijo lastnosti do sedaj opisanih povezav. Tudi to je lahko logičen razvoj osnovnih dveh (tudi priloge 4). V prvem primeru se lahko pokaže potreba po zagotavljanju izvora različnih blagovnih znamk, kar se lahko doseže z dodatkom krovne k vsem obstoječim. V drugem primeru pa razvoj tako diverzificira ponudbo, da ni več smiselno vztrajati z eno blagovno znamko. Ponudnik pa želi vseeno obdržati neko skupno povezavo - s krovno blagovno znamko.

Tabela 1: Prednosti in slabosti trženja s krovno blagovno znamko in podznamko

Prednosti	Slabosti
- Vsaka podznamka doseže svojo ciljno skupino - večji tržni delež. - Kljub večjemu številu blagovnih znamk do določene mere unificirana promocija - krovna znamka "pomaga" vsaki novi podznamki pri začetni prepoznavnosti. - Podoba krovne blagovne znamke se lahko gradi na izbranih podznakah ali uspešnejšem delu ponudbe.	- Visoki stroški upravljanja več blagovnih znamk - zapletena koordinacija trženja številnih podznakov s krovno blagovno znamko. - Neuspeh ene podznamke vpliva na ugled ostalih s krovno vred. - Za vsak (ali skupino) nov izdelek/storitev stroški uveljavljanja nove podznamke.

Vir: povzeto po Aaker, 1996, str. 269-302; De Chernatony, McDonald, 2000, str. 233-278; Kapferer, 1994, str. 147-187; Nilson, 2000, str. 87-102; Randall, 2000, str. 9-11, 62-65, 113-120.

PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Studio Lan d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1989. Lastnika sta zakonca Marjan in Neva Starc, ki sta tudi edina zaposlena v podjetju. Povod za ustanovitev podjetja je bila bolj formalna organiziranost dejavnosti, ki sta jo vodila že nekaj let. Kot osnovno dejavnost navajata aplikativne raziskave in promocijo dediščine. V okviru tega s sodelavci razvijata izdelke/storitve, ki so zanimivi na današnjem trgu, a so vezani na preteklost. Že od samega začetka torej dejavnost ni bila usmerjena le na določen izdelek/storitev, kar se kaže tudi pri razvoju zelo različnih projektov, iz katerih pa izhaja raznolika ponudba.

Izvajanje tovrstne dejavnosti omogoča le sodelovanje strokovnjakov iz različnih področij (etnologov, enologov, designerjev itd.), ki pa niso zaposleni v podjetju. Delo je organizirano na podlagi zahtev posameznega projekta, kar pomeni, da je vsakič posebej v skladu z zahtevami projekta oblikovana skupina sodelavcev. To so torej vsi zunanji sodelavci, katerih vloga se spreminja po številu in stroki, odvisno od narave projekta, zahtevnosti in ciljev (npr. kulinarika, celostna grafična podoba podjetja, poslovna darila).

Najvidnejši, ker ga izvajajo od samega začetka, je prav gotovo program protokolarnih, poslovnih in osebnih daril. Studio Lan d.o.o. je prvo podjetje, ki je na sodoben način pričelo tržiti slovensko dediščino in jo pričelo ponujati v obliki darilnih setov (Bogataj, 1994, str. 16). V tem primeru gre za ekskluzivno ponudbo za znanega naročnika na medorganizacijskem trgu. Prav to stremenje k ekskluzivi pa je vodilo k opuščanju določenih programov, kar je skrčilo tudi krog kupcev in privedlo do odločitve o novi blagovni znamki Arhaica.

TEMELJNI IDENTIFIKACIJSKI ELEMENTI

Slika 1: *Krovna blagovna znamka Arhaica*



Slika 2: *Podznamka za vina (ščit)*



Slika 3: *Primer etikete za vino blagovne znamke Arhaica*



STOPNJE DAVKA NA DODANO VREDNOST ZA VINO**Tabela 1:** Primerjava stopenj DDV za vino in pivo med državami EU

Država	Splošna stopnja DDV	Stopnja DDV za vino	Stopnja DDV za pivo
Avstrija	20,0	20,0 (12,0*)	20,0
Belgija	21,0	21,0	21,0
Nemčija	16,0	16,0	16,0
Danska	25,0	25,0	25,0
Grčija	18,0	18,0	18,0
Španija	16,0	16,0	16,0
Finska	22,0	22,0	22,0
Francija	20,6	20,6	20,6
Velika Britanija	17,5	17,5	17,5
Irska	21,0	21,0	21,0
Italija	20,0	20,0	20,0
Luksemburg	15,0	12,0**	15,0
Nizozemska	17,5	17,5	17,5
Portugalska	17,0	5,0	17,0
Švedska	25,0	25,0	25,0

*kmetije (dovoljeno)

**alkohol < 13 %

Vir: Vpliv morebitnega povečanja trošarine za vino na trg vina v Sloveniji, 2001.

RAZISKAVA POZICIJE BLAGOVNIH ZNAMK LAN IN ARHAICA

Opredelitev problema

Ponudba blagovne znamke Arhaica izhaja predvsem iz opuščenega programa blagovne znamke Lan. Glavna razlika med obema je tržna usmeritev in razpoložljivost izdelkov na trgu. Ponudba blagovne znamke Lan se namreč prodaja le neposrednemu kupcu na medorganizacijskem trgu, druga pa je namenjena širšemu krogu kupcev tudi na trgu izdelkov za končnega porabnika. Zaradi ekskluzivnosti izdelkov prve se lahko ponudba obeh bistveno razlikuje (tudi cenovno). Po štirih letih prisotnosti na trgu se je zastavilo vprašanje, kako dosedanji kupci sprejemajo predvsem nov prodajni program v okviru blagovne znamke Arhaica.

Cilj

Določiti pozicijo blagovnih znamk Lan in Arhaica pri kupcih prve.

Zbiranje podatkov

Primarni vir podatkov - neformalni intervju s kontaktno osebo za nakup v podjetju.

Vzorec

V vzorec bom zajel vsa podjetja, ki so večji kupci izdelkov blagovne znamke Lan in v seštevku pomenijo cca. 90 % prodaje; to je 19 podjetij.

Omejitve

Zaradi majhnega vzorca rezultat raziskave ne nudi možnosti prave primerjave. Poleg tega je le nekaj posameznikov pristalo na formaliziran intervju. Zato sem se odločil za neformalen intervju s predstavniki 19 podjetij. Tako se tudi običajno ugotavlja zadovoljstvo kupcev blagovne znamke Lan.

Časovni okvir

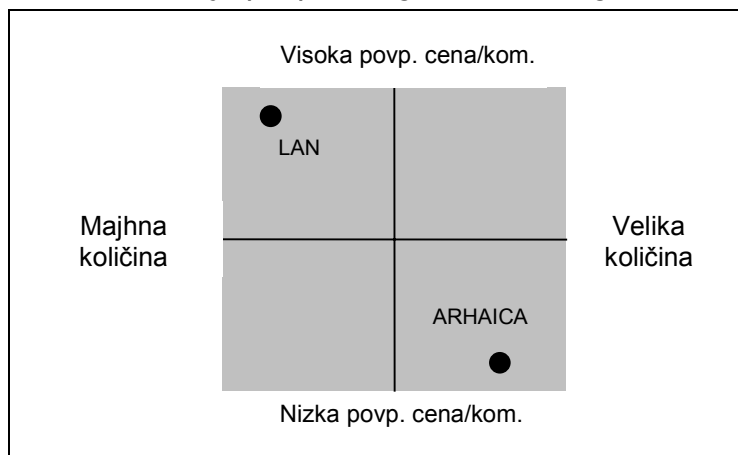
Neformalni intervjuji so bili opravljeni v prvih štirih mesecih leta 2001.

Rezultati raziskave

Zaradi že navedenih omejitev ni bilo možno narediti obsežnejše primerjalne analize, vendar je bilo kljub temu zbranih dovolj podatkov, da sem lahko:

- kot izhodišče prikazal pozicijo povprečnega izdelka obeh blagovnih znamk glede na ceno in celotno prodano količino (Slika 1),
- nato pri kupcih ugotavljal poziciji blagovnih znamk Lan in Arhaica glede na zaznano kakovost in vrednost (Slika 2).

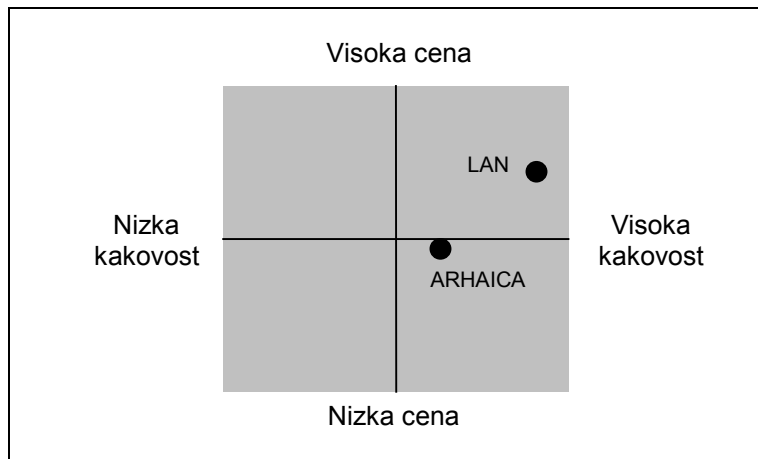
Slika 1: Pozicija povprečnega izdelka blagovnih znamk Lan in Arhaica



Razmerje je določeno na podlagi povprečja cen po kom. (srednja črta 5.000 sit) in povprečni količini na naročilo (srednja črta 500 kom.)

Vir: Raziskava pozicije blagovnih znamk Lan in Arhaica.

Slika 2: Zaznana pozicija blagovnih znamk Lan in Arhaica



Razmerje je določeno na podlagi subjektivne ocene zadovoljstva kupcev blagovne znamke Lan; n=19.

Vir: Raziskava pozicije blagovnih znamk Lan in Arhaica.

Analiza raziskave

- Pri blagovni znamki Lan je zaznana zelo visoka kakovost ponudbe, kar izhaja iz različnih vidikov. Predvsem gre za večletno vzdrževanje kakovostni izdelkov z velikim deležem ročnega dela. Tukaj ima poseben pomen tudi personalizacija izdelkov oz. izdelava po naročilu. K temu lahko dodam še prilagajanje željam kupca z dodatnimi storitvami. Ponudba blagovne znamke Lan je sicer zaznana kot relativno draga, vendar to sovпада z ekskluzivnostjo ponudbe.
- Blagovna znamka Arhaica je kupcem večinoma že dobro poznana. Priznavajo ji relativno visoko kakovost, kar izhaja predvsem iz spoznanja, da imajo njeni izdelki poreklo v ponudbi blagovne znamke Lan. Kljub temu pa je blagovna znamka Arhaica ocenjena kot nekoliko predraga. To gre razumeti predvsem upoštevajoč količino izdelkov na naročilo, ki je v primerjavi z blagovno znamko Lan bistveno večje.

Priloga 9

- Iz slike 1 je razvidno, da so izdelki obeh blagovnih znamk pozicionirani precej narazen, sta si pa blagovni znamki relativno blizu predvsem po zaznani kakovosti (Slika 2). Problematičen je lahko cenovni razred sedanje ponudbe blagovne znamke Arhaica.

Sklep

Blagovni znamki Lan in Arhaica pri kupcih na medorganizacijskem trgu nista pozicionirani preblizu, saj se lahko celo dopolnjujeta s ponudbo. Če je prva v prvi vrsti ekskluzivna in zaključena ponudba za znanega kupca, je druga lahko alternativa za nekoliko cenejši nakup še vedno izbrane in kakovostne ponudbe, a ne ekskluzivne. Večjo pozornost bo potrebno posvetiti relativno previsoki zaznani ceni pri blagovni znamki Arhaica. Za isti cenovni razred bo verjetno potrebno ponuditi več za isto ceno. Druga možnost je priprava ponudbe nižjega cenovnega razreda, vendar bi to lahko bilo v neskladju z izpostavljanjem kakovosti izdelkov (npr. izbrana vina).

PONUDBA IZDELKOV BLAGOVNE ZNAMKE ARHAICA

Slika 1: Izbor tipičnih slovenskih vin v darilnem kompletu "Slovenska vinska cesta"



Vir: Arhiv, Studio Lan d.o.o.

Nosilni program bo logično nadaljevanje dosedanje ponudbe. Še naprej bo vključeval izbor tipičnih slovenskih vin. Najprej bo potrebno vključiti še vino iz vinorodne dežele Podravje, tako da bodo predstavljena vina iz vseh treh vinorodnih dežel. Zaradi uravnotežene razporeditve sort v ponudbi pa bo potrebno opustiti kakšno iz vinorodne dežele Primorska. Predvidena pa je tudi dopolnitev nosilnega programa z izdelki, vezanimi na vino, ki lahko smiselno zaokrožijo ponudbo, kako npr. vinsko žganje (glej zgornjo sliko). Trenutna ponudba obsega naslednja vina:

- Vinorodna dežela Primorska: rebula, zelen, teran, malvazija in refošk.
- Vinorodna dežela Posavje: cviček in modra frankinja.

Podporni program bo najprej grajen kot smiselna podpora nosilnemu. Torej s podobno ponudbo, ki pa širšemu krogu kupcev ni dosegljiva. Z dopolnjevanjem se bo izbor izdelkov postopoma oddaljeval od le vinskih, najprej z oljčnim oljem. V končni fazi je v prodaji predvidena izmenjava širšega izbora izdelkov majhnih serij manjših proizvajalcev. Podporni program in trženjsko komuniciranje se bosta lahko dopolnjevala v smislu povezovanja s krajevnim okoljem (glej poglavje 5.2.4.), kar bo tako vir izdelkov kakor tudi publicitete.

SLOVENSKI VINORODNI OKOLIŠI

Vinorodna dežela Primorska:

- Koperski vinorodni okoliš
- Vinorodni okoliš Goriška Brda
- Vinorodni okoliš Kras
- Vinorodni okoliš Vipavska dolina

Vinorodna dežela Posavje:

- Bizeljsko-Sremiški vinorodni okoliš
- Vinorodni okoliš Bela krajina
- Vinorodni okoliš Dolenjska

Vinorodna dežela Podravje:

- Ljutomersko-Ormoški vinorodni okoliš
- Mariborski vinorodni okoliš
- Radgonsko-Kapelski vinorodni okoliš
- Šmarsko-Virštajnski vinorodni okoliš
- Vinorodni okoliš Haloze
- Prekmurski vinorodni okoliš
- Vinorodni okoliš Srednje Slovenske gorice

Vir: Zakon o vinu in drugih proizvodih iz grozdja in vina. Uradni list RS št. 70/97.
Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o vinu in drugih proizvodih iz grozdja in vina. Uradni list RS št. 16/01.

ANALIZA TESTNEGA OBDOBJA

Testno obdobje zajema čas od konca leta 1997 do začetka leta 2001. Tako dolgo obdobje sicer ni bilo predvideno, vendar se je zaradi sprememb na trgu, ugotovitev testiranja ter posledično spreminjanja strategije izvedba projekta zavlekla. Vse štiri stopnje testnega obdobja so bile prilagojene naravi prodaje na trgu vina. To pomeni, da je bil višek aktivnosti usmerjen na drugo polovico leta in tako usklajen z večanjem prodaje tega obdobja. Nato je v začetku leta sledila analiza, na osnovi katere je ponudnik blagovne znamke Arhaica pričel s pripravo na naslednjo stopnjo, ki se je praviloma zaključila konec leta.

Postopek zbiranja podatkov ni bili zastavljeni primerno analizi v magistrskem delu, ker njihovo pridobivanje temu tudi ni bilo namenjeno. Analiza testnega obdobja je namenjena predvsem prikazu gradnje (zaključkov glede dogajanja na trgu in odločitev o razvoju) blagovne znamke Arhaica, kar je osnova za empirično analizo trga in opredelitev dokončne strategije. V začetku testiranja je bila postavljena strategija, ki je bila na podlagi izsledkov dodelana za vsako naslednje obdobje.

Naslednja poglavja, ki časovno in smiselno zajemajo posamezno testno obdobje, so poimenovana po cilju le-tega. Seveda je bil namen analizirati različne vidike strategije, vendar je bil v vsaki stopnji poudarjen čisto določen element, ki je bil za tisto obdobje ključen za nadaljnji razvoj projekta.

Testiranje blagovne znamke

Osnovni podatki

V prvi stopnji testiranja oz. prvem nastopu na trgu je bil cilj najprej ugotoviti, ali je blagovna znamka s tako specifično ponudbo zanimiva za kupce. Predvideni čas za nastop na trgu je bila jesen leta 1997. Priprava se je nekoliko zavlekla, tako da je bilo testiranje omejeno le na zadnja dva meseca istega leta. Prvi partner v projektu je bil Vinakoper d.o.o. (refošk in malvazija).

Vizija

Ponudba izbranih tipičnih slovenskih vin v vinotekah in primernih gostinskih lokalih. Krovna blagovna znamka Arhaica s podznamkami za posamezne okoliše (koprski vinorodni okoliš - Histria).

Sklep

Navkljub zelo omejenemu času prodaje so bili prodajni rezultati vzpodbudni, sploh upoštevajoč visok cenovni razred. Glede na to, da je bila to novost na trgu pa je bilo vprašljivo vzdrževanje ravni prodaje v naslednjem obdobju. Vendar je za nadaljnjo gradnjo blagovne znamke bilo ključno izzvano zanimanje (predvsem gostincev in

kupcev blagovne znamke Lan), vezano na namen projekta oz. promocije slovenske dediščine.

Testiranje ponudbe

Osnovni podatki

Strategija druge stopnje testnega obdobja je bila pogojena z ugotovitvami analize prve, predvsem pa z odločitvijo o širitvi vin po sortah. Zato je bil tokrat namen predvsem preizkus obnovljene ponudbe pod blagovno znamko Arhaica. Usklajevanje dogovorov, prilagajanje posameznih vin celostni podobi ter vzpostavljanje logistike je omejilo testno obdobje na zadnje tri mesece leta 1998. V pripravljalnem obdobju (prva polovica leta 1998) so se projektu pridružili še štirje partnerji, ki so s svojimi izdelki lahko dopolnili predvideno ponudbo:

- KZ Goriška brda - rebula,
- Agroind Vipava 1894 p.o. - zelen,
- KZ Vinakras Sežana - teran,
- KZ Krško, Vinska klet Kostanjevica - cviček, modra frankinja.

Vizija

Ponudba izbranih tipičnih slovenskih vin (pod krovno blagovno znamko Arhaica) v vinotekah in primernih gostinskih lokalih.

Sklep

Gledano v celoti so bili prodajni rezultati pozitivni. Prodaja je bila (v primerjavi s prejšnjim letom) večja za cca. 10 %. Pomembna pa je ugotovitev, da je približno polovico prodaje predstavljal darilni program za podjetja na medorganizacijskem trgu. Ta del je tržen v okviru ponudbe blagovne znamke Lan. S problematično prodajo v gostinstvu in propadanjem vinotek se je zmanjševalo število prodajnih mest in s tem možnost doseganja prvotno zastavljene ciljne skupine.

Testiranje trženjske poti

Osnovni podatki

Doseganje nove potencialne ciljne skupine je bilo izvedeno skozi novo trženjsko pot v trgovini. To je sicer odstopalo od začetnega koncepta blagovne znamke Arhaica (izbrana prodajna mesta), vendar je bilo zaradi ugotovitev prejšnje stopnje potrebno zagotoviti pot do kupca. Dogovor o dostopu do novega prodajnega mesta je pogojeval časovno obdobje te stopnje, ki je bilo omejeno na drugo polovico leta 1999.

Vizija

Ponudba izbranih tipičnih slovenskih vin (pod krovno blagovno znamko Arhaica) v vinotekah in izbranih gostinskih lokalih ter drugih primernih prodajnih mestih.

Sklep

Nova trženjska pot je odprla nove možnosti za razvoj blagovne znamke, še posebej če upoštevam padec v prodaji na prvotni trženjski poti. Prodaja se je sicer v celoti povečala za cca. 10 %, vendar na račun prodaje v darilnem programu za podjetja na medorganizacijskem trgu. Zaradi problemov na prvotni trženjski poti in značilnosti tako dosežene ciljne skupine na njej ni bilo smiselno vztrajati.

Preizkus dokončne strategije

Osnovni podatki

Testno obdobje se je nekoliko zavleklo, zato je bil čas, da se ne glede na situacijo preizkusi še dokončno strategijo (s katero naj bi bili trženi izdelki z blagovno znamko Arhaica). Ta je bila pogojena z ugotovitvami zadnje stopnje, predvsem z usmeritvijo na novo trženjsko pot in ciljno skupino. Časovno je bilo to obdobje omejeno na drugo polovico leta 2000.

Ključni problem je bil, kako v trgovini ponuditi primerno izbrano ponudbo, ne da bi s tem izgubila element *prestižnosti* blagovne znamke Arhaica. Informiranje kupcev se lahko relativno enostavno dosega v vinotekah in gostinstvu, zaradi neposrednega stika med prodajalcem in porabnikom, pa še tu seveda ni optimalno. Vprašanje je torej, kako sedaj komunicirati s kupcem. V podrobnosti se tukaj ne bom spuščal, izpostavil bi le bistveno: to je predlog Mercatorju za dolgoročno sodelovanje pri trženju slovenske dediščine v obliki partnerstva v projektu. Tako bi slednji npr. omogočil uporabo prodajnih polic za izdelke blagovne znamke Arhaica (glej poglavje 5.2.3.).

Kot prodajno mesto izdelkov blagovne znamke Arhaica je predviden manjši butik v sami trgovini. Prodajne točke bi bile omejene samo na hipermarkete. Do tega zaključka privede več razlogov:

- Mercator je največja trgovska hiša v Sloveniji, poleg tega še v slovenski lasti. To se izraža tudi s sloganom "najboljši sosed".
- Zaenkrat ima predvideno najboljšo pokritost s hipermarketi na ozemlju Slovenije.
- Tovrstne trgovine imajo dovolj prostora (interne vinoteke), da bi se lahko tovrstni program ločeno predstavil.
- Možnost širjenja blagovne znamke na podlagi skupnega sodelovanja tudi na ostale države bivše Jugoslavije.

Priloga 12

Ta usmeritev sicer zelo omejuje prodajna mesta, ker izločuje druge trgovce, sploh če upoštevam tudi predvideno opustitev prodaje v gostinstvu. Po drugi strani pa ta nova možnost nudi z enim posrednikom pokritost po celotnem ozemlju Slovenije in omogoča nadgradnjo trženjskega komuniciranja (glej poglavje 5.2.4.).

Vizija

Ponudba izbranih tipičnih slovenskih vin (pod krovno blagovno znamko Arhaica) na posebej opremljenih prodajnih mestih v hipermarketih (Mercator).

Sklep

Odziv na novi trženjski poti je bil pozitiven. Celotna prodaja je bila večja za okoli 10 %, kar je glede na zelo omejeno trženjsko pot zelo dobro. Tudi tokrat je večji del zasedel darilni program za podjetja na medorganizacijskem trgu, vendar je bila prodaja na trgu izdelkov za končnega porabnika stabilna s tendenco po večanju prodaje. Na podlagi tega je smiselno nadaljevanje v novi smeri. Za nadaljnji razvoj in za širše sodelovanje pri projektu je seveda potreben poseben dogovor s trgovskim podjetjem Mercator, kar bi omogočilo tudi nadgradnjo trženjskega komuniciranja v okviru blagovne znamke Arhaica. To pa je tudi predmet strategije, ki je obravnavana v delu.

RAZISKAVA CEN IN PONUDBE VIN

Opredelitev problema

V ponudbo blagovne znamke Arhaica so združena tipična slovenska vina. Glede na to, da gre za izbrana vina, je pri tem posebna pozornost namenjena kakovosti. To naj bi odražala tudi cena, ki je eden od elementov zaznavanja kakovosti vina s strani kupca. Različni razlogi so privedli do razmišljanja o ponovnem oblikovanju cen. Zato je najprej potrebno ugotoviti morebitno cenovno odstopanje od ostale ponudbe na trgu. Ob cenovnem pozicioniranju pa so pomembne tudi sorte v ponudbi pridelovalcev ali blagovnih znamk za oceno možnega približevanja konceptu blagovne znamke Arhaica.

Cilj

Namen raziskave je izvesti pregled buteljčnih vin po sortah, ki se prodajo tudi pod blagovno znamko Arhaica:

- Cilj je določiti cenovno pozicijo vin Arhaica v primerjavi z ostalimi v trgovini.
- Poleg tega bo istočasno možno izvršiti tudi pregled ponudbe tovrstnih vin drugih ponudnikov.

Zbiranje podatkov

Uporabljen bo primarni vir podatkov - opazovanje in popis.

Vzorec

Izbrano mesto popisa je pogojeno s predvideno prodajno potjo in trenutnim prodajnim mestom izdelkov blagovne znamke Arhaica. Izbrani sta trgovini hipermarket Mercator v Kopru in Ljubljani oz. njuni vinoteki. V okviru tega pa ponudniki, ki so po sorti cenovno pozicionirani najbližje vinom blagovne znamke Arhaica in njeni partnerji.

Omejitve

Omejil se bom le na cene partnerjev blagovne znamke Arhaica in cenovno najbližjega ponudnika. V okviru tega pa le na primerljivo ponudbo buteljk (0,75 l) istega kakovostnega razreda.

Časovni okvir

Popis je bil opravljen:

- 8.5.2001 v hipermarketu Mercator Koper.
- 9.5.2001 v hipermarketu Mercator Ljubljana.

Rezultat raziskave

V spodnjih dveh tabelah so navedeni osnovni podatki. Omejitve (razen na buteljke) skorajda ne bi bile potrebne, saj izbor vin ni tako obsežen. Navedene so cene najdražjih vin, razen posebnosti, posebej označene z zvezdico (*).

Priloga 13

Tabela 1: Popis cen vin v hipermarketu Mercator Koper

	Rebula	Zelen	Teran	Refošk	Malvazija	Cviček	Modra F.
Arhaica	1.120,00	2.240,00	1.489,00	1.383,00	1.120,00	1.054,00	1.186,00
Partnerji	*582,80	1.974,40	957,10	920,50	574,00	667,50	667,50
Ostali	950,30		1.337,90	1.008,60			1.074,00

*1.218,60 Bagueri; cene so v sit.

Vir: Raziskava cen in ponudbe vin.

Tabela 2: Popis cen vin v hipermarketu Mercator Ljubljana

	Rebula	Zelen	Teran	Refošk	Malvazija	Cviček	Modra F.
Arhaica	1.120,00	2.240,00	1.489,00	1.383,00	1.120,00	1.054,00	1.186,00
Partnerji	588,00	1.977,40	958,50	966,00	602,00	784,00	719,00
Ostali	1.010,00	1.390,00	1.375,20		409,90		1.069,00

Cene so v sit.

Vir: Raziskava cen in ponudbe vin.

Analiza podatkov - cene

Prva splošna ugotovitev je, da je ponudba blagovne znamke Arhaica (z manjšimi odstopanji) po sortah najdražja na trgu. Poleg tega se cene za iste sorte vina drugih ponudnikov glede na prodajno mesto razlikujejo (v Ljubljani so dražja).

Cena najdražjega ponujenega vina partnerja je bistveno nižja od cene vina po sorti pod blagovno znamko Arhaica. To velja za obe prodajni mesti z dvema izjemama:

- Cena najmanj odstopa pri vinu zelen. To izhaja iz zelo omejene celotne količine pridelanega vina te sorte (v vipavskem vinorodnem okolišu), kar že samo vpliva na nekoliko višjo tržno ceno. Poleg tega Agroind Vipava 1894 p.o. (v primerjavi z zasebniki) gradi na vinu zelen kot prestižni sorti, torej višjega cenovnega razreda. Tako se že v osnovi pozicionira med dražja bela vina.
- Rebula Bagueri (Tabela 1 - popisana cena z *) pa je edina dražja (od rebule Arhaica), kar gre pripisovati vključenosti tega vina v ponudbo kakovostnejše blagovne znamke istega proizvajalca s tem, da ponudnik očitno prilagaja izbor prodajnemu mestu (v ljubljanskem hipermarketu, kljub prisotnosti iste blagovne znamke, rebule ni). KZ Goriška brda ima sicer v ponudbi tudi cenejšo buteljko vina rebula (cena v obeh tabelah).

Pregled ostalih ponudnikov kaže drugačno sliko. V vseh evidentiranih primerih gre za ponudbo manjših pridelovalcev¹:

- Zasebniki so pri vseh sortah cenovno dražji od partnerjev blagovne znamke Arhaica in s tem pozicionirani bližje njenim vinom. Opaziti pa je, da kljub večjemu številu zasebnih pridelovalcev, njihova skupna ponudba ne pokriva vseh obravnavanih sort.
- Ponovno odstopa vino zelen (vendar tokrat navzdol), ki ga zasebniki večinoma tržijo v nižjem cenovnem razredu (kakor Agroind Vipava 1894 p.o.).

¹ Le pri modri frankinji je to Metliška vinska klet.

Priloga 13

- Tudi tukaj je le rebula blagovne znamke Bagueri dražja od ponudbe manjših pridelovalcev v koprskem hipermarketu. V ljubljanskem, kjer je v tej ponudbi izpuščena, pa ji je relativno blizu pozicionirana blagovna znamka Ščurek.
- Najbližje se je v obeh primerih cenovno pozicioniral pridelovalec Lisjak s teranom, ki ponuja tudi posebno oblikovano buteljko.

Sklep - cene

Po vseh sortah vina blagovne znamke Arhaica niso najdražja na trgu, vendar glede na celotno ponudbo v tem vidiku odstopajo od ostalih. Pri oblikovanju novih cen bo potrebno upoštevati predvideno strategijo, kjer bo smiselno definirati pozicijo tudi glede na posamezne cenovne izjeme. Še posebej bo potrebno upoštevati (za razliko od ostalih ponudnikov) poenotene cene vin blagovna znamka Arhaica ne glede na prodajno mesto.

Analiza podatkov in sklep - ponudba

V opravljenem opazovanju sem opazil le tri ponudnike, ki prodajajo več vin istih sort iz ponudbe blagovne znamke Arhaica, in sicer:

- Vinakoper d.o.o. - refošk, malvazija.
- KZ Krško, Vinska klet Kostanjevica - cviček, modra frankinja.
- KZ Vinakras Sežana - teran, malvazija.

Vsi navedeni ponudniki so tudi partnerji v obravnavanem projektu, vendar sta v vseh treh primerih prisotni le po dve sorti. Glavna težava možnega ponudnika, ki bi želel sestaviti podoben izbor, je sodelovanje večjih kleti pri blagovni znamki Arhaica, kar bi otežilo iskanje primernih pridelovalcev. Poleg tega pa še razdeljenost sort po različnih vinorodnih okoliših, kar povzroča posebne logistične probleme zaradi pravnih omejitev.²

Po drugi strani pa je zanimiv pregled darilnega programa v okviru vin. Tukaj bi lahko izpostavil predvsem naslednje blagovne znamke:

- *Urška*; Ponudba je razpoznavna predvsem po ročnih poslikavah na steklenicah. Te so različnih dimenzij (tudi po količini vina). Kakovost vina pa se razlikuje, ponekod tudi v okviru istega prodajnega programa. Podobno lahko trdim tudi za cene, ki se (upoštevajoč le primerljiva vina) vrti okoli 1.000 sit. Zaradi navedenega prava primerjava ni možna, vendar je jasno nakazana usmeritev te blagovne znamke, predvsem na kupce daril.
- *Amon*; Do skoraj identičnih zaključkov lahko pridem tudi pri drugi blagovni znamki. V tem primeru je ponudba glede na izgled bolj neposredno usmerjena na določena praznovanja (npr. rojstni dan, obletnice). V tem smislu je najbolj razpoznaven astrološki program po znamenjih, medtem ko sorte vin niso izpostavljene. Cene se gibljejo med 1.100 sit in 1.200 sit.

² Z zakonom je npr. prepovedano stekleničenje vina izven vinorodnega okoliša, kjer ima vino poreklo.

Priloga 13

- *Bagueri*; Do neke mere bi lahko v ta pregled uvrstil tudi to blagovno znamko, s tem da ni posebej izpostavljena za darilni program. Je ena redkih blagovnih znamk, ki ima nekoliko širšo ponudbo (6 vin) z istim izgledom - posebno steklenico in embalažo. Cenovno pa je pozicionirana višje; pri tem je rebula najcenejša (Tabela 1). Ostala vina pa se gibljejo med 1.400 sit in 1.850 sit.

Kot glavno prednost v prid blagovne znamke Arhaica bi lahko štel predvsem izpostavljenost na prodajnem mestu. Poleg tega pa njen ponudnik gradi primerjalno prednost pred konkurenco na izboru tipičnih slovenskih vin oz. promociji dediščine. Glavna prednost predvsem blagovnih znamk Urška in Amon pa je nekoliko bolj poudarjena usmeritev na darilni program in nižji cenovni razred.

PRODAJNE POLICE BLAGOVNE ZNAMKE ARHAICA

Slika 1: Prodajne police blagovne znamke Arhaica v hipermarketu Mercator v Kopru



Slika 2: Prodajne police blagovne znamke Arhaica v hipermarketu Mercator v Ljubljani



Vir: Arhiv, Studio Lan d.o.o.

PRIREDITEV OSMICA ARHAICA

Leta 1999 je bil večji promocijski trud vložen v prireditev Osmica Arhaica. Namen je bil združiti tipični istrski običaj s promocijo projekta ter predvsem oljčnega olja. Prireditev je bila izvedena od 4.6. do 12.6.1999 v Kortah nad Izolo. Program je vseboval več akcij, ki so omogočile prikaz tipičnih lokalnih izdelkov/storitev. To je bilo podprto z določeno (predvsem lokalno) medijsko pokritostjo, kar je posredno služilo za promocijo blagovne znamke Arhaica. Tukaj imam v mislih predvsem omenjanje slednje v prispevkih o prireditvi. Tako je bila dosežena publiciteta vezana na organizacijo dogodka, ki podpira povezovanje s krajevnim okoljem.

Zaradi različnih lokalnih interesov pa prireditev ni bila izvedena tako, kot je bila zastavljena. Kljub temu je bilo (zaradi medijskega odziva) vredno poskusiti s podobnim konceptom na novi lokaciji.

V tem pogledu je bila zanimiva predvsem Dolenjska, tudi zaradi izkazanega interesa hrvaških kupcev za vina blagovne znamke Arhaica. Povpraševanje je bilo sicer omejeno na višji družbeni sloj (prodaja v restavracijah višjega kakovostnega in cenovnega razreda), ki tam gostuje predvsem ob koncu tedna in praznikih. V primerjavi z izkušnjami s slovenskimi kupci je bil zanimiv pozitiven sprejem enake ponudbe s strani kupcev istega družbenega sloja, vendar z drugega geografskega področja.

Naslednje leto je bila podobna prireditev izvedena v Brežicah. Kljub sodelovanju pri pripravi, blagovna znamka Arhaica ni bila prisotna na prireditvi, predvsem zaradi predhodnih izkušenj z načinom (predvsem vsebinske) priprave in organizacije.

RAZVOJ ODNOSA IZDELEK/STORITEV - BLAGOVNA ZNAMKA ARHAICA

V magistrskem delu sem navedel osnovne odnose med izdelkom/storitvijo in blagovno znamko, vendar je možnih kombinacij še veliko (glej poglavje 2.5.). Na začetku je bila za blagovno znamko Arhaica predvidena povezava "Krovna blagovna znamka s podznamko izdelka/storitve". Tako je v prvi ponudbi bila uporabljena za vina koprskega vinorodnega okoliša še podznamka Histria (slednja je sicer zajemala več vin, torej ne samo en izdelek).

Z dopolnitvijo izbora iz ostalih vinorodnih okolišev in krčenjem prvotne ponudbe je bila uporaba podznamke nesmiselna (glej prilogo 12). Zato je bila kot osnova za razpoznavnost ponudbe izpostavljena krovna blagovna znamka Arhaica, torej odnos "Blagovna znamka za vse izdelke/storitve ponudnika" (glej poglavje 2.5.2.). Ker so bila v programu samo tipična slovenska vina, je bil na embalažo dodan "ščit" z napisom "Izvirna vina Slovenije", ki grafično povzema obliko etikete (glej sliki 2 in 3 v prilogi 7). Z opazovanjem zadovoljstva kupcev je bilo ugotovljeno, da so slednji sprejeli "ščit" kot razpoznavni znak ponudbe vin pod blagovno znamko Arhaica.

Z dodajanjem nevinskih izdelkov še ni izpostavljena skupina artiklov, ki bi upravičevala uporabo nove podznamke, zato so označeni le s krovno blagovno znamko. Tako je trenutno za blagovno znamko Arhaica uporabljena povezava, ki je kombinacija med "Blagovno znamko za skupino izdelkov/storitev" (glej prilogo 4) in "Krovno blagovno znamko s podznamko izdelka/storitve" s tendenco razvoja v smeri druge.