

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEGIJA RAZVOJA BLAGOVNE ZNAMKE ALVEUS
NA MEDNARODNIH TRGIH**

Ljubljana, junij 2007

DEJAN ULE

IZJAVA:

Študent Dejan Ule izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Maje Makovec Brenčič in skladno s prvim odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.6.2007

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE:

SEZNAM SLIK

SEZNAM TABEL

1	UVOD	1
1.1	Oris problematike z opredelitvijo predmeta in problema raziskave	1
1.2	Namen raziskave s temeljno hipotezo	2
1.3	Cilj dela in metode raziskovanja.....	2
2	BLAGOVNA ZNAMKA	3
2.1	Sodobne teorije blagovne znamke	5
2.1.1	Ravni blagovne znamke	6
2.1.2	Podoba, identiteta in ugled blagovne znamke	7
2.1.3	Zavedanje, prepoznavnost in vrednost blagovne znamke	8
2.2	Strategije blagovne znamke.....	10
2.3	Umeščanje blagovne znamke	13
3	PREDSTAVITEV SKUPINE KOVINOPLASTIKA LOŽ D.D. IN BLAGOVNE ZNAMKE ALVEUS.....	15
3.1	Skupina Kovinoplastika Lož d.d.	15
3.2	Profitni center Inox in blagovna znamka Alveus	19
4	PODLAGE ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE NADALJNJEGA RAZVOJA BLAGOVNE ZNAMKE ALVEUS	25
4.1	Analiza konkurence	26
4.1.1	Analiza podjetja Blanco	27
4.1.2	Analiza podjetja Franke	30
4.2	Analiza strukture prodajnega programa Alveus v primerjavi s konkurenco	34
4.2.1	Vidik izdelka kot jedra blagovne znamke.....	36
4.3	Analiza prepoznavnosti oziroma zavedanja blagovne znamke Alveus na ciljnih mednarodnih trgih.....	37
4.3.1	Metodologija dela.....	38
4.3.2	Temeljne ugotovitve raziskave	38
4.4	Analiza organizacijske strukture služb za trženja in razvoj profitnega centra Inox.....	41
4.4.1	Analiza organizacijske strukture službe trženja profitnega centra Inox.....	42
4.4.2	Analiza organizacijske strukture službe razvoja profitnega centra Inox.....	45
4.5	SWOT analiza z vidika podjetja.....	48
5	NADALJNJE MOŽNE STRATEGIJE RAZVOJA BLAGOVNE ZNAMKE ALVEUS	50
5.1	Strategija širitve skupine izdelkov	52
5.2	Strategija širitve blagovne znamke	56
5.3	Strategija več blagovnih znamk.....	58
5.4	Strategija povezanih blagovnih znamk	60

6	ANALIZA STRATEGIJ GLEDE NA ZMOŽNOSTI PODJETJA	63
6.1	Analiza strategij glede na razpoložljivost človeških virov.....	63
6.2	Analiza strategij glede na razpoložljivost finančnih sredstev	65
7	ANALIZA STRATEGIJ GLEDE NA UPOŠTEVANJE KONCEPTA TRŽENJSKEGA SPLETA (4P) NA CILJNIH MEDNARODNIH TRGIH.....	68
8	KONČNI PREDLOG ENOTNE STRATEGIJE RAZVOJA BLAGOVNE ZNAMKE ALVEUS NA MEDNARODNIH TRGIH	74
8.1	Nova organizacijska struktura službe trženja profitnega centra Inox kot temelj za dvig vrednosti blagovne znamke Alveus	75
8.2	Nova organizacijska struktura službe razvoja profitnega centra Inox kot temelj za dvig vrednosti blagovne znamke Alveus	78
8.3	Ureditev izdelčnega portfelja in nova celostna grafična podoba blagovne znamke Alveus.....	80
9	SKLEP	82

PRILOGE

Priloga 1: Organigram Skupine Kovinoplastika Lož d.d.

Priloga 2: Anketni vprašalnik

SEZNAM SLIK:

Slika 1: Ledena gora blagovne znamke.....	6
Slika 2: Elementi vrednosti blagovne znamke	9
Slika 3: Uravnotežen pristop k umestitvi blagovne znamke	14
Slika 4: Mednarodno poslovanje Kovinoplastike Lož d.d.....	17
Slika 5: Prodajna realizacija Kovinoplastike Lož d.d. po letih	18
Slika 6: Prodaja Kovinoplastike Lož d.d. po območjih za leto 2006	18
Slika 7: Blagovna znamka Alveus in njeni izdelki	20
Slika 8: Prodaja kuhinjskih pomivalnikov po cenovnih razredih	22
Slika 9: Prodaja profitnega centra Inox po območjih (2004-2006)	24
Slika 10: Blagovna znamka Blanco in njeni izdelki	27
Slika 11: Blanco – Steelart.....	28
Slika 12: Kakovostni – cenovni razredi izdelkov Blanco	30
Slika 13: Blagovna znamka Franke in njeni izdelki	31
Slika 14: Blagovna znamka Franke – Eurodomo.....	32
Slika 15: Blagovna znamka Franke – Eisinger	32
Slika 16: Izdelki blagovne znamke Eisinger.....	33
Slika 17: Umestitev in struktura izdelkov blagovne znamke Alveus.....	35
Slika 18: Organizacijska struktura profitnega centra INOX.....	41
Slika 19: Organizacijska struktura službe trženja profitnega centra Inox.....	43
Slika 20: Organizacijska struktura službe razvoja profitnega centra Inox	46
Slika 21: Strategija širitve skupine izdelkov blagovne znamke Alveus	54
Slika 22: Strategija širitve blagovne znamke Alveus.....	57
Slika 23: Dilema strategije več blagovnih znamk.....	60
Slika 24: Strategija povezanih blagovnih znamk na primeru podjetja Franke	61
Slika 25: Zmagovalna idejna rešitev več-funkcijskega mokrega dela kuhinje.....	62
Slika 26: Nova organizacijska struktura službe trženja profitnega centra Inox	77
Slika 27: Nova organizacijska struktura službe razvoja profitnega centra Inox.....	80
Slika 28: Predlog nove oblike logotipa Alveus s pozicijskim sloganom.....	81

SEZNAM TABEL:

Tabela 1: Organiziranost Kovinoplastike Lož d.d.....	16
Tabela 2: Struktura prodaje proizvodov profitnega centra Inox (2004-2006).....	21
Tabela 4: Dimenzije kakovosti proizvoda	45
Tabela 5: SWOT analiza z vidika podjetja	49
Tabela 6: Okvirni plan finančnih sredstev za tržno komuniciranje v letu 2006.....	65
Tabela 7: Podatki za analizo razpoložljivosti finančnih sredstev.....	67
Tabela 8: Prodajalčevi štirje P in kupčevi štirje C	69
Tabela 9: Določanje prednostne strategije	73

1 UVOD

1.1 Oris problematike z opredelitvijo predmeta in problema raziskave

Kovinoplastika Lož d.d. je organizirana kot enovita delniška družba s petimi profitnimi centri in podpornimi službami. Od leta 1990 je bilo ustanovljenih več proizvodnih in trgovskih hčerinskih družb doma in v tujini, kar so narekemale tržne potrebe in potrebe po povezovanju. Na jedrnih področjih delovanja je tako vzpostavljena divizijska organizacijska struktura Kovinoplastike Lož d.d. Eden izmed jedrnih programov Kovinoplastike Lož d.d. so tudi nerjavni kuhinjski pomivalniki in z njimi povezana kuhinjska tehnika, ki se danes trži v več kot 40 državah pod blagovno znamko Alveus. Izdelke združene pod blagovno znamko Alveus, proizvajamo in tržiimo v okviru profitnega centra Inox, ki je eden od petih prej omenjenih profitnih centrov Kovinoplastike Lož d.d. (Kovinoplastika Lož d.d., 2004, str. 24).

Tradicija izdelave nerjavnih kuhinjskih pomivalnikov v Ložu sega v leto 1968, ko so bili ustvarjeni prostorski pogoji za uvajanje nove tehnologije – tehnologije globokega vleka. Program kuhinjskih pomivalnikov so razvijali vsa leta in postajal je vedno bolj kompleksen. Sprva so te proizvode tržili pod imenom Kovinoplastika Lož. Povezano s širjenjem proizvodnega programa, pa je bila v letu 1996 sprejeta odločitev o linijski blagovni znamki Alveus (Kovinoplastika Lož d.d., 2004, str. 5). V nadaljevanju dela je obravnavana izključno blagovna znamka Alveus, ki je registrirana blagovna znamka Kovinoplastike Lož d.d.

Pomembno je, da je bil v letu 2005 na ravni profitnega centra Inox izdelan program razvoja te strateške enote v okviru Kovinoplastike Lož d.d., za obdobje 2006 - 2010. Vizija tega profitnega centra je, da želi postati na področju kuhinjske opreme tržno usmerjeno podjetje z močno lastno blagovno znamko. Ciljne trge predstavljajo vzhodna in južna Evropa ter države Evropske unije (Interno gradivo Kovinoplastike Lož d.d., 2005, str. 9). V tem programu je jasno opredeljen tudi namen umestitve¹ blagovne znamke Alveus v visoki cenovni razred proizvodov.

Vendar žal sedanja prepoznavnost in umestitev blagovne znamke Alveus na večini trgov ni v skladu z željami. Problem je predvsem trenutna umestitev blagovne znamke Alveus le v nižji in srednji cenovni razred, pa tudi dejstvo, da blagovna znamka Alveus na vseh trgih ni enako prepoznavna. Poleg tega smo tako kot številni drugi evropski proizvajalci tudi mi soočeni s čedalje večjo konkurenco pri izdelkih nižjega ter delno tudi že srednjega cenovnega razreda, predvsem proizvajalcev iz

¹ V magistrskem delu pojem umeščanje enačim s pojmom pozicioniranje.

dežel s cenejšo delovno silo. Za preboj v novi, visokocenovni razred potrebujemo jasno opredeljeni strategiji razvoja in tudi trženja izdelkov. Za uspeh pri tem je ključnega pomena prav strategija nadaljnjega razvoja blagovne znamke Alveus. Zavedamo se, da je preboj iz nižjega oziroma srednjega v visoki cenovni razred bistveno težji kot obratno. Če pa želimo v prihodnje ohraniti želene tržne deleže na mednarodnih trgih, je potrebno tržno in strateško pokrivati vse tri cenovne razrede izdelkov.

Opisana problematika je predvsem posledica pretekle prevelike proizvodne usmerjenosti podjetja in strategije sledenja, ki se šele v zadnjih nekaj letih nagiba v prid tržne orientiranosti, oziroma nagnjenosti h kupcu. Prav ta prehod v usmerjenost h kupcu predstavlja ob razvoju strategije blagovne znamke Alveus v visokocenovnem razredu izziv, ki je osrednji predmet raziskave mojega magistrskega dela.

1.2 Namen raziskave s temeljno hipotezo

Glavni namen oziroma cilj mojega magistrskega dela je definiranje nadaljnje strategije razvoja oziroma nadgradnje blagovne znamke Alveus iz sedanjega nižjega in srednjega cenovnega razreda v visoki cenovni razred.

Glede na predstavljeno problematiko in na osnovi lastnih izkušenj, ki temeljijo na poznavanju dobrih primerov iz prakse, lahko na tem mestu postavim naslednjo temeljno hipotezo:

Uspešnost strategije nadaljnjega razvoja blagovne znamke Alveus v visoki cenovni razred je v veliki meri odvisna od učinkovitosti interakcije med razvojem in trženjem izdelkov. Pri tem je nujna diferenciacija, tako razvoja izdelkov kot tudi tržnih pristopov na izbranih trgih.

V magistrskem delu preučujem to hipotezo s pridobljenimi teoretičnimi znanji pa tudi z izkušnjami iz poslovne prakse ter iz raziskav, ki sem jih uporabil.

1.3 Cilj dela in metode raziskovanja

Magistrsko delo je po uvodnem delu, v katerem so predstavljeni problematika, namen, metode in cilji dela, razdeljeno še na dva večja sklopa, na teoretični in praktični del.

V teoretičnem delu predstavljam najsodobnejše teorije blagovnih znamk, predvsem o njihovi podobi, identiteti, prepoznavnosti, strategiji in umeščanju.

Metoda dela oziroma raziskovanja v tem teoretičnem delu temelji predvsem na raziskavi sekundarnih podatkov, kjer so zbrane, analizirane in predstavljene najaktualnejše vsebine in spoznanja s tega področja. Preučil sem znanstveno in strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, strokovne prispevke in članke, interna gradiva podjetja ipd.

V praktičnem delu predstavljam strategije nadaljnjega razvoja blagovne znamke Alveus, in sicer na podlagi raziskav, v okviru katerih sem namenil posebno pozornost analizi konkurentov, strukture prodajnega programa blagovne znamke Alveus, SWOT analizi z vidika podjetja, položaju blagovne znamke in njeni prepoznavnosti na posameznem ciljnem trgu; razčlenjujem tudi sedanjo organiziranost služb za trženje in za razvoj znotraj profitnega centra Inox. Namreč - primerna organiziranost je, skupaj z vrednotami in kulturo organizacije, izjemno pomembna za učinkovit nadaljnji razvoj blagovne znamke.

V nadaljevanju dela sledi analiza različnih predlaganih scenarijev oziroma strategij razvoja blagovne znamke Alveus, v primerjavi z zmožnostmi podjetja.

Pri tem se mi zdi pomembno poudariti, da obravnavam blagovno znamko Alveus v vseh fazah strategije njenega razvoja tako z vidika medorganizacijskih (B2B²), kot tudi porabniških trgov (B2C³).

Temeljni cilj dela je torej podati strategijo učinkovitega nadaljnjega razvoja blagovne znamke Alveus na mednarodnih porabniških in tudi na medorganizacijskih trgih, za njeno umestitev v visoki cenovni razred. To mi je uspelo s povezovanjem že omenjenih najsodobnejših teoretičnih in empiričnih spoznanj ter lastnih raziskovanj. Zaključeno delo tako predstavlja dobro temeljno strategijo za nadaljnjo rast izbrane blagovne znamke Alveus, pa podlago za umeščanje nekaterih drugih novih blagovnih znamk skupine Kovinoplastika Lož d.d.

2 BLAGOVNA ZNAMKA

Blagovno znamko lahko kljub njeni kompleksni danosti poenostavljeno obravnavamo kot sklop funkcionalnih in čustvenih vrednot. Zaradi izjemno hitrega tehnološkega napredka je danes čedalje težje ohraniti značilne funkcionalne vrednote posamezne znamke, tako da je več pozornosti usmerjene v predstavljanje in ohranjanje čustvenih vrednot. Pri tem pa je poudarjanje čustvenih vrednot za organizacije, v katerih razmišljajo tradicionalno, zaradi naraščajočih medijskih stroškov vedno

² B2B - medorganizacijski trg (angl. Business-to-business)

³ B2C - porabniški trg (angl. Business-to-consumers)

dražje. Novejši modeli upravljanja blagovnih znamk vključujejo spoznanje, da postaja eno bistvenih vprašanj, kako uskladiti vse dejavnosti dodajanja vrednosti v organizaciji in torej – kako ponuditi odjemalcem celovito blagovno znamko (De Chernatony, 2002, str. 7).

Z blagovno znamko podjetja kupcem povedo kaj lahko pričakujejo. V sedanjem poslovnem svetu je ob številnih zelo hitrih spremembah za kupce res pomembno, da vedo, kaj lahko pričakujejo. Blagovna znamka tako predstavlja neke vrste most med ponudnikom in kupcem, most prek katerega potekajo transakcije, ki vodijo k dolgoročnemu obojestranskemu zadovoljstvu. Poleg tega predstavlja blagovna znamka celovito podobo tako ponudnikovih kot tudi kupčevih vrednot, z njo pa si ponudnik pridobi tudi zaupanje oziroma ugled o kakovosti, ki jo predstavlja in ponuja kupcem (McNally, Speak, 2002, str. 2).

Blagovna znamka je lahko vir branljive konkurenčne prednosti podjetja in čvrsta vstopna ovira za potencialne konkurente, zato predstavlja osrednji del trženjske in poslovne strategije. Izdelku omogoča, da se na trgu razlikuje od številnih istovrstnih izdelkov, zato je blagovna znamka izjemno pomemben vzvod necenovne konkurence. Če porabniki namreč ne zaznavajo razlik med konkurenčnimi izdelki, se bodo odločili za tiste, ki so poceni in preprosto dosegljivi, kar je bistvena značilnost proizvodne usmeritve podjetja. Podjetja, ki so prisiljena tekMOVATI s cenami, le redko dosežejo zadovoljive dobičke. Nasprotno, če porabniki zaznavajo blagovno znamko kot boljšo od konkurenčnih blagovnih znamk, bodo zanje pripravljeni plačati tudi višjo ceno (Vodlan, 2003, str. 1).

Za uspešno upravljanje z blagovno znamko je nujno, da podjetje spremlja novosti in ima inovativen razvojni pristop; to mu omogoča, da sledi stalno spreminjajočim se tržnim razmeram in da hkrati idealno predvideva pričakovani razvoj okusov. Tako je mogoče pripovedovati zgodbo blagovne znamke vsaki novi generaciji potrošnikov. Prav to pripovedovanje zgodbe ima poseben namen. Dobro upravljane blagovne znamke kontinuirano pripovedujejo zgodbo o sebi in jo nadgrajujejo skladno s spremembami v družbi. Kljub temu pa ostajajo jedrne vrednote teh blagovnih znamk nespremenjene (Hollensen, 2003, str. 471).

Označevanje z blagovnimi znamkami je lahko »korporacijsko«; pri njem temelji vsako označevanje z blagovno znamko na celotnem podjetju oziroma gospodarski družbi. To je značilno predvsem za finančne družbe, kjer šteje, da se vrednote celotne organizacije lahko nanašajo na različne skupine izdelkov. Na drugi strani spektra pa so blagovne znamke s povsem neodvisnimi imeni, ki jih ni lahko povezati s posameznim podjetjem (De Chernatony, 2002, str. 38)

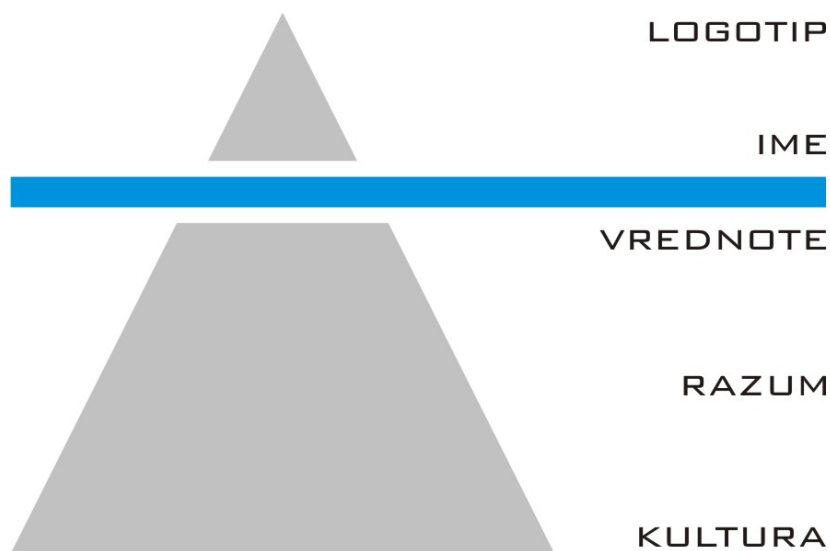
Nekoč je veljalo, da je blagovna znamka ime, znak, simbol ali oblika oziroma kombinacija teh elementov, ki jih uporabljamo za prepoznavanje in ločevanje blaga in storitev enega ali skupine podjetij od konkurenčnih podjetij. Toda takšna definicija blagovno znamko siromaši ter jo potiska na raven celostne grafične podobe, ki je sicer pomembna, vendar še zdaleč ni vse. Blagovne znamke obstajajo samo in izključno v glavah in srcih ljudi, kar pomeni, da je blagovna znamka psihološki konstrukt, ki zahteva psihološko orožje. Razlikovanje med posameznimi konkurenčnimi blagovnimi znamkami sicer lahko delno izhaja iz trdih delov, kot je na primer kakovost izdelkov ali storitev. Toda najmanjše razlike izhajajo iz njenih mehkih delov, to pa so vrednote, stališča, temperament, značaj in slog, ki ustvarjajo bogate in dolgotrajne asociacije in občutke. Ustvarjalci ne smejo pozabiti, da je blagovna znamka skupek vseh zaznav, stališč, predstav, asociacij in občutkov, ki jih ima posameznik ali skupina do kake blagovne znamke. Slednje, in ne uporabna vrednost izdelka, močno vpliva na človeka, ki je predvsem čustveno bitje. Ker smo ljudje tudi in predvsem družbena bitja, je pomembno, kako zaznava našo blagovno znamko širše okolje. Blagovna znamka komunicira s svetom z vsemi svojimi sestavnimi deli in lastnostmi ter se popolnoma razcveti šele z vsemi svojimi členi: z izdelki in storitvami, s ceno, s prodajnimi potmi, tržnim komuniciranjem, z idejami in ljudmi, tudi s tehnologijo, postopki, procesi itd., zlasti pa z vrednotami, normami, s filozofijo, temperamentom, značajem in slogom. Pravzaprav ji šele ti elementi vdahnejo življenje, jo omogočajo in ustvarjajo njeno zgodbo. Blagovna znamka je neločljivo povezana, razmeroma skladna, dolgoročno naravnana, enotno usmerjena, usklajena in prepletena celota vseh otipljivih in neotipljivih delov podjetja: od poslanstva, vizije, strategije, strojev, zgradb, ljudi, izdelkov, do tržnega komuniciranja ter celo partnerjev in kupcev. Močna blagovna znamka je vir številnih koristi za proizvajalca, partnerja in tudi kupca. Med drugim omogoča postavljanje in vzdrževanje visokih cen, kar povečuje dobiček, spodbuja povpraševanje; je vir pogajalske moči, omogoča lažje širjenje izbire in uvajanje novih izdelkov ter odpira vrata do novih kupcev in na nove trge (Korelc, 2006).

2.1 Sodobne teorije blagovne znamke

»Ledena gora blagovne znamke«, ki jo predstavlja slika 1, je eno najkoristnejših sredstev, ki pomaga menedžerjem pri razumevanju sodobne narave blagovnih znamk. Ugotovitve namreč kažejo, da pri opredelitvi pojma »blagovna znamka« menedžerji govorijo o tem, da gre za imena in logotipe, ki jih uporabljamo za diferenciacijo ponudbe podjetij ter za jamstvo stalne kakovostne ravni. Ti odgovori torej pripovedujejo o tem, da menedžerji pogosto govorijo le o vidnem delu blagovnih znamk (ime, logotip) in manj ali skorajda nič o nevidnih postopkih dodajanja vrednot znotraj organizacije, ki blagovnim znamkam zagotavljajo konkurenčno prednost. Koncept ledene gore govori o tem, da je le poldruga desetina gore nad gladino,

ostalnih 85 odstotkov pa ne. Pod vodno gladino se namreč poleg trženjskih pojavljajo tudi dejavniki iz »organizma« celotnega podjetja. Tu gre na primer za prizadevno osebje, uspešen oddelek za raziskave in razvoj, dobro službo za podporo uporabnikom in za učinkovit logistični proces. Celovito blagovno znamko pa dobimo tako, da z načrtnim postopkom povežemo vloge teh različnih področij, kjer dejavnike v vidnem delu podpirajo nevidni sistemi iz ozadja (De Chernatony, 2002, str. 22).

Slika 1: Ledena gora blagovne znamke



Vir: De Chernatony, 2002, str. 23.

Oglaševanje kot del trženja je pretežno vizualni signal delovanja neke organizacije. Vendar pa na dolgi rok gradi posamezno blagovno znamko vsakodnevno delo znotraj vsake organizacije.

2.1.1 Ravni blagovne znamke

American Marketing Association (Kotler, 2003, str. 418) definira blagovno znamko kot ime, termin, znak, simbol, dizajn ali splet vsega naštetega. Namen blagovne znamke pa je identifikacija proizvodov ali storitev enega prodajalca ali skupine prodajalcev in diferenciacija teh od proizvodov ali storitev konkurentov. Na ta način blagovna znamka identificira prodajalca ali izdelovalca. Blagovna znamka je celovit simbol, ki pomensko obsega do šest ravni in sicer:

- **lastnosti:** blagovna znamka prinaša v misli porabnika določene lastnosti;
- **koristi:** lastnosti se morajo prevesti v funkcionalne in emocionalne koristi;
- **vrednote:** blagovna znamka govori tudi o proizvajalčevih vrednotah;
- **kulturo:** blagovna znamka lahko predstavlja določeno kulturo;
- **osebnost:** blagovna znamka lahko izraža določeno osebnost;
- **uporabnika:** blagovna znamka sugerira vrsto kupcev, ki izdelek kupujejo ali uporabljajo.

Prodajalci se morajo odločiti, na katero raven - ali na več ravni - bodo vezali identiteto blagovne znamke (Kotler, 2003, str. 418).

2.1.2 Podoba, identiteta in ugled blagovne znamke

Vsaka blagovna znamka ima tudi svojo podobo, ki jo lahko opredelimo kot celoto izkušenj in vrednot, ki se ustvarijo v zavesti porabnika kot posledica izkušenj z izdelkom, storitvijo ali s podjetjem, pa tudi kot posledica trženjske komunikacije. Podoba blagovne znamke torej izhaja iz oglaševanja, zaznav in koristi blagovne znamke, ki jih prinaša kupcu, iz embalaže, slogana in še česa, kar vpliva na kupčevo zaznavanje. Na osnovi tega lahko blagovno znamko opredelimo kot skupek zaznav trga (Pickton, Broderick, 2001, str. 603-604, 708).

Blagovna znamka je odsev tistega, kar smo, in tistega, v kar verjamemo. Vizuelno pa se to izraža s tem, kaj delamo, in kako to delamo. Gre za povezavo z nekom oziroma konkretno z našimi kupci; rezultat te povezave je prepleteno medsebojno razmerje. V realnosti je podoba naše blagovne znamke percepcija v mislih nekoga drugega (McNally, Speak, 2002, str. 4).

Pomembno je tudi dejstvo, da se identiteta blagovne znamke razlikuje od njene podobe (Kapferer, 1997, str. 99). Identiteta namreč izraža načrte oziroma namere podjetja. In ker je identiteta izraz vseh dejavnosti podjetja, si jo podjetje gradi tudi takrat, ko se tega ne zaveda. Gre torej za sporočilo, ki ga blagovna znamka pošilja porabniku z izdelkom, imenom, logotipom, oglaševanjem in je celostna podoba blagovne znamke, ki jo naredi edinstveno (Doyle, 1998, str. 172).

V fazi umeščanja proizvoda je pomembno, da ga glede na to, kam ga želimo umestiti, temu ustrezno tudi opredelimo z blagovno znamko. Blagovna znamka da proizvodu ali storitvi identiteto in hkrati zagotavlja hitrejše razumevanje temeljnih racionalnih in celo emocionalnih prednosti (Best, 2005, str. 213).

Izjemen strateški pomen ima tudi čim boljši ugled blagovne znamke, ki omogoča diferenciacijo, posebej v primeru, kadar se izdelki malo razlikujejo. Predstavlja lahko

tudi podporo v turbulentnih razmerah, če podjetje vanje zabrede; lahko je prav tako merilo vrednosti podjetja. Pri ugledu gre za razmerje med pričakovanim in izpolnjenim. Ne glede na to, ali gre za korporativno raven ali za raven izdelka, mora biti obljuba, ki jo daje blagovna znamka, izpolnjena. To je edini način za stopnjevanje oziroma povečevanje ugleda blagovne znamke (Fill, 2002, str. 395)

2.1.3 Zavedanje, prepoznavnost in vrednost blagovne znamke

V strokovni literaturi, ki obravnava področje blagovnih znamk, zasledimo termin »brand equity«. Izraz opredeljuje vrednost blagovne znamke, ki si jo je zagotovila na trgu (Kotler, 2003, str.422). Ta vrednost se meri s kupčevim zavedanjem obravnavane blagovne znamke. Vrednost blagovne znamke posameznega podjetja se lahko izračuna s primerjavo pričakovane realizacije za izdelek, ki se trži pod to blagovno znamko in pričakovane realizacije za ekvivalenten izdelek, ki se ne trži pod to blagovno znamko. Seveda pa gre pri tovrstnem merjenju izključno za približno oceno vrednosti. Končni rezultat ima lahko pozitiven ali pa negativen predznak. Če je rezultat pozitiven lahko sklepamo, da podjetje učinkovito izvaja promocijo in konsistentno izpolnjuje ali celo presega pričakovanja kupcev. Negativen rezultat pa je običajno »dosežek« slabega menedžmenta. Pomembna je tudi ugotovitev, o obravnavani strategiji blagovne znamke v mojem magistrskem delu. Večja kot je vrednost blagovne znamke, večja je verjetnost, da se bo podjetje raje odločilo za strategijo krovne oziroma družinske blagovne znamke namesto strategije posameznih oziroma več blagovnih znamk. Na ta način je manj tvegano in cenejše tudi predstavljanje oziroma uveljavljanje novih izdelkov na trgu (Best, 2005, str. 222-223).

Thoma (2006, str. 4) opredeljuje pojem »vrednost blagovne znamke« kot merilo za vrednost, ki jo blagovna znamka prinaša organizaciji oziroma podjetju. Najbolje ta pojem lahko opredelimo kot sklop elementov, prikazanih na sliki 2, poleg pa so podana tudi temeljna vprašanja k vsakemu od njih. Iz slike je mogoče razbrati, da je zavedanje blagovne znamke eden od pomembnejših elementov tega sklopa.

Zavedanje o blagovni znamki lahko opredelimo na način, ko porabnik pri razmišljanju o določeni proizvodni kategoriji pomisli na določeno blagovno znamko; prav doseganje visoke ravni zavedanja je tisto, za kar se borijo vse blagovne znamke (Czinkota et al., 2000, str. 423).

Slika 2: Elementi vrednosti blagovne znamke



Vir: Thoma, 2006, str. 4.

Zavedanje kot eden pomembnejših elementov sklopa vrednosti blagovne znamke, se naprej deli v dve kategoriji in sicer (Bregar, 2004, str. 3):

- priklic blagovne znamke
- prepoznavnost blagovne znamke

Čedalje večja konkurenca na trgu in tekma za pridobitev vedno novih kupcev, da bi ohranjali oziroma povečevali tržne deleže, narekujeta podjetjem, naj delujejo njihovi oddelki s strokovnimi sodelavci z različnih področij timsko. Prepoznavnost oziroma zavedanje blagovne znamke med kupci namreč vpliva na vrednost podjetja in vseh, ki sodelujejo pri njenem umeščanju na trgu, pri oblikovanju distribucijskih kanalov, cen in pri promociji med kupci. Znano je, da za nekatere najbolj prepoznavne blagovne znamke z najvišjo vrednostjo, kot so Coca-Cola, Microsoft, Nokia, IBM, podjetja nenehno vlagajo izjemno visoka finančna sredstva, da imajo natančno izdelano, uspešno komunikacijsko in poslovno strategijo razvoja; na ta način so blagovne znamke dosegle vrednosti, ki jih imajo danes.

Osnova za razvoj blagovne znamke je izdelek, ki mu v fazi razvoja definirajo racionalne in emocionalne attribute ter vrednote. Bistveno pri tem je spoznavanje potreb, želja in razmišljanj potencialnih kupcev, kar omogoča natančno ciljno

usmerjeno komunikacijsko akcijo, posledično pa seveda večjo prepoznavnost blagovne znamke.

Zavedanje blagovne znamke igra pomembno vlogo v življenju porabnika. Na podlagi zavedanja oziroma prepoznavnosti neke blagovne znamke se namreč porabnik odloča o posamezni storitvi ali izdelku in o morebitnem nakupu kot o zadnjem odločilnem dejanju. Kupec namreč blagovnih znamk, ki se jih ne zaveda, sploh ne vključi v skupino, iz katere bo ob nakupu izbral. Če ima na voljo veliko število prepoznanih blagovnih znamk o drugih niti ne išče dodatnih informacij. V tej fazi je torej najbolj pomembno prav zavedanje o blagovni znamki, ko kupec pri razmišljanju o povsem določeni kategoriji proizvoda pomisli tudi na točno določeno blagovno znamko. Nakup je namreč odvisen od tega, koliko se kupec zaveda kakšne blagovne znamke. Zavedanje o blagovni znamki mora potem takem predstavljati pomemben cilj tržnega komuniciranja podjetja.

Bistveno je še spoznanje, da vpliva prepoznavnost blagovne znamke tudi na percepcijo o njeni kakovosti. Povprečni potrošnik raje izbere blagovno znamko, o kateri je že slišal, saj ocenjuje, da je tudi zato bolj razširjena in bolj kakovostna od drugih.

2.2 Strategije blagovne znamke

Ključno pri postavljanju strategij za posamezne blagovne znamke oziroma pri sprejemanju odločitev o novih blagovnih znamkah je zavedanje, da blagovna znamka ni le etiketa za razlikovanje med proizvajalci kakšnega izdelka, marveč da gre za celovit simbol, ki predstavlja veliko več. Kupcu predstavlja zgodbo o celi vrsti asociacij, ki si jih je znamka v nekem časovnem obdobju zgradila oziroma pridobila kot objekt javnosti. Označevanje z blagovnimi znamkami lahko torej opredelimo kot pripovedovanje zgodbe (Hollensen, 2003, str. 470).

Strategija razvoja blagovne znamke je odvisna od tega, kakšno blagovno znamko želi podjetje sploh razviti. Kotler (2004, str. 431) definira naslednje tipe blagovnih znamk:

- **blagovne znamke s poudarkom na delovanju:** značilnost teh je njihova močna osredotočenost na izdelek in/ali ceno;
- **blagovne znamke s poudarkom na podobi:** značilnost teh je visoka stopnja oglaševalske kreativnosti in visoki stroški oglaševanja;
- **blagovne znamke s poudarkom na doživetju:** potrošnika vključujejo širše, ne samo, da bi mu izdelek prodale.

Na podlagi te delitve v nadaljevanju podaja pet temeljnih strategij za nadaljnji razvoj blagovnih znamk:

- **širitev skupine izdelkov:** novi izdelki v isti izdelčni kategoriji,
- **širitev blagovne znamke:** vključevanje novih izdelčnih kategorij,
- **več blagovnih znamk:** nove blagovne znamke v isti izdelčni kategoriji,
- **nove blagovne znamke:** nova blagovna znamka za novo izdelčno kategorijo,
- **povezane blagovne znamke:** povezovanje dveh ali več znanih blagovnih znamk.

Najbolj tvegana od naštetega je uvedba nove blagovne znamke, najmanj tvegana pa širitev skupine izdelkov. Razmeroma manj tvegana je tudi strategija širitve blagovne znamke, ki je lahko izjemno učinkovita, saj že uveljavljeno ime omogoči prepoznavanje novega izdelka, nižji pa so tudi stroški tržnega komuniciranja. Vse povedano za omenjeno strategijo velja le, če je širitev blagovne znamke domišljena. Če pa nov izdelek »razočara« porabnike in ti ne vidijo smiselne povezave med njim in blagovno znamko, jo bo takšna širitev oslabila (Vodlan, 2003, str. 10).

Korelc (2006) meni, da imajo podjetja z jasno strategijo blagovnih znamk veliko konkurenčno prednost. Omogoča jim pro-aktivno delovanje ter izkoriščanje poslovnih priložnosti. Pravzaprav ni uspešnega podjetja brez jasne in usmerjene strategije blagovnih znamk. Žal je v Sloveniji mnogo blagovnih znamk še vedno prepuščenih bolj ali manj srečnim naključjem. Korelc opredeljuje štiri vodilne strategije blagovnih znamk:

- **strategija brez blagovnih znamk:** je strategija v podjetju, ki se odloči, da ne bo imelo blagovnih znamk;
- **strategija enotne blagovne znamke:** podjetje določi, da bodo izdelke, storitve in/ali ideje na trgu predstavljali z istim imenom, podobno osebnostjo in z značilno simbolno podobo;
- **strategija horizontalnih blagovnih znamk:** predpostavlja, da organizacija upravlja z več blagovnimi znamkami, pri katerih ni zaznati imena organizacije; vsaka od blagovnih znamk ima svojo značilno osebnostno podobo in simbolno opremo, po kateri so izdelki ali storitve blagovne znamke prepoznavni in različni od drugih podobnih izdelkov ali blagovnih znamk;
- **strategija vertikalne diverzifikacije blagovnih znamk:** pojavlja se, kadar rastejo nove blagovne znamke, ki jih podjetje uvaja na trg, iz obstoječe blagovne znamke; novim blagovnim znamkam je podpora in tako nastane podporna blagovna znamka.

To so zgolj nosilne strategije blagovnih znamk, ki olajšajo strateške odločitve, ko jih razvijamo. Odločimo se namreč lahko tudi za kombinacijo različnih opisanih strategij blagovnih znamk. Pri razvoju strategije je vsekakor pomembno poznavati koncepte in metode vendar je bistvena komponenta strategije gradnja identitete za blagovno znamko oziroma oblikovanje izvirne drugačnosti blagovne znamke v primerjavi s konkurenco. Izjemno pomembno je, da strategijo izberemo in oblikujemo zavestno. To omogoča nadzor in upravljanje z blagovnimi znamkami. Če ne poznamo strategije, smo krmar brez krmila. Sicer plujemo, a ne vemo, kam, in tudi na smer nimamo vpliva. Pomembno je, da je strategija zavestna in usklajena z želeno identiteto, vizijo ter s poslanstvom organizacije. Blagovna znamka pa seveda zaživi šele, ko dobi svoje zavedanje in potrditev na trgu.

Dokazano je, da nepremišljene širitve blagovne znamke na nove skupine izdelkov, ki niso skladne z vrednotami blagovne znamke, negativno vplivajo na ugled znamke in na ta način celo zmanjšujejo njeno vrednost. Podoben učinek ima seveda tudi pretirano posnemanje konkurentov, s čimer blagovna znamka izgublja svojo razlikovalno sposobnost. Zaradi tega se samodejno povečuje pomen cene kot dejavnika pri odločitvah za nakupe, torej za cenovno občutljivost kupcev. Zato ugotavljamo, da so lahko tudi nove blagovne znamke uspešne, če se močno razlikujejo od konkurenčnih. Seveda je logična izpeljava, da pa se položaj obstoječe blagovne znamke kljub prepoznavnosti poslabša, če blagovna znamka izgublja svojo razlikovalno sposobnost (Vodlan, 2003, str. 4).

Zavedati se moramo, da je vzdrževanje oziroma upravljanje blagovnih znamk izjemno drago. Zaradi tega prihaja do krčenja oziroma racionalizacije portfelja blagovnih znamk. Blagovna znamka zahteva v sedanjih razmerah neprestana vlaganja, sicer dolgoročno nima možnosti za preživetje. Tu pa ne gre zgolj za vlaganja v tržno komuniciranje, temveč tudi za vlaganja v razvoj oziroma v nenehne izboljšave izdelka, za povečevanje učinkovitosti tržnih poti, izvedbo trženjskih raziskav o zaznavah blagovne znamke, o zadovoljstvu kupcev, itd. Kljub vsem naštetim vložkom še ni sam po sebi zagotovljen tudi uspeh blagovne znamke. Podjetja so zato bolj usmerjena k oblikovanju krovne oziroma družinske blagovne znamke (Vodlan, 2003, str. 11).

Glede na vse povedano lahko v kratkem povzamem, da bi bil potreben pri našem konkretnem primeru, v fazi definiranja nadaljnje strategije razvoja blagovne znamke Alveus, uravnotežen pristop. Ključni dejavniki, ki bodo vplivali na oblikovanje strategije, pa bodo prav gotovo razpoložljivi finančni in človeški viri oziroma njihova specifična znanja.

2.3 Umeščanje blagovne znamke

Umeščanje se prične z izdelkom, ki je lahko trgovsko blago, storitev, podjetje, institucija ali celo oseba. Z umeščanjem vplivamo na mišljenje potencialnega kupca, kar pomeni, da blagovno znamko vtisnemo v kupčevo zavest. Gre za postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja, z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo. Umeščanje zahteva od podjetja, da določi, koliko in katere razlike bo uporabilo za svoje ciljne kupce (Kotler, 1998, str. 307, 310).

Blagovna znamka je lahko umeščena bolje, če njeno ime ustvarja pri odjemalcih asociacijo o želeni koristi. Nekateri tovrstni uspešni primeri umeščanja blagovne znamke so Volvo (varnost), FedEx (zagotovljena dobava prek noči), Nike (zmogljivost), Lexus (kakovost)... Takšno umeščanje deluje najbolje, če ga strastno doživljajo vsi v organizaciji in če ciljni trg verjame, da je podjetje resnično najboljšo v posredovanju te koristi. Hkrati pa je pomembno upoštevati tudi dejstvo, da je lahko promoviranje blagovne znamke prek izključno ene koristi tudi tvegano. Predpostavimo, da bi na primer Mercedes izpostavil samo visoko zmogljivost svojih vozil kot glavno korist; potem bi lahko kar nekaj konkurentov izpostavilo visoko ali celo višjo zmogljivost. Lahko pa se celo zgodi, da začnejo kupci posvečati manj pozornosti tej koristi v primerjavi z ostalimi. Zaradi tega mora imeti Mercedes neke vrste svobodo za manevriranje pri umeščanju prek neke druge koristi. Če blagovna znamka pri kupcu vzbuja širok nabor vrednot in zaupanja, mora biti podjetje, ki upravlja s to blagovno znamko izjemno previdno, da ne zaide stran od njih. Glede na to, da Mercedes trdno zagovarja svojo visoko tehnologijo, zmogljivost in uspeh, mora vse te kvalitete hkrati projicirati tudi v strategiji svoje blagovne znamke. V zadnjem času se pojavljajo celo mnjenja, da Mercedes tvega pri vrednotah blagovne znamke, s tem, ko se je odločil za proizvodnjo in prodajo manjših in cenejših avtomobilov (Kotler, 2003, str. 419-420).

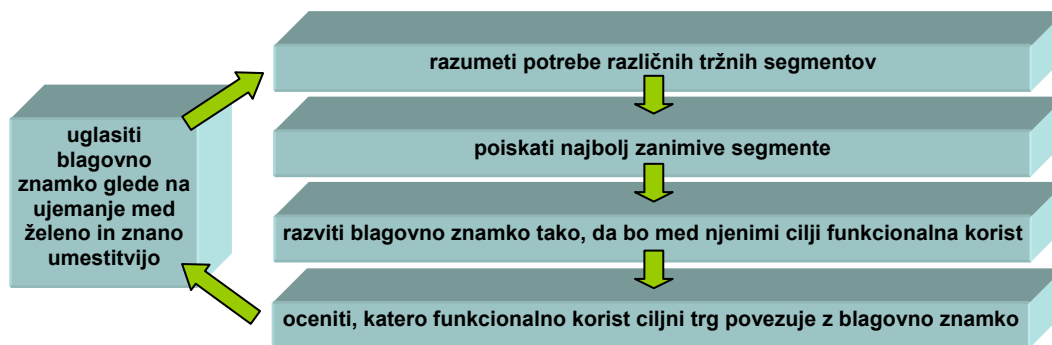
De Chernatony (2002, str. 46-47) navaja, da je blagovno znamko mogoče razumeti po umestitvi oziroma pozicioniranju, da torej porabnik po imenu znamke nemudoma dobi asociacijo na določeno funkcionalno korist ali na zelo omejeno število koristi. Človekovi zaznavni procesi usmerijo pozornost samo na nekatere podatke, jih selektivno izberejo in shranijo v spomin. Možna posledica takega zaznavnega procesa je, da si porabnik razlaga blagovno znamko drugače, kot si zamislijo v podjetju. Tako se blagovna znamka razume tudi kot sredstvo, ki omogoča v porabnikovih možganih vzbuditi ključno funkcionalno asociacijo.

Glede na te navedbe je potrebno pri umeščanju s pomočjo blagovne znamke upoštevati vsaj dvoje zakonitosti:

- osredotočiti se je potrebno, če je to le mogoče, samo na eno oziroma največ dve funkcionalni lastnosti,
- več lastnosti vključimo, težje jih je umestiti v porabnikove možgane.

Uravnoteženi pristop je zato tista prava pot, kjer najprej ugotovimo, kaj v zvezi z znamko si porabnik zapomni, nato pa natančno uglasimo znamko tako, da uskladimo želeno umestitev z dejansko, kar prikazuje slika 3.

Slika 3: Uravnotežen pristop k umestitvi blagovne znamke



Vir: De Chernatony, 2002, str. 47.

Umestitev blagovne znamke mora torej izhajati iz funkcionalnih koristi in ne iz tistih, ki se zdijo pomembne menedžerjem, zato je potrebno porabnika vključiti v ta razvojni proces čim prej.

Za podjetja je nujno, da izvedejo periodično presojo blagovnih znamk o njihovih prednostih in slabostih. Podjetje lahko tako ugotovi potrebo po ponovnem umeščanju blagovne znamke, ali zaradi sprememb v zahtevah oziroma okusu kupcev ali pa zaradi novih konkurentov (Kotler, 2003, str. 435).

Pomen umeščanja blagovne znamke je torej, da vzbudi v ljudeh prepričanje, da ni zadovoljivega substituta za našo blagovno znamko. Pri zaznavanju blagovne znamke igrajo pomembno vlogo tudi kulturne razlike in kupna moč posameznih trgov. Zaradi tega je potrebno v fazi umeščanja blagovne znamke upoštevati tudi različnosti trgov, na katere jo umeščamo.

3 PREDSTAVITEV SKUPINE KOVINOPLASTIKA LOŽ d.d. IN BLAGOVNE ZNAMKE ALVEUS

3.1 Skupina Kovinoplastika Lož d.d.

Kovinoplastika Lož d.d. s sedežem v Ložu je podjetje z več kot 50-letno tradicijo, usmerjeno v zadovoljevanje potreb uporabnikov po kakovostnih in funkcionalnih izdelkih s področja kovinsko-predelovalne industrije. Matično podjetje skupaj s hčerinskimi družbami tako sestavlja Skupino Kovinoplastika Lož d.d.⁴. Organigram družbe je predstavljen v prilogi 1. Kovinoplastika je konec leta 2006 zaposlovala približno 1.500 ljudi in dosegla v istem letu skoraj 103 milijone evrov prodajne realizacije. Deluje pretežno na evropskem trgu, poleg tega sodeluje z vrsto dobaviteljev zunaj meja Slovenije.

Internacionalizacija poslovanja se je začela leta 1974, ko se je podjetju priključilo podjetje Metalpres iz Plešc (Hrvaška), istega leta pa se je začelo tudi strateško sodelovanje z nemškim podjetjem Wilhelm Frank - Roto iz Leinfeldna, kar je bila v takratni Jugoslaviji ena prvih pogodb o skupnih vlaganjih s tujim partnerjem. Rezultat tega sodelovanja je bila izgradnja proizvodnih prostorov v Novi vasi in leta 1976 registracija tozda Roto Lož. Intenzivnejša internacionalizacija se je nato nadaljevala šele sredi devetdesetih let, zlasti ko se je podjetje leta 1995 preoblikovalo v delniško družbo. Zaradi razpada Jugoslavije je bila Kovinoplastika namreč prisiljena reorganizirati svojo prodajno mrežo, tudi z ustanavljanjem trgovskih podjetij in s povezovanjem s strateškimi partnerji. V novoustanovljenih državah nekdanje Jugoslavije so začela delovati prenovljena hčerinska podjetja: Kovinoplastika Zagreb d.o.o., Kovinoplastika Sarajevo d.o.o. in Lož Beograd d.o.o. Prvega aprila 1992 so slovesno odprli podjetje Dynacast Lož d.o.o., ki sta ga ustanovila Dynacast International in Kovinoplastika Lož. Po dolgoletnem uspešnem sodelovanju sta 21. novembra 1995 podjetji Roto Frank AG in Kovinoplastika Lož ustanovili še Roto Lož d.o.o., katerega osnovni program je bil izdelovanje vratnih zapor in posebnih okenskih zapor.

Kot prikazuje tabela 1, je Kovinoplastika Lož d.d. danes upravljana kot strateško nadzorovano podjetje v okviru divizijske organizacijske strukture. Organizirana je kot enovita delniška družba s petimi divizijami, podpornimi službami in s številnimi kapitalsko povezanimi družbami - hčerinskimi proizvodnimi in prodajnimi podjetji doma in v tujini, ki so bila ustanovljena ali soustanovljena v skladu z možnostmi, ki jih nudijo zakonodaja in tržne prilagoditve.

⁴ Vir podatkov v tem in naslednjem poglavju so interni podatki skupine Kovinoplastika Lož d.d.

Posamezne divizije predstavljajo profitni centri z jedrnimi dejavnostmi kot temeljnimi poslovnimi procesi podjetja. V okviru posameznega profitnega centra so organizirane osnovne funkcije, kot so razvoj, proizvodna logistika, proizvodnja in trženje.

Tabela 1: Organiziranost Kovinoplastike Lož d.d.

	
<u>Profitni centri:</u> • PC Okovje • PC Inox • PC Orodjarna • PC Gradbeni elementi • PC Kovind	<u>Podporne službe:</u> • Poslovni razvoj • Zagotavljanje kakovosti • Kadrovska in pravna služba • Strateška nabava • Koordinacija trženja • Tehnična služba • Informatika z organizacijo • Računovodstvo in kontroling • Finance
Kapitalsko povezane družbe	
<u>Proizvodna hčerinska podjetja:</u> • Roto Lož d.o.o., Lož, SLO • Lož Metalpres d.o.o., Plešče, HR • Dynacast Lož d.o.o., Unec, SLO	<u>Prodajna hčerinska podjetja:</u> • Alveus Polska Sp.zo.o., Varšava, PL • Alveus CZ spol.s.r.o., Jablunkov, CZ • S.C. Alveus Romania SRL, Bukarešta, RO • Alveus-Vertriebs GmbH, Reutlingen, D • Kovinoplastika Zagreb d.o.o., Zagreb, HR • Lož Beograd d.o.o., Šimanovci, SRB • Kovinoplastika Sarajevo d.o.o., Sarajevo, BiH

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d.d., 2007.

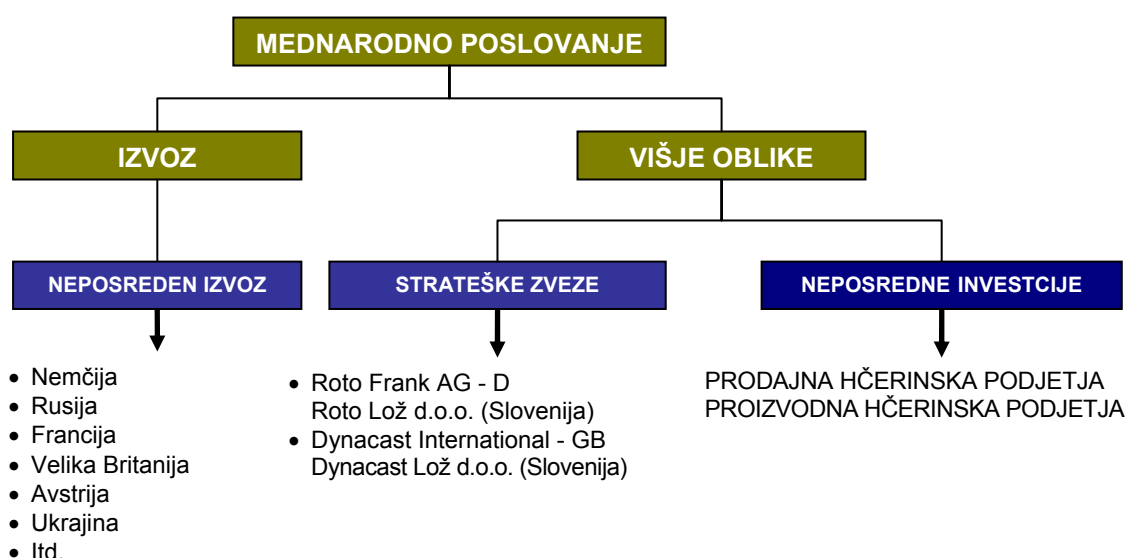
Procesi trženja, razvoja, proizvodne logistike in proizvodnje se skozi vizijo in strategijo vodstva profitnega centra spleta v temeljni poslovni proces posameznega profitnega centra. Podporni poslovni procesi pa ne dodajajo vrednosti neposredno, vendar so pomembni za celotno organizacijo in vplivajo na učinkovitost temeljnih procesov. Izvajajo se v skupnih oz. podpornih službah na ravni družbe.

Temeljni poslovni procesi v posameznem profitnem centru Kovinoplastike Lož d.d. so naslednji:

- **PC Okovje:** izdelava stavbnega okovja za okna in vrata, polkenskega okovja, vratnih zapor in klasičnega okovja ter izdelava komponent iz jekla in cinkove legure;
- **PC Inox:** izdelava kuhinjskih pomivalnikov, kuhalnega programa in komponent iz nerjaveče pločevine ter gastronom posod;
- **PC Orodjarna:** izdelava orodij za preoblikovanje pločevine, orodij za tehnologijo tlačnega litja, orodij za brizganje plastike, strojev za tlačni liv cinka in izdelava različnih montažnih naprav ter avtomatov;
- **PC Gradbeni elementi:** izdelava stavbnega pohištva iz trdih polimernih profilov;
- **PC Kovind:** izdelava plastičnih in kovinskih komponent.

V magistrskem delu se osredotočam izključno na strategijo razvoja blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih. V povezavi s tem je na sliki 4 predstavljeno mednarodno poslovanje Kovinoplastike Lož d.d, ki danes posluje z več kot 40 trgi na svetu. Mednarodno poslovanje obravnavane blagovne znamke Alveus je v okviru predstavljenega poslovanja mogoče opredeliti tako na ravni izvoza kot tudi višjih oblik na področju neposrednih investicij v prodajna in trgovska hčerinska podjetja. Predstavljeno področje strateških zvez pa ne zadeva obravnavane blagovne znamke Alveus.

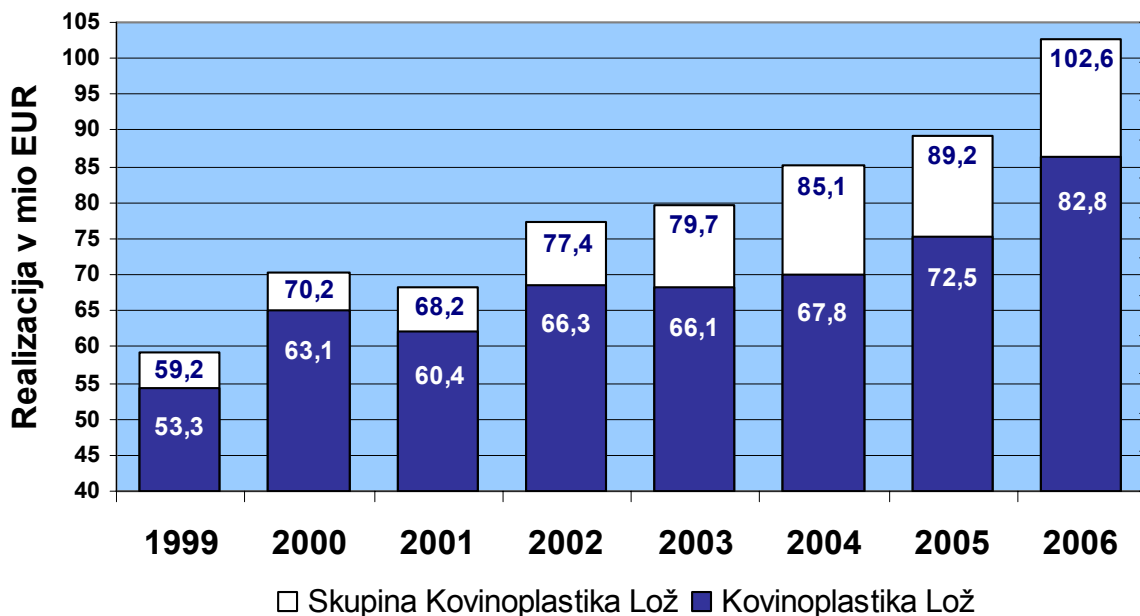
Slika 4: Mednarodno poslovanje Kovinoplastike Lož d.d.



Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d.d., 2007.

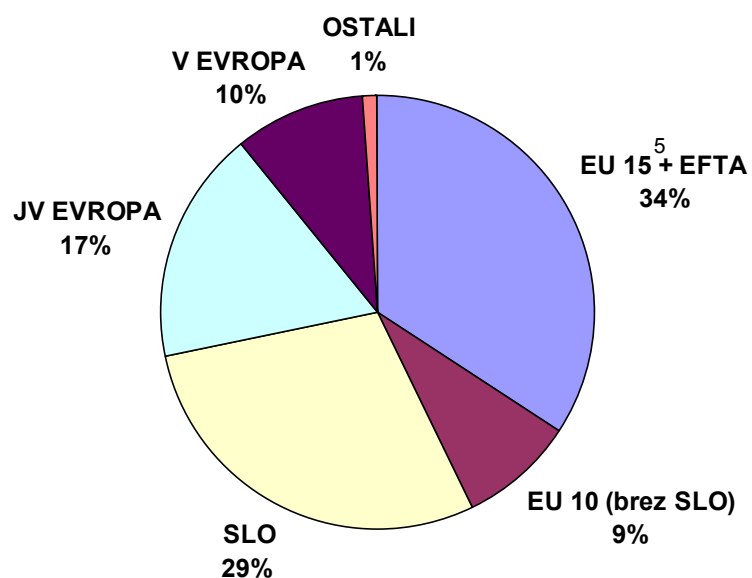
Sliki 5 in 6 prikazujeta prodajno realizacijo Kovinoplastike Lož d.d. v posameznih letih in prodajo po območjih za leto 2006.

Slika 5: Prodajna realizacija Kovinoplastike Lož d.d. po letih



Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d.d., 2007.

Slika 6: Prodaja Kovinoplastike Lož d.d. po območjih za leto 2006



Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d.d., 2007.

⁵ Evropska unija pred vstopom desetih novih članic leta 2004.

Rast obsega poslovanja družbe in skupine ter stabilni rezultati so potrdili pravo razvojno smer podjetja. Velik izziv je predstavljala za podjetje neuravnotežena in nestabilna lastniška struktura podjetja. Ureditev teh razmerij med letoma 2001 in 2003 ter podpora sedanjih lastnikov uresničevanju razvojne vizije in strateških načrtov je podjetju velika opora pri načrtovanju in uresničevanju novih poti. Po vstopu Slovenije v Evropsko unijo in po sklenitvi novih pogodbenih razmerij s ključnim partnerjem Roto Frank je podjetje v začetku leta 2004 sprejelo prenovljeno razvojno vizijo in postavilo temeljne strateške usmeritve, ki bodo vodile Kovinoplastiko Lož v naslednjem obdobju. Te strateške usmeritve so usmerjenost na trg, usmerjenost v optimalno organizacijo in informatizacijo delovnih procesov, doseganje primernih finančnih rezultatov ter zagotovitev perspektive zaposlenim in ostalim deležnikom podjetja (Janež, 2006, str. 54).

3.2 Profitni center Inox in blagovna znamka Alveus

Približevanje kupcem in razvoj novih trgov je podjetje spodbudilo k uvedbi blagovne znamke Alveus, pod katero je začelo tržiti program kuhinjskih pomivalnikov. Blagovno znamko Alveus so prvič celostno predstavili leta 1996 na Ljubljanskem pohištvenem sejmu.

Profitni center Inox, kot drugi največji izmed petih profitnih centrov v okviru matičnega podjetja Kovinoplastika Lož d.d., proizvaja in prodaja pod blagovno znamko Alveus kuhinjske pomivalnike iz nerjavečega jekla in kuhalnike za opremo malih kuhinj. Blagovna znamka Alveus je uradno registrirana blagovna znamka podjetja Kovinoplastika Lož d.d.

Poleg tega izdelujemo v okviru profitnega centra Inox tudi gastronom posode, ki so namenjene za uporabo v profesionalnih kuhinjah, ter različne komponente iz nerjavečega jekla za zunanje naročnike (Rational AG, Gorenje d.d.). Teh izdelkov za zdaj ne tržimo pod blagovno znamko Alveus.

V okviru blagovne znamke Alveus pa ponuja profitni center Inox domačim in tujim kupcem še druge izdelke za opremo kuhinj, kot so na primer kuhinjski pomivalniki iz umetnih mas, odtočni sistemi, kuhinjske nape, kuhinjske armature in sistemi za ločeno zbiranje odpadkov. Gre za tako imenovano trgovsko blago, kar pomeni, da te izdelke kupujemo na trgu in jih potlej v Sloveniji in tujini naprej tržimo pod blagovno znamko Alveus.

Slika 7 prikazuje logotip blagovne znamke Alveus in skupine izdelkov, ki jih zdaj tržimo pod blagovno znamko Alveus.

Slika 7: Blagovna znamka Alveus in njeni izdelki



KUHINJSKI POMIVALNIKI



KUHINJSKE ARMATURE



ODTOČNI SISTEMI



KUHALNIKI



KUHINJSKE NAPE



**SISTEMI ZA LOČENO
ZBIRANJE ODPADKOV**

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d.d., 2007.

Profitni center Inox dosega v zadnjem desetletju dokaj hitro rast poslovanja, saj se je prodajna realizacija od leta 1995, z dobrih 10 milijonov evrov več kot podvojila, na skorajda 23 milijonov evrov v letu 2006. Tudi za naslednje obdobje načrtujemo podobno rast. Za leto 2010 je postavljen visok cilj 30/50, kar pomeni 30 milijonov evrov prihodkov od prodaje izdelkov ter 50.000 evrov dodane vrednosti na zaposlenega. Kot prikazuje tabela 2, so kuhinjski pomivalniki kot nosilna skupina izdelkov, v letu 2006 predstavljali kar šest desetin celotne letne prodajne realizacije. Prav zaradi tega jim v tem delu namenjam posebno pozornost.

Kuhinjski pomivalniki

Kuhinjske pomivalnike Alveus kot nosilno skupino izdelkov interno delimo v tri cenovne razrede:

- **nižji cenovni razred:** to so standardni pomivalniki za široko porabo iz družin Basic, Classic, Compact, Form in Select;

- **srednji cenovni razred:** vanj sodijo pomivalniki iz družin Dotto, Elegant, Trend in Variant;
- **visoki cenovni razred:** to skupino predstavljajo pomivalniki iz družin Duo, Futur, Praktik, Pixel, Vision in Cubo.

Tabela 2: Struktura prodaje proizvodov profitnega centra Inox (2004-2006)

LETO 2004

Skupina proizvodov	A	B	C	D	E	F	G
Kazalniki in ocene	Pomivalniki	Kuhalniki	Gastro program	Komponente	Trgovsko blago	Ostalo	SKUPAJ
Letna prodaja 2004 (v tisoč EUR)	14.474	1.267	1.301	1.401	2.803	85	21.331
% od celotnega prihodka v 2004	67,9 %	5,9 %	6,1 %	6,6 %	13,1 %	0,4 %	100 %

LETO 2005

Skupina proizvodov	A	B	C	D	E	F	G
Kazalniki in ocene	Pomivalniki	Kuhalniki	Gastro program	Komponente	Trgovsko blago	Ostalo	SKUPAJ
Letna prodaja 2005 (v tisoč EUR)	13.432	849	1.149	1.856	3.411	13	20.710
% od celotnega prihodka v 2005	64,8 %	4,1 %	5,5 %	9,0 %	16,5 %	0,1 %	100%

LETO 2006

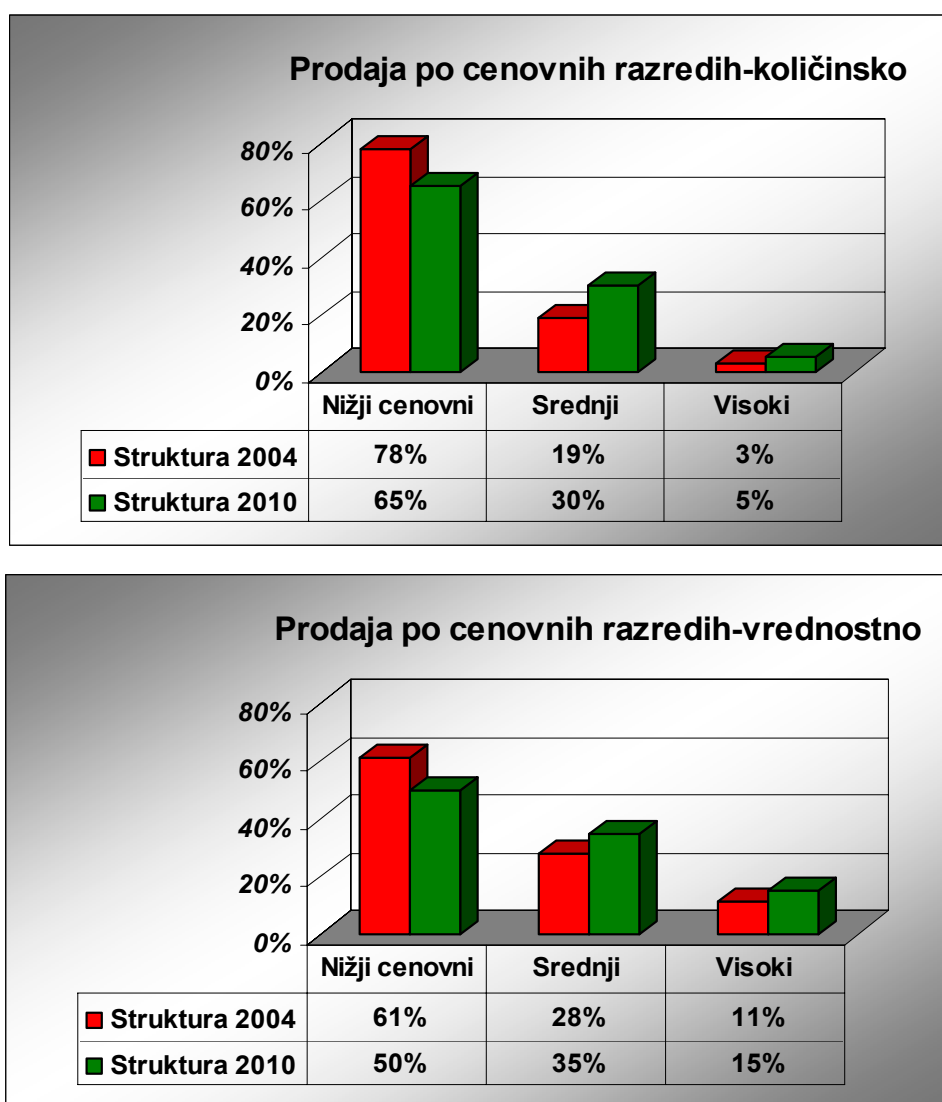
Skupina proizvodov	A	B	C	D	E	F	G
Kazalniki in ocene	Pomivalniki	Kuhalniki	Gastro program	Komponente	Trgovsko blago	Ostalo	SKUPAJ
Letna prodaja 2006 (v tisoč EUR)	13.791	1.220	1.402	2.097	4.356	39	22.905
% od celotnega prihodka v 2006	60,2%	5,3%	6,1%	9,2%	19,0%	0,2%	100%
Letna stopnja vrednostne rasti v obravnavanih letih (v %)	- 2.4 %	- 1,9 %	3,8 %	22,3 %	24,7 %	- 32,3 %	3,6 %

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d.d., 2007.

Temeljni cilj na tem področju je povečati tržni delež kuhinjskih pomivalnikov srednjega in predvsem višjega cenovnega razreda ter pri tem ohraniti primeren delež pomivalnikov nizkega cenovnega razreda; to bo zagotovilo primerno zasedenost proizvodnih zmogljivosti ter doseganje načrtovane prodajne realizacije in ciljne dodane vrednosti na zaposlenega, opredeljene v strateškem poslovnem načrtu za obdobje 2006-2010.

V grafikonih na sliki 8 je predstavljena prodaja kuhinjskih pomivalnikov po cenovnih razredih, vrednostno in količinsko, in to v letu 2004 ter s ciljnimi vrednostmi, ki jih je potrebno doseči do leta 2010 in so opredeljene v strateškem poslovnem načrtu.

Slika 8: Prodaja kuhinjskih pomivalnikov po cenovnih razredih



Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d.d., 2007.

Kuhalniki

Prodaja kuhalnikov za opremo malih kuhinj obsega letno okoli 20.000 kosov in s tem dosega približno petodstotni delež v strukturi prodaje. V večji meri je ta prodaja vezana na enega kupca in na en model. Načrtujemo oblikovno osvežitev tega programa ter njegovo razširitev še na steklo-keramično izvedbo, poleg standardnih električne in plinske. Te spremembe naj bi pozitivno vplivale na rast tega programa v prihodnjem obdobju.

Trgovsko blago

Trgovsko blago oziroma dopolnilni program, ki ga predstavljajo izdelki, ki jih kupujemo pri različnih proizvajalcih in naprej preko lastne trgovske mreže tržimo pod blagovno znamko Alveus, dosega kot je razvidno iz tabele 2, najvišjo stopnjo letne rasti (24,7%). Izbor izdelkov, ki jih vključujemo v prodajni program, je odvisen od zahtev trga in od upoštevanja oblikovnih ter funkcijskih značilnosti teh izdelkov, za usklajevanje z lastnimi izdelki.

V nadaljevanju predstavljam še nekaj informacij o ostalih dveh skupinah izdelkov, ki jih prav tako tržimo v okviru profitnega centra Inox. Gre za skupino izdelkov, namenjenih gastronomiji, in za komponente iz nerjavečega jekla. V prihodnje bo namreč smiselno razmisliti tudi o priključitvi teh dveh programov blagovni znamki Alveus.

Gastro program

Program gastronomije je sicer količinsko pomemben, saj je proizvodnja v letu 2006 dosegla 184.000 kosov, vendar kljub temu vrednostno predstavlja le 6 odstotkov prodajne realizacije. Gre za standardni izdelek z zelo razvejeno konkurenco na trgu, ki pa se v zadnjem obdobju še povečuje z agresivnim nastopom turških proizvajalcev cenenih izdelkov. Ostaja konkurenčna prednost, ki jo predstavljata dobra kakovost in fleksibilnost pri dobavah, vendar pa s tem ne dosegamo primerne dodane vrednosti. Potrebno bo še dodatno prilagoditi prodajne cene ter poiskati rešitve za znižanje proizvodnih stroškov.

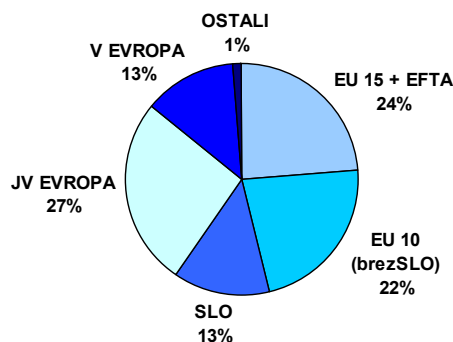
Komponente

Proizvodnja komponent dosega v minulih treh letih poleg trgovskega blaga najvišjo stopnjo letne rasti (22,3%), predvsem zaradi novega partnerja, nemškega podjetja Rational AG, in stabilne proizvodnje za velenjsko podjetje Gorenje. Kljub temu pri tej skupini izdelkov ne dosegamo visoke dodane vrednosti. Vendar pa omogoča ta skupina izdelkov možnost za hitrejšo rast z relativno nizko stopnjo potrebnih investicij, in zagotavlja visoko varnost ter stabilnost proizvodnje. Temeljni pogoj za nadaljnji uspešen razvoj te skupine izdelkov pa je kljub temu uvajanje in uporabljanje visokih proizvodnih standardov, ki jih zahtevajo kupci v tem segmentu, ob maksimalni izkoriščenosti sinergijskih učinkov s profitnim centrom Orodjarna kot dobaviteljem orodij za izdelavo komponent.

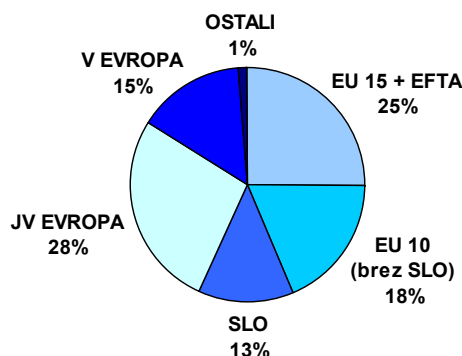
V letu 2006 je imel profitni center Inox letno prodajno realizacijo 22,9 milijona evrov, kar je 27,7-odstotni delež v skupni realizaciji Kovinoplastike Lož d.d., ki je znašala 82,8 milijona evrov. Ker obravnavam strategijo razvoja blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih, predstavljam s sliko 9 prodajo profitnega centra Inox po območjih v enakem časovnem obdobju, kot je predstavljeno v tabeli 2.

Slika 9: Prodaja profitnega centra Inox po območjih (2004-2006)

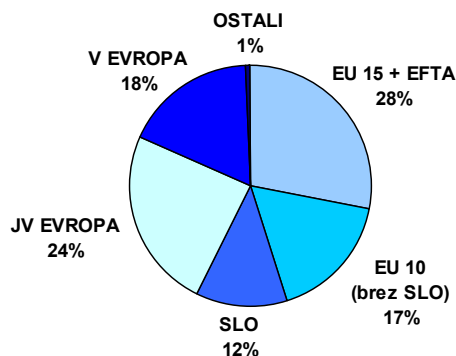
LETO 2004



LETO 2005



LETO 2006



Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d.d., 2007.

Profitni center Inox ima za zdaj svoje kupce v 40 državah po svetu, z novim strateškim načrtom do leta 2010 pa načrtujemo nadaljevanje procesa

internacionalizacije poslovanja. V razvojni viziji ostajajo najpomembnejši trgi države Evropske unije ter vzhodna in južna Evropa. Iz slike 9 pa lahko razberemo, da se prodaja po območjih v zadnjih treh obravnavanih letih ni bistveno spremenila. Poleg tega lahko ugotovim, da je domači trg za profitni center Inox v letu 2006 predstavljal le 12 odstotkov celotne letne prodajne realizacije. V okviru celotnega podjetja Kovinoplastika Lož d.d. pa je delež prodaje na domačem trgu v letu 2006 predstavljal kar 29 odstotkov vse letne realizacije podjetja. Ta razmerja še potrjujejo, da bo res potrebno oblikovati učinkovito strategijo razvoja blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih.

Neodvisni razvoj, ki trenutno sloni na lastnem razvoju brez strateških povezav, bo zahteval dobro tržno organizacijo ter velika vlaganja v trg. To je še en razlog, zaradi katerega je potrebno jasno določiti razvojno strategijo blagovne znamke Alveus. Temeljno izhodišče novega strateškega načrta je zato tržna usmerjenost, pravzaprav usmerjenost h kupcu, kar naj bi povečalo možnosti za prodajo izdelkov z višjo dodano vrednostjo oziroma izdelkov srednjega in višjega cenovnega razreda.

Pri širjenju internacionalizacije poslovanja mora profitni center Inox izkoristiti možnosti za razvojno in proizvodno povezovanje s podobnimi ali komplementarnimi proizvajalci iz tujine, predvsem za doseganje primernih sinergijskih učinkov na stroškovnem področju. Vse močnejši pritiski na cene namreč zahtevajo odziv, zlasti v smeri kooperacijskega povezovanja z drugimi proizvajalci, pa tudi iskanje primernih partnerjev za proizvodnjo izdelkov nižjega cenovnega razreda.

Predstavitev profitnega centa Inox in blagovne znamke Alveus lahko sklenem z ugotovitvijo, da je omenjena rast obsega poslovanja v zadnjih desetih letih predvsem posledica izpeljane internacionalizacije poslovanja. V tem času je podjetje odprlo kar nekaj specializiranih prodajnih družb v tujini in na teh trgih je imelo praviloma višji tržni delež kot v državah, kjer je prodaja potekala prek distributerjev. Za obravnavana leta pa je mogoče iz tabele 2 razbrati letno stopnjo vrednostne rasti za profitni center Inox le 3,6 odstotka. Ta relativno nizka stopnja rasti je posledica zastalega procesa nadaljnje internacionalizacije poslovanja, in, kot bo predstavljeno v nadaljevanju, tudi slabosti pri upravljanju oziroma nadzoru nad poslovanjem hčerinskih prodajnih družb. Podatek, ki dodatno poudarja nujnost za opredelitev strategije razvoja blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih, je predstavljena negativna stopnja rasti dveh jedrnih izdelčnih skupin, in sicer pomivalnikov in kuhalnikov. Posebej je pomembno, da gre v obeh primerih za izdelke lastne proizvodnje, kar daje obravnavanemu primeru dodatno težo.

4 PODLAGE ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE NADALJNJEGA RAZVOJA BLAGOVNE ZNAMKE ALVEUS

4.1 Analiza konkurence

Pomemben dejavnik uspešnosti pri postavljanju strategije blagovne znamke je prav gotovo zavedanje in hkrati poznavanje konkurence. Na osnovi analize konkurence lahko definiramo tržno nišo, ki ji bomo v prihodnosti posvetili posebno pozornost. Namen analize konkurence je tudi ugotoviti, kaj konkurenti delajo uspešno, in v razmerju s tem postaviti še lastni posel v podobni smeri. Pomembna je tudi ocena prednosti in slabosti konkurentov. Po ugotovljenih slabostih namreč lahko usmerimo svoje napore prav v to področje, z namenom, da ponudimo trgu boljši izdelek ali storitev. Od konkurence se lahko razlikujemo tudi tako, da trgu ponudimo drugačno reklamo, dodatne usluge, atraktivnejšo embalažo itd. (McQuiston, 2004, str. 345-354).

Zavedati se moramo, da je eden ključnih dejavnikov za uspeh blagovne znamke predvsem njena drugačnost. Že v samem začetku magistrskega dela sem poudaril, da lahko prekomerno posnemanje konkurentov sproži tudi negativne posledice, saj blagovna znamka tako izgublja svojo razlikovalno sposobnost. Zato je potrebno pri postavljanju strategije blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih upoštevati načelo, da konkurenco spremljamo in poznamo, vendar je preveč ne posnemamo.

V okviru tega dela bom tako analiziral dva naša glavna in hkrati največja konkurenta in sicer nemško podjetje Blanco in švicarsko podjetje Franke. Gre za družbi, ki tržita našim sorodne izdelke, v vseh cenovnih razredih, tudi v najvišjem, in hkrati veljata za vodilna svetovna proizvajalca tovrstne opreme. Glavni namen te analize je, da pridobim informacije o strategijah njunih blagovnih znamk, poleg tega pa bom seveda poskušal predstaviti še odgovore, povezane z nekaterimi izmed vprašanj o:

- ciljnih trgih,
- prodajnih kanalih,
- cenovni politiki,
- proizvodih in njihovih značilnostih,
- promociji,
- distribuciji oziroma distribucijski verigi,
- dodatnih servisnih storitvah,
- finančnem položaju,
- percepciji na ciljnih trgih,
- zmogljivostih raziskovalno – razvojnih oddelkov in
- bodočih konkurenčnih grožnjah.

4.1.1 Analiza podjetja Blanco

Podjetje Blanco⁶ s sedežem v nemškem mestu Oberderdingen ima proizvodnjo organizirano na sedežu podjetja in še v štirih nemških mestih, poleg tega tudi v Češki republiki, Kanadi in Turčiji. Trgovska podjetja oziroma predstavništva ima Blanco še v številnih drugih državah. Skupina zaposluje skupaj 1680 ljudi, od tega 370 v tujini, in je v letu 2005 dosegla 296 milijonov evrov prodajne realizacije. Delež na tujih trgih je 60 - odstoten.

Krovna blagovna znamka Blanco, ki je predstavljena na sliki 10 in s katero podjetje nastopa na domačem in na vseh mednarodnih trgih, združuje naslednje skupine izdelkov:

- **kuhinjska tehnika:** v to skupino izdelkov sodijo kuhinjski pomivalniki, kuhinjske armature in pa sistemi za ločeno zbiranje odpadkov. S to skupino izdelkov je podjetje Blanco doseglo v letu 2005 prodajno realizacijo 230 milijonov evrov, kar je predstavljalo 78% celotne prodajne realizacije;
- **gastronomija in medicinska tehnika:** ta skupina izdelkov je zaokrožila preostalih 22% prodajne realizacije podjetja v letu 2005, torej 66 milijonov evrov.

Blanco se kot mednarodno podjetje nenehno prilagaja zahtevam spreminjajočega se svetovnega trga, zlasti so pozorni na evropski in severnoameriški trg, ki sta ciljna trga. Na teh ciljnih trgih je blagovna znamka Blanco zelo dobro prepoznavna in hkrati pojem visoke kakovosti. Blanco s pridom izkorišča še dodatno promocijo, namreč poreklo blaga in slogan »made in Germany«, kar je na primer na ruskem trgu eden ključnih dejavnikov za njegov uspeh.

Pri distribuciji oziroma distribucijski verigi vse temelji na tako imenovani kupcu prijazni prodajni strukturi, s tremi lastnimi prodajnimi središči v Nemčiji ter s številnimi že omenjenimi lastnimi prodajnimi podjetji v Evropi in severni Ameriki, in celo s prodajnimi partnerji po celem svetu.

Slika 10: Blagovna znamka Blanco in njeni izdelki

⁶ Podatki v tem poglavju so pridobljeni s spletne strani in prospektno-tehnične dokumentacije podjetja Blanco, pa tudi iz osebnih pogovorov s predstavniki podjetja Blanco.

BLANCO



Vir: [URL: <http://www.blanco.de>], 2007.

V zadnjem obdobju se podjetje osredotoča predvsem na prodajo specializiranim trgovinam s kuhinjsko opremo, pravijo jim »kuhinjski studio«. Poskušajo se umestiti zlasti v višji in najvišji⁷, oziroma v tako imenovani »premium« cenovni razred. Povezano s to strategijo so predstavili novo blagovno znamko »Steelart«, ki, kot prikazuje slika 11, združuje izdelke z visoko stopnjo izdelčne diferenciacije.

Slika 11: Blanco – Steelart

⁷ V primeru najvišjega cenovnega razreda gre za zunajserijske izdelke, ki odstopajo od klasičnega oziroma standardnega koncepta proizvajalcev kuhinj in posegajo v to področje do te mere, da poskušajo določati celo povsem nove kuhinjske standarde. Cena teh izdelkov je seveda temu primerno visoka, izdelki pa ustvarjajo dodaten ugled krovni blagovni znamki in so podjetju v veliko pomoč pri trženju izdelkov, ki so umeščeni nižje.



Leben Sie das Besondere.

STEELART. Exklusives aus Edelstahl.

Nehmen Sie sich die Freiheit und gestalten Sie stilvolle und funktionale Arbeitsflächen ganz nach Ihrem Anspruch. STEELART von BLANCO bietet nahezu unendliche Möglich-

keiten in der Gestaltung von außergewöhnlichen Einzelbecken und frei planbaren Lösungen rund um die Edelstahlarbeitsfläche.

Mehr unter www.blanco-steelart.de



Vir: [URL: <http://www.blanco.de>], 2007.

Podjetje Blanco ne kaže posebnih ambicij v tako imenovanih »DIY⁸« trgovinah. V svojem programu ima namreč široko paleto izdelkov višjega cenovnega razreda, ki so tehnološko zelo dodelani in usklajeni z najnovejšimi oblikovalskimi trendi v kuhinjski industriji. Blanco prodaja predvsem dražje pomivalnike. V ta namen ima zelo razvito tehnologijo proizvodnje, izjemno veliko vloga tudi v inovacije in razvoj. Poleg pomivalnikov iz nerjaveče pločevine ima v svoji ponudbi tudi pestro ponudbo kompozitnih pomivalnikov in kuhinjskih armatur, ki pa jih ne proizvaja sam. Kot zanimivost lahko dodam, da ustvarijo kar polovico celotne letne realizacije s kuhinjsko tehniko na nemškem trgu prav s kuhinjskimi armaturami, ki so jih sami razvili, a jih ne izdelujejo sami.

Slika 12 prikazuje sistem umeščanja proizvodov Blanco v posamezen cenovni razred. Blagovna znamka Steelart je umeščena nad vsemi prikazanimi razredi.

⁸ DIY- trgovine »naredi si sam« (angl. »Do It Yourself« / nem. Baumarkt)

Predstavljena, narobe obrnjena piramida simbolično poudarja že omenjeno osredotočenost podjetja Blanco na visoki cenovni razred izdelkov, kjer je ponudba izdelkov tudi v resnici najširša. V najnižjem cenovnem razredu (standard) pa ima podjetje Blanco v prodajnem programu dokaj ozek, vendar zelo premišljeno strukturiran nabor izdelkov.

Slika 12: Kakovostni – cenovni razredi izdelkov Blanco



Vir: Blanco, 2005, str. 4.

4.1.2 Analiza podjetja Franke

Podjetje Franke Holding AG⁹ je največji globalni ponudnik kuhinjskih pomivalnikov. Po nekaterih ocenah proda letno okrog dva in pol milijona pomivalnikov po vsem svetu, oziroma dosega (v letu 2005) skupno prodajno realizacijo 1,2 milijarde evrov. Sedež te multinacionalne družbe je v Švici. Koncern ima skupaj 85 proizvodnih in prodajnih podjetij na vseh celinah sveta in v njih je zaposlenih približno 7.040 ljudi. Zadnjih nekaj let se podjetje izjemno hitro širi, predvsem horizontalno, z nakupi zanimivih proizvajalcev, in to ne samo s področja kuhinjskih pomivalnikov. V prejšnjem letu je tako prevzelo italijanskega izdelovalca kuhinjskih nap, podjetje Faber.

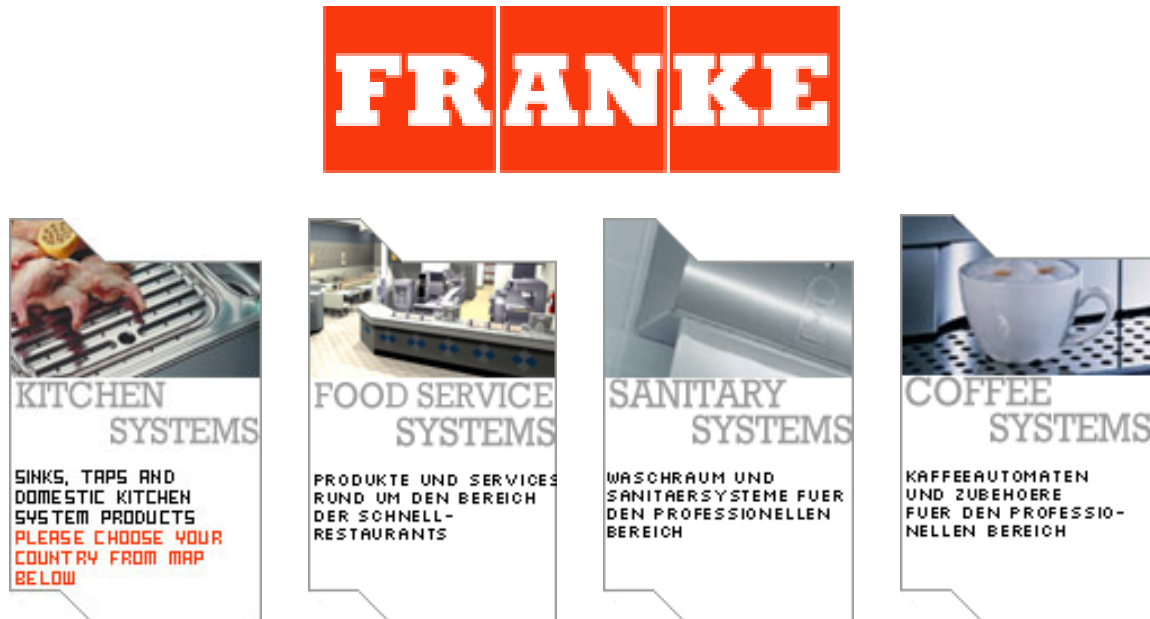
Krovna blagovna znamka Franke, ki je predstavljena na sliki 13 in s katero podjetje nastopa na domačem in na vseh mednarodnih trgih, združuje naslednje skupine izdelkov:

- **kuhinjska tehnika:** v to skupino izdelkov sodijo kuhinjski pomivalniki, kuhinjske armature, kuhinjske nape in sistemi za ločeno zbiranje odpadkov;

⁹ Podatki v tem poglavju so pridobljeni s spletne strani in prospektno-tehnične dokumentacije podjetja Franke, pa tudi v osebnih pogovorih s predstavniki podjetja Franke.

- **gastronomija:** skupino predstavljajo izdelki in storitve, namenjene profesionalnim kuhinjam;
- **sanitarna tehnika:** ta skupina obsega opremo za kopalnice in toaletne prostore v javnih prostorih;
- **avtomati za kavo:** gre za profesionalno opremo, skupaj z dodatki.

Slika 13: Blagovna znamka Franke in njeni izdelki



Vir: [URL: <http://www.franke.com>], 2007.

Prodajni program na področju kuhinjske tehnike je podoben programu podjetja Blanco, vse bolj pa se Franke razvija v popolnega ponudnika kuhinjske opreme. Tako prodaja poleg pomivalnikov iz različnih materialov tudi kuhinjske nape, kuhinjske armature, sisteme za ločeno zbiranje odpadkov, kuhalnike itd. Proizvaja tudi v državah s cenejšo delovno silo ali pa kupuje izdelke pri drugih proizvajalcih kot, v primeru Kovinoplastike Lož d.d.

Kuhinjski industriji dobavlja Franke predvsem standardni program pomivalnikov. Ker obstaja pri tej tržni poti velika možnost za hitro zamenjavo dobavitelja, pa skuša to nevarnost pri proizvajalcih kuhinj zmanjšati z dobrim servisom in z učinkovito logistiko. S pojmom standardni program pomivalnikov so opredeljeni pomivalniki nižjega in delno srednjega cenovnega razreda. Pri teh izdelkih je poleg že omenjene učinkovite distribucijske verige izjemnega pomena tudi stroškovna učinkovitost, ker je ključni faktor za uspeh izdelka nizka cena. To pa podjetje Franke zelo učinkovito obvladuje, del z že omenjeno proizvodnjo teh modelov v državah s cenejšo delovno

silo (Poljska, Rusija), delno pa tudi z optimizacijo proizvodno-tehnoloških postopkov ter z iskanjem alternativnih rešitev pri osnovnem materialu. V zadnjem letu smo namreč doživeli izjemno rast cen nerjaveče pločevine, ki je strateško pomemben material pri izdelavi tovrstnih pomivalnikov. Takšne okoliščine dodatno poudarjajo kako pomembne so učinkovite strateške nabavne službe in raziskovalno-razvojni oddelki. In še en ilustrativen podatek: prav zdaj v podjetju Franke intenzivno potekajo aktivnosti za vpeljavo manganovega nerjavečega jekla v proizvodnjo »monoblock«¹⁰ pomivalnikov, cena tega jekla pa je približno tretjino nižja od trenutno uporabljanega. V njihovem podjetju na Poljskem, kjer izdelujejo prav pomivalnike najnižjega cenovnega razreda, znašajo materialni stroški odvisno od modela, od 84 do 87 odstotkov celotnih stroškov. Realizacija omenjenega razvojnega izziva bi vsekakor pomenila izjemno konkurenčno prednost.

Trgovine DIY postajajo čedalje bolj popularne, saj se vse več ljudi odloča, da si sami uredijo svoje bivalne prostore, pa naj gre za preнове ali novogradnje. Razmerje med ceno in lastnostmi nekega proizvoda je izjemno pomembno predvsem zaradi splošno znanega dejstva, da so prav pri kopalniški in kuhinjski opreми za potrošnika danes ključne kakovost, večer dizajn, dolga življenjska doba in visoka stopnja funkcionalnosti. Podjetje Franke odgovarja na te zahteve z lastno blagovno znamko »Eurodomo«, namenjeno trgovinam DIY, ki je predstavljena na sliki 14.

Slika 14: Blagovna znamka Franke – Eurodomo



Vir: [URL: <http://www.eurodomo.com>], 2007.

V najvišjem cenovnem razredu pa Franke ponuja trgu izdelke pod lastno blagovno znamko »Eisinger«, ki jo predstavljam na sliki 15. Tudi Franke, podobno kot Blanco, ima vrhunsko tehnologijo in veliko vlaga v inovacije in razvoj. Ponovno lahko ugotovim, da Franke z blagovno znamko Eisinger pri trženju izdelkov izkorišča enak prijem, kot podjetje Blanco, le da se njihov imenuje »made in Switzerland«, na kar opozarja celo že sam logotip te blagovne znamke. Kam se ta blagovna znamka umešča pa je jasno opredeljeno s samim sloganom.

Slika 15: Blagovna znamka Franke – Eisinger

¹⁰ Izraz označuje tehnološki postopek globokega vleka pločevine, po katerem izdelamo pomivalnik iz enega kosa pločevine.



Vir: [URL: <http://www.eisinger-swiss.com>], 2007.

Slika 16 nazorno prikazuje, da gre tudi pri izdelkih združenih pod blagovno znamko Eisinger, za visoko stopnjo izdelčne diferenciacije tako oblikovalsko kot tudi glede na funkcijo in uporabljene materiale. Tako ponuja Eisinger celo možnost posebne površinske zaščite nerjavnega jekla v različnih barvnih odtenkih. Gre za tehnologijo, ki izhaja iz švicarske urarske industrije in slovi po izjemni kakovosti, podjetju pa to dodatno predstavlja močan argument pri trženju izdelkov.

Slika 16: Izdelki blagovne znamke Eisinger



Vir: [URL: <http://www.eisinger-swiss.com>], 2007.

Iz predstavitev teh izdelkov je razvidno, da gre pri oblikovanju za upoštevanje minimalizma kot zdaj aktualne usmeritve. Eisinger pa s temi izdelki zadovoljuje tudi želje kupcev, ki hočejo inteligentne izdelke, nadstandardno kakovost, funkcionalnost

in individualizem pri postavitvi v prostor, in to omogoča modularna zasnova predstavljenih kuhinjskih modulov. Številni nepotrebni elementi, ki jih pogosto najdemo v standardnih kuhinjah, so s to linijo preprosto eliminirani.

Podobno kot že pri blagovni znamki Blanco, lahko tudi za blagovno znamko Franke ugotovim, da imajo podrobno razčlenjen sistem umeščanja izdelkov v štiri cenovne razrede, ki so:

- **standardni razred,**
- **srednji razred,**
- **visoki razred,**
- **razred »high-end« oziroma »premium«;** izdelke tega razreda tržijo pod blagovno znamko Eisinger, izdelke v prejšnjih treh pa pod blagovno znamko Franke.

4.2 Analiza strukture prodajnega programa Alveus v primerjavi s konkurenco

Oblikovanje uspešne strategije razvoja blagovne znamke kot tudi iskanje priložnosti za prodajo izdelkov ter učinkovitejše povezovanje s sedanji in z morebitnimi novimi kupci je zahtevna naloga. Povečevanje učinkovitosti trženja pa zahteva (Bernhardt, Liu, Serfes, 2006, str. 1-5):

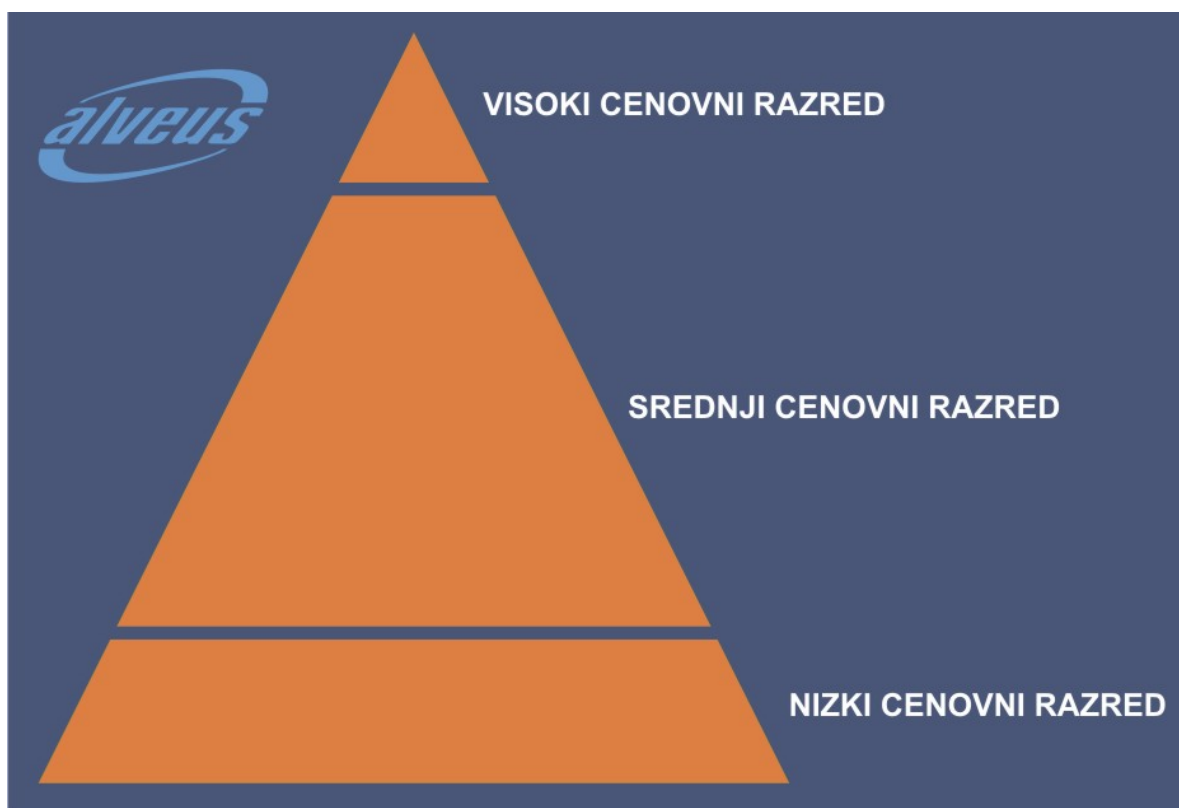
- dober pregled nad svojimi kupci,
- sposobnost za odkrivanje najboljših priložnosti, ki jih lahko izkoristimo,
- izdelan sistem sledenja prodajnim priložnostim,
- prepričljivo trženjsko gradivo,
- ustrezno strukturo prodajnega programa
- itd.

Prodajni program Alveus sem že predstavil. Ponovim lahko, da obsega vse tiste skupine izdelkov, ki jih je bilo mogoče zaslediti tudi v fazi analiziranja obravnavanih konkurenčnih podjetij Blanco in Franke, z razliko, da programa gastronomije in komponent iz nerjavečega jekla za zdaj ne tržimo pod blagovno znamko Alveus.

V nadaljevanju ugotavljam, da obsega struktura kuhinjskih pomivalnikov Alveus, kot jedrne izdelčne skupine, nasadne pomivalnike, ki so izključno pomivalniki nižjega cenovnega razreda, in vsadne pomivalnike, kjer so zastopani izdelki iz vseh treh, na začetku dela predstavljenih, cenovnih razredov. Resnici na ljubo pa je ponudba izdelkov Alveus v visokem cenovnem razredu zelo ozka. Če to ugotovitev apliciram

na simboličnem prikazu, kot je bil predstavljen pri podjetju Blanco, je podoba umestitve kuhinjskih pomivalnikov in tudi ostalih izdelkov blagovne znamke Alveus takšna, kot jo prikazuje slika 17. Posebno skupino kuhinjskih pomivalnikov predstavljajo še vgradne posode. Konkurenčna ponudnika jih umeščata v visoki oziroma najvišji cenovni razred, in prav tukaj blagovna znamka Alveus za zdaj nekoliko zaostaja za konkurenco. V programu imamo zdaj izključno klasične posode z velikimi vogalnimi radiji, trend na tem področju pa je opredeljen s tistim, kar sem predstavil v analiziranju konkurence. Gre za predstavljeni liniji Pure-line 25 in Square-line blagovne znamke Eisinger. Vgradne posode teh dveh linij imajo vogalne radije velikosti 25 mm oziroma 0 mm, kar je oblikovni odgovor na minimalizem, ki trenutno vlada na področju industrijskega oblikovanja. Povezano s tem je tudi izjemno pomembno, da opisani izdelki niso narejeni s klasičnimi tehnološkimi postopki, temveč so rezultat učinkovitega obvladovanja razvoja novih tehnologij za predelavo nerjaveče pločevine.

Slika 17: Umestitev in struktura izdelkov blagovne znamke Alveus



Vir: Lasten.

Poudariti moram, da na sliki 17 predstavljam interno umeščanje izdelkov blagovne znamke Alveus v tri cenovne razrede, ki pa ni jasno opredeljeno oziroma sporočeno neposredno do končnega kupca, kot sem to ugotovil pri konkurenčnih podjetjih Blanco in Franke. V trženjskem gradivu konkurentov je namreč umestitev

posameznih izdelkov jasno grafično opredeljena. Iz trženjskih gradiv blagovne znamke Alveus pa te informacije ni mogoče razbrati.

Pri analiziranju strukture izdelčne skupine trgovskega blaga ugotavljam, da gre izključno za izbiro in nabavo sedanje ponudbe na trgu. Tako se pogosto zgodi, da se enak izdelek pojavi na trgu pod več različnimi blagovnimi znamkami, ki si konkurirajo. Tovrstni primeri sprožijo pri končnem kupcu negativno percepcijo o teh blagovnih znamkah in so lahko resna ovira pri uresničevanju strategije umeščanja blagovne znamke v najvišji cenovni razred. V delu sem že omenil, da tako na primer Blanco pri kuhinjskih armaturah uveljavlja strategijo lastnega razvoja in outsourcing-a proizvodnje, kar mu omogoča, da se predstavlja z lastno prepoznavno paleto teh izdelkov. Podobno kot pri kuhinjskih pomivalnikih pa lahko tudi za ostale skupine izdelkov blagovne znamke Alveus ponovno ugotovim, da niso logično umeščeni v definirane cenovne razrede.

4.2.1 Vidik izdelka kot jedra blagovne znamke

V tem poglavju podajam ključne ugotovitve o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih, glede na obstoječo, analizirano strukturo izdelkov blagovne znamke Alveus.

Glavne prednosti na tem področju nam tako trenutno predstavlja:

- čedalje bolj intenzivno sodelovanje z zunanjimi industrijskimi oblikovalci v fazi razvoja izdelkov,
- dokaj ugodno razmerje med ceno in kakovostjo za srednji in višji cenovni razred izdelkov,
- sodobna tehnološka oprema in znanje, povezano s tehnologijo globokega vleka,
- nadpovprečna kakovost izdelkov nižjega cenovnega razreda,
- prilagajanje zahtevam kupca,
- sodelovanje z dvema priznanimi strateškima partnerjema na področju komponent iz nerjaveče pločevine, kar lahko predstavlja referenco.

Kot nasprotje temu se hkrati soočamo z naslednjimi slabostmi:

- pomanjkljiva ponudba izdelkov višjega cenovnega razreda in na nekaterih trgih tudi izdelkov srednjega cenovnega razreda,

- v ponudbi ni izdelkov najvišjega cenovnega razreda,
- dokaj slaba konkurenčnost pri izdelkih najnižjega cenovnega razreda,
- predolgi razvojni časi,
- na področju razvoja izdelkov prevladuje izključno strategija sledenja,
- neaktiven razvoj materialov za kompozitne pomivalnike,
- v ponudbi ni lastnih modelov izdelkov iz dopolnilnega programa,
- umestitev izdelkov ni jasno opredeljena in izpeljana do ciljnega kupca,
- neurejenost prodajnega programa z vidika oblikovne identitete izdelkov.

Priložnosti, ki jih je mogoče na tem mestu jasno izpostaviti, pa so naslednje:

- vse hitrejši razvoj novih inovativnih izdelkov z visoko stopnjo izdelčne diferenciacije oziroma dodane vrednosti, zaradi vedno bolj intenzivnih tržnih pritiskov,
- rast kupne moči na večini ciljnih trgov,
- povpraševanje po zahtevnih vidnih komponentah iz nerjavečega jekla se povečuje tudi pri avtomobilskih proizvajalcih,
- partnerstva pri nabavi nerjavečega jekla kot strateškega materiala,
- odprte možnosti za kooperacijska sodelovanja ali prevzeme,
- odprte možnosti pri lastnem razvoju novih izdelkov, ki jih lahko tržimo prek sedanje tržne mreže.

Še posebno pozornost bo potrebno nameniti nevarnostim, ki jih predstavljajo:

- vse ostrejša konkurenca pri izdelkih nižjega, delno pa tudi že srednjega cenovnega razreda,
- intenziven razvoj kompozitnih materialov in s tem povezana čedalje večja popularnost kompozitnih pomivalnikov,
- nevarnost materialnih substitutov nerjavečega jekla,
- sedanja prekomerna rast cen nerjavečega jekla in rast ostalih stroškov,
- glavni konkurenti so že preselili proizvodnjo modelov najnižjega cenovnega razreda v države s cenejšo delovno silo.

4.3 Analiza prepoznavnosti oziroma zavedanja blagovne znamke Alveus na ciljnih mednarodnih trgih

4.3.1 Metodologija dela

V fazi analiziranja prepoznavnosti oziroma zavedanja blagovne znamke Alveus, pa tudi zato, da bi pridobil še druge ključne vhodne podatke za oblikovanje strategije razvoja blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih, sem izpeljal lastno raziskavo. Metodologija dela oziroma izvedena raziskava je temeljila na metodi globinskih intervjujev oziroma anketiranj, ki sem jih opravil z direktorji prodajnih hčerinskih družb Kovinoplastike Lož d.d., oziroma z njihovimi uradnimi zastopniki. Najprej sem jim poslal vprašanja v obliki anketnega vprašalnika, predstavljenega v prilogi 2, ki so mi ga izpolnjenega tudi vrnil, pozneje pa sem naredil z anketiranci o isti temi še osebne globinske intervjuje. Raziskavo sem opravil januarja in februarja leta 2007.

4.3.2 Temeljne ugotovitve raziskave

Iz raziskave povzemam temeljne ugotovitve o prepoznavnosti oziroma zavedanju blagovne znamke Alveus na posameznem izbranem ciljnem trgu:

- **Hrvaška, Bosna in Hercegovina:** Anketirana oseba za Hrvaško je bil Ivan Bertović, za Bosno in Hercegovino pa Muhamed Dupovac. Ta dva trga namerno obravnavam skupaj, saj so ugotovitve zanju podobne. Zadnjih nekaj let se namreč pri njih rahlo povečuje količina modelov nižjega in srednjega cenovnega razreda, znatnejšo rast pa opažamo pri modelih, ki so v primeru blagovne znamke Alveus opredeljeni kot visoki cenovni razred. Želimo seveda, da bi bila rast prodaje teh izdelkov še višja, za kar pa je temeljni pogoj boljša prepoznavnost oziroma ugled blagovne znamke; te danes kupci na teh trgih ne doživljajo kot blagovno znamko izdelkov visokega cenovnega razreda. Navkljub temu, da zadnja leta pri industrijskem oblikovanju izdelkov veliko sodelujemo tudi s priznanimi zunanji sodelavci, je težko spremeniti splošno mišljenje in pričakovanja o proizvodih Kovinoplastike Lož d.d. oziroma sedaj blagovne znamke Alveus; še vedno veljajo za cenejše in enostavne izdelke zadovoljive kakovosti. Kljub temu je blagovna znamka Alveus najbolj zastopana blagovna znamka na teh dveh trgih, oziroma je blagovna znamka z največjim tržnim deležem. Takšna percepcija kupcev je v veliki meri posledica tega, ker v fazi uvajanja blagovna znamka Alveus ni bila dovolj medijsko odmevna, pa tudi pozneje je bilo razmerje med novo blagovno znamko Alveus in starim imenom Kovinoplastika Lož opredeljeno premalo jasno. Tako nekateri starejši trgovski kadri še danes mislijo, da se je pojavila nova blagovna znamka Alveus in da izdelkov Kovinoplastike Lož

sploh ni več na trgu, medtem ko pozna mlajša generacija izključno blagovno znamko Alveus.

- **Srbija, Črna gora:** Kontaktna oseba za sedanji že dve državi je bil Slobodan Vunduk. V preteklosti je bil to en trg, kjer je imela Kovinoplastika Lož večinski tržni delež. Z razpadom Jugoslavije in poznejšimi sankcijami se je ta slika popolnoma spremenila in šele v letu 1996 je začelo tamkajšnje hčerinsko podjetje ponovno poslovati. Dotlej so žal vsi veliki sistemi proizvodnje kuhinj razpadli, hkrati pa so se pojavili številni manjši proizvajalci. To priložnost so izkoristili mnogi konkurenti in s svojim prodornim nastopom uspešno povečevali lastne tržne deleže. Tako je tržni delež Kovinoplastike Lož padel na skromnih pet odstotkov. Lani smo zato pripravili projekt, katerega glavni cilj je povečanje obsega prodaje izdelkov Alveus na srbskem trgu. Zaradi novonastalih tržnih razmer je blagovna znamka Alveus zdaj na srbskem trgu slabo prepoznavna, predvsem še pri končnem kupcu. Delni vzrok za to je v tem, da je ime Kovinoplastika Lož na tem trgu pred leti izginilo, pojavila pa se je blagovna znamka Alveus, ki je končni kupec zaradi neinformiranosti ne more kar samodejno logično povezati z imenom Kovinoplastika Lož. Takšno oceno sem si potrdil tudi ob obisku tega trga. Srbski končni kupec namreč tradicionalno zelo zaupa slovenskim izdelkom, to pa vsekakor je potencial, ki bi ga bilo potrebno izkoristiti v fazah umeščanja blagovne znamke Alveus na tem trgu.
- **Romunija:** Po besedah Zoltana Pileckega je blagovna znamka Alveus prepoznavna med specializiranimi trgovci, proizvajalci kuhinj, veletrgovci s sanitarno tehničnim programom in DIY trgovinami na celotnem romunskem trgu kot ugledna blagovna znamka. Poleg tega dosega določeno stopnjo prepoznavnosti tudi pri končnem kupcu, vendar je to še vedno velika razlika v primerjavi z vodilnim na tem področju, s podjetjem Franke. Sicer je blagovna znamka Alveus na romunskem trgu sinonim za kakovost, zanesljivega partnerja, široko ponudbo izdelkov in pravočasne dobave. Torej gre tukaj za bistveno odstopanje v primerjavi z obema prej predstavljenima primeroma. To je prav gotovo povezano z dvema dejstvoma, in sicer s tem, da je Kovinoplastika Lož na romunskem trgu neznanka, ker se tam pojavlja le Alveus, poleg tega pa gre za hčerinsko družbo, ki trži izključno izdelke blagovne znamke Alveus. Tako je preživetje podjetja izključno odvisno od uspešnega trženja te skupine izdelkov. K prepoznavnosti blagovne znamke brez dvoma prispeva tudi jasno začrtana strategija razvoja te hčerinske družbe, kot jo je postavil direktor tega podjetja. Pomemben element za povečevanje prepoznavnosti, ugleda ter jasne strategije umeščanja v visoki cenovni razred pa predstavljajo tudi lastni kuhinjski studiji, ki jih odpirajo na tem trgu.

- **Poljska:** Raziskavo sem izpeljal z danes že nekdanjo direktorico hčerinske družbe na Poljskem, z Malgorzato Szponarsko, ki je povedala, da so na začetku poslovanja izdelke tržili prek dveh strateških kupcev pod njunimi blagovnimi znamkami. Pozneje je bilo ustanovljeno lastno hčerinsko prodajno podjetje in kmalu za tem je bila uvedena tudi nova blagovna znamka Alveus, vendar tudi v tem primeru brez pravih promocijskih aktivnosti. V nadaljnjih nekaj letih je bilo pripravljenih nekaj osnovnih marketinških orodij, ki so predstavljala osnovo za prodajo izdelkov in promocijo blagovne znamke. Vse te aktivnosti pa so bile izpeljane z zelo omejenimi finančnimi sredstvi in z neustrezno podporo oziroma nadzorom matičnega podjetja. Rezultat tega je današnja dokaj slaba prepoznavnost blagovne znamke Alveus na poljskem trgu, še posebej pri končnem kupcu. V vseh letih delovanja tega podjetja pa je bila strategija razvoja podjetja napačna, saj je danes blagovna znamka Alveus prisotna večinoma samo v trgovinah tipa DIY, kjer pa tržijo izdelke najnižjega cenovnega razreda, kjer nenehno pritiskajo na cene ter bijejo trd boj s konkurenco. Sodelovanje s tržno potjo, kjer se tržijo predvsem dražji izdelki (kuhinjski studiji) pa je popolnoma nerazvito. Kot zanimiv podatek lahko navedem, da je samo v Varšavi približno tisoč kuhinjskih studijev. Rezultat opisane situacije je sedanja reorganizacija tega podjetja, vključno z izbiro novega direktorja. Izdelan je povsem nov poslovni načrt in opredeljena prihodnja strategija razvoja podjetja, tudi z določeno začrtanim umeščanjem blagovne znamke Alveus v še višji cenovni razred.
- **Češka, Slovaška:** Oba trga obdeluje hčerinsko podjetje Alveus CZ, ki ga vodi Boris Volf, njegov uradni zastopnik pa je Boris Chmelar, s katerim sem tudi sodeloval v raziskavi. Na teh dveh trgih blagovna znamka Alveus ni prepoznavna med končnimi kupci. Nekoliko boljša je prepoznavnost med veletrgovci, proizvajalci kuhinj in lastniki maloprodajnih trgovin. Prav ti pa pogosto tudi sporočajo, da končni kupci nikoli neposredno ne zahtevajo izdelkov blagovne znamke Alveus, za razliko od izdelkov blagovnih znamk Franke in Blanco. Sicer pa so izdelki Alveus v primerjavi z omenjenima blagovnima znamkama predvsem v srednjem in višjem cenovnem razredu zelo konkurenčni po kakovosti, dizajnu in ceni.
- **Nemčija:** Tudi za nemški trg ugotavljam, da blagovna znamka Alveus ni prepoznavna med končnimi kupci, temveč le v ožjem krogu veletrgovcev in kuhinjskih proizvajalcev, ki pa jo sprejemajo kot povprečnega ponudnika tovrstne opreme in ne kot blagovno znamko, ki postavlja bodoče trende na tem področju. Hčerinsko podjetje Alveus-Vertriebs GmbH v Nemčiji, ki ga vodi Erich Dieterle njega sem tudi anketiral, deluje šele od leta 2006. Takrat je vstopilo na trg predvsem z izdelki nizkega cenovnega razreda,

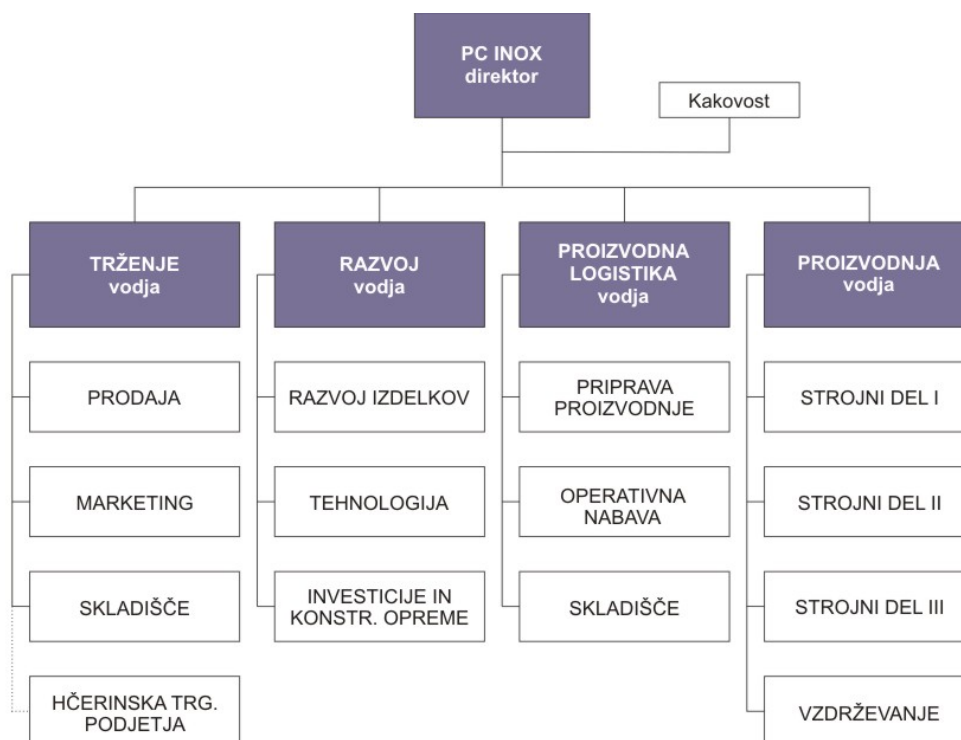
kar ni najprimernejša strategija, saj je pozneje težje prepričati kupce v nakup dražjih modelov iste blagovne znamke, ker znamko prepoznajo kot ponudnika izdelkov v nizkem cenovnem razredu. Razlog za tak korak pa je bil v tem, ker v tistem obdobju Alveus za srednji cenovni razred ni imel nabora izdelkov, ki bi zadovoljevali nekoliko specifične oblikovne zahteve nemškega trga. Zaradi izjemno velike kupne moči v državi, predstavljajo na tem trgu visoki cenovni razred izdelki tipa Blanco-Steelart in pa Franke-Eisinger, kakršnih pa zdaj blagovna znamka Alveus ne ponuja.

4.4 Analiza organizacijske strukture služb za trženje in razvoj profitnega centra Inox

Dejstvo je, da blagovne znamke ne propadajo oziroma izgubljajo vrednosti samo zaradi nezadovoljstva kupcev, temveč tudi zaradi neusklajenosti v delovanju posameznih služb v podjetju, ali celo zaradi neusklajenega delovanja posameznih oddelkov znotraj iste službe. Problem predstavlja predvsem velika skupina udeležencev, ki se ukvarjajo z blagovno znamko, od tistih v podjetju, do dodatnih zunanjih. Tako se lahko hitro zgodi, da prezrejo ali ne vidijo, če se delci sestavljanke blagovne znamke ujemajo. Pomembno je torej zagotoviti usklajeno delovanje in oddajanje sporočil o blagovni znamki (De Chernatony, 2002, str. 96).

Ker v okviru naloge obravnavam strategijo razvoja blagovne znamke Alveus predvsem pri njenem umeščanju še v visoki oziroma najvišji cenovni razred, je za uresničevanje te strategije izjemno pomembno tudi ugotavljanje primerne organiziranosti profitnega centra Inox (Pringle, Gordon, 2002, str. 47). V okviru na sliki 18 predstavljene zdaj veljavne organizacijske strukture tega profitnega centra bom posebno pozornost namenil predvsem službi trženja in pa službi razvoja ter njuni interakciji. Pomembno, v fazi analiziranja organizacije, pa je tudi ugotavljanje, kako usklajene so vrednote zaposlenih na vseh ravneh z vrednotami blagovne znamke. Znano je namreč, da je potrebno pri večjih odstopanjih aktivirati proces prilagajanja vrednot zaposlenih tistim iz blagovne znamke. Razlika med vrednotami zaposlenih in vrednotami blagovne znamke pa je hkrati kazalnik usklajenosti organizacijske kulture z vrednotami blagovne znamke.

Slika 18: Organizacijska struktura profitnega centra INOX



Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d.d., 2007.

4.4.1 Analiza organizacijske strukture službe trženja profitnega centra Inox

Uspešnost strategije razvoja blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih je močno odvisna od organiziranja, izvajanja, vrednotenja in nadzora trženjske dejavnosti. Ključnega pomena pri tem je hitro prilagajanje spremembam v poslovnem svetu, kot so globalizacija, računalniški in komunikacijski napredek, drobljenje trga ipd. Kotler (2004, str. 666) navaja naslednje odzive podjetij na to hitro spreminjajoče se poslovno okolje:

- **reinženiring:** imenovanje timov, ki vodijo procese oblikovanja vrednosti za kupce in prizadevanje, da se odpravijo pregrade med posameznimi službami oziroma oddelki;
- **nabava pri zunanjih virih:** nakup posameznih izdelkov in storitev pri zunanjih dobaviteljih, če jih je tako mogoče lažje pridobiti;
- **benchmarking:** preučevanje najboljših v panogi, z namenom izboljšati lastno poslovanje;
- **partnerstvo z dobavitelji:** naraščajoče partnerstvo z manjšim številom dobaviteljev, toda z boljšo dodano vrednostjo;
- **združitve:** prevzemi ali združitve s podjetji v isti ali v dopolnilnih panogah, da se pridobijo prihranki obsega in prihranki raznovrstnosti;
- **globaliziranje:** prizadevanja po načelu »misli globalno« in »deluj lokalno«;

- **sploščena organizacija:** zmanjšanje števila organizacijskih ravni, da se podjetje približa kupcu;
- **osredotočenje:** določanje najbolj dobičkonosnih dejavnosti in kupcev ter osredotočenje nanje;
- **dajanje pooblastil zaposlenim:** spodbujanje in pooblaščenje zaposlenih, da ponudijo več idej in da so bolj iznajdljivi.

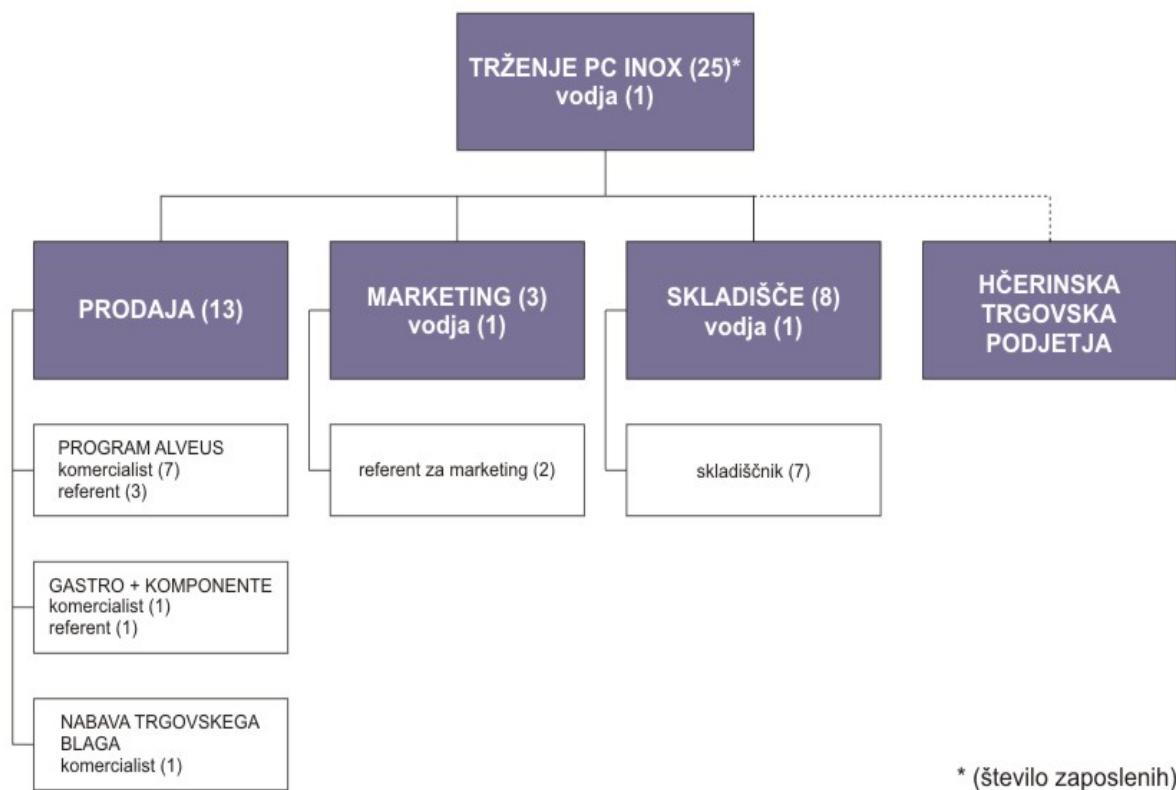
Služba trženja predstavlja enega od štirih glavnih stebrov profitnega centra Inox. V njej so združeni oddelek prodaje za domači in tuji trg, tako imenovani oddelek marketinga ter skladišče končnih izdelkov. V okviru službe trženja se v prihodnosti predvideva za dodatno podporo trženju in tudi kontroli poslovanja, tesnejša povezava s prodajnimi hčerinskimi družbami v tujini, kar je na slikah 18 in 19 predstavljeno s črtkano črto.

Če podrobneje pogledamo organizacijsko strukturo službe trženja, ki je predstavljena na sliki 19, vidimo, da je največ ljudi zaposlenih v prodaji, in sicer 13. V tem oddelku je zaposlenih 8 komercialistov, ki so odgovorni za kupce s svojega območja. Posameznemu komercialistu je dodeljeno območje po geografskem načelu oziroma po že predstavljeni delitvi na izdelčne skupine. Število komercialistov za posamezno območje je odvisno od višine realizacije ter zahtevnosti trga. Komercialistom so v podporo trije referenti, ki skrbijo predvsem za operativne zadeve, od prejema naročila do organiziranja transporta in dobave kupcu. Posebej je v tej strukturi opredeljen še komercialist, ki skrbi za poslovanje s trgovskim blagom oziroma dopolnilnim programom blagovne znamke Alveus.

V oddelku prodaje izvajajo naslednje temeljne naloge:

- pridobivanje novih kupcev ter skrb za sedanje kupce,
- pošiljanje ponudb potencialnim kupcem ter oblikovanje cen,
- pridobivanje in potrjevanje naročil ter organizacija transporta in dobave,
- letno ter mesečno planiranje prodaje in spremljanje doseganja planov,
- optimiranje zalog končnih izdelkov ter trgovskega blaga,
- reševanje količinskih in kakovostnih reklamacij,
- prenos informacij s trga v druge dele podjetja,
- spremljanje zadovoljstva kupcev.

Slika 19: Organizacijska struktura službe trženja profitnega centra Inox



Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d.d., 2007.

Tako imenovani oddelek marketinga je relativno nov. V resnici je to, glede na naloge, ki jih v tem oddelku opravljajo, oddelek tržnega komuniciranja. V njem trije zaposleni skrbijo za oblikovanje, urejanje in tiskanje propagandnih materialov, predstavitev profitnega centra ter za promocijo novih proizvodov, za oglaševanje v medijih, organizacijo sejmov itd.

Glede na uvodna teoretična spoznanja iz tega poglavja, lahko v fazi analiziranja organizacijske strukture službe trženja profitnega centra Inox takoj ugotovim, da predstavlja sedanja organizacijska struktura omejitve pri realizaciji katerekoli nove strategije zelenega razvoja blagovne znamke Alveus. V Kovinoplastiki Lož d.d. se je namreč že pred nekaj leti pričel proces internacionalizacije poslovanja. S tem razvojem se je podjetje iz povsem domačega preoblikovalo v multinacionalno družbo, ki danes trži svoje izdelke predvsem na tujih trgih. Tako so se spremenili tudi pogoji poslovanja in temu prilagojeno se morajo spreminjati hkrati organizacijska struktura ter njeni koordinacijski in kontrolni mehanizmi. Prav zagotavljanje primernih nadzornih mehanizmov pa je pogosto zapostavljeno, kljub temu, da nam omogočajo ocenjevanje aktivnosti na tujih trgih, hkrati pa zaključujejo krog načrtovanja s povratnimi informacijami, ki jih lahko uporabimo v naslednjem ciklu načrtovanja trženjskih dejavnosti. Oboje je seveda tesno povezano tudi s strategijo razvoja

oziroma z upravljanjem blagovne znamke. Kot je že razvidno iz predstavljenih organigramov, so prav hčerinska trgovska podjetja, kot zelo pomemben element mednarodnega poslovanja, nejasno povezana v celotno organizacijsko strukturo, predvsem pri nadzoru in učinkoviti komunikaciji z matico. Sicer pa obstajajo v okviru profitnega centra Inox oziroma v organiziranosti službe trženja odprte možnosti za izboljšave tudi še pri pooblaščenju zaposlenih in pri osredotočenosti, če probleme apliciram na začetne teoretične ugotovitve.

4.4.2 Analiza organizacijske strukture službe razvoja profitnega centra Inox

Ker želim v svojem magistrskem delu predlagati učinkovito strategijo za nadaljnji razvoj blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih, in da bi znamko tudi umestili še v visoki oziroma najvišji cenovni razred, je potrebno v tem poglavju najbolj izpostaviti pomen inovativnosti kot enega od ključnih dejavnikov uspeha na poti do zastavljenega cilja. Inovacijski pristop na vseh ravneh namreč omogoča realizacijo ideje diferenciacije izdelkov (Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 380).

Inovacija je generator bodočega vira prihodkov oziroma dobičkov in mora biti smiselno umeščena v organizacijsko strukturo podjetja (Hollensen, 2003, str. 337). Za zagotavljanje izdelčne diferenciacije, ki je eden od ključnih pogojev za vstop v najvišje cenovne razrede, mora postati razvojna služba oziroma posamezni oddelki znotraj nje, generator inovacij že pri svojem rednem delu, ne da bi zato prekinjala osredotočenost na svoje trenutne naloge oziroma aktivnosti.

Vse hujši konkurenčni boj v nizkem in delno tudi srednjem cenovnem razredu narekuje podjetju učinkovito izvajanje strategije stroškovne učinkovitosti. Dejstvo pa je, da izključno cenovno konkuriranje ne prinaša zadovoljivih dobičkov in vnaprej samo po sebi ne zagotavlja, da bo že predstavljeni, ambiciozno zastavljen veliki cilj za leto 2010 tudi dosežen.

Željeno umeščanje blagovne znamke Alveus tudi še v višji cenovni razred je povezano s spoznanjem, da so tudi kupci, ki na trgu ne iščejo le najnižjo ceno da so pripravljeni plačati več za izdelek, ki jim prinaša pomembne prednosti. Razlike v kakovosti, zanesljivosti, funkcionalnosti, uporabljenih materialih in nenazadnje oblikovna drugačnost lahko privabijo tiste kupce, ki iščejo nekaj več kot zgolj povprečen proizvod. Best (2005, str. 208) opredeljuje osem osnovnih dimenzij kakovosti izdelka, ki služijo kot podlaga za diferenciacijo izdelka in so urejene v štirih hierarhičnih kategorijah prikazanih v tabeli 4.

Tabela 4: Dimenzije kakovosti izdelka

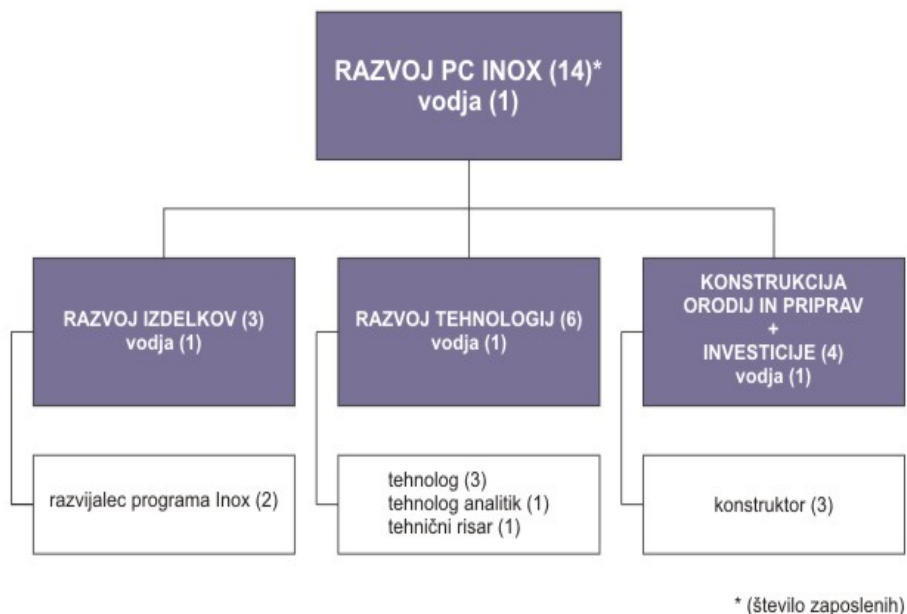
Ubijalci kakovosti
Zanesljivost: čas do okvare oziroma napake v delovanju izdelka Ustreznost: nastop napak, ki se ne bi smele pojaviti
Gonilniki kakovosti
Zmogljivost: operacijske karakteristike izdelka, ki pomenijo razliko v zmogljivosti Trajnost: življenjska doba in sposobnost prenašanja zahtevane uporabe in pogojev le te
Povečevalniki kakovosti
Lastnosti: število in vrsta opcij, ki se lahko dodajo Servis: lahkotnost, hitrost in strošek vzdrževanja in popravil
Esteti kakovosti
Izgled: ustreznost, površinska obdelava in splošen izgled izdelka Ugled: podoba, ustvarjena z blagovno znamko ali s podjetjem

Vir: Best, 2005, str. 208.

Če podjetje ni sposobno ustvariti in kupcu ponuditi sprejemljivo ali pričakovano raven zanesljivosti in ustreznosti izdelka bodo vse druge prednosti glede na predstavljene dimenzije kakovosti izdelka nične. Seveda je nasprotna ugotovitev logična, da imata namreč izgled in ugled, kot vira diferenciacije, pomen oziroma vrednost le v primeru, če so vsi ostali aspekti kakovosti izpolnjeni po kupčevih pričakovanjih o kakovosti izdelka.

Popolna izpeljava tega teoretičnega spoznanja pa je v največji meri odvisna prav od uspešnosti oziroma učinkovite službe za razvoj, katere organiziranost je za primer profitnega centra Inox predstavljena na sliki 20.

Slika 20: Organizacijska struktura službe razvoja profitnega centra Inox



Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d.d., 2007.

Razvojna služba profitnega centra Inox zaposluje 14 ljudi, ki se ukvarjajo z razvojem izdelkov, razvojem tehnologij, s konstruiranjem orodij ter priprav in z investicijami v novo strojno opremo. Ker sem o pomembnosti produktne diferenciacije in učinkovitega obvladovanja novih tehnoloških postopkov že pisal pri analiziranju konkurentov, sta v nadaljevanju podrobneje razčlenjena še razvoj izdelkov ter razvoj tehnologij.

V oddelku razvoja izdelkov opravljajo trije sodelavci naslednje osnovne naloge:

- oblikovanje in konstruiranje izdelkov in embalaže,
- izdelava in ažuriranje tehnične in spremne dokumentacije izdelkov,
- raziskovanja, analize in spremljanje konkurentov ter zakonodaje,
- inoviranje in optimiranje izdelkov ter postopkov izdelave,
- vodenje projektov.

Številčno podvojeni oddelek razvoja tehnologij pa ima opredeljene naslednje osnovne naloge:

- zasnova, izdelava in ažuriranje tehnološke dokumentacije,
- analiza normativnih časov,
- risanje in upravljanje s konstrukcijsko ter tehnološko dokumentacijo,
- naročanje, spremljanje izdelave in popravil ter prevzem proizvodnih pripomočkov,

- reševanje tehnoloških problemov v proizvodnji,
- izdelava predkalkulacij,
- verifikacija dokumentacije,
- analize, raziskovanja,
- vodenje projektov.

Pri obeh službah ugotavljam, da predstavlja njuna sedanja organizacijska struktura omejitve za realizacijo katerekoli nove strategije zelenega razvoja blagovne znamke Alveus.

Če ocenjujem organizacijsko strukturo razvojne službe profitnega centra Inox z začetnimi teoretičnimi spoznanji in s predstavljeno delitvijo oddelkov ter konkretnim opisom njunih nalog, ugotavljam, da je inovativna dejavnost kot generator produktne diferenciacije sicer opredeljena. Vendar v sedanji organiziranosti razvojne službe posamezni oddelki v okviru svojega rednega dela te jasno definirane naloge ne uresničujejo dovolj učinkovito. To ugotovitev lahko obrazložim z dejstvom, da je inovativna dejavnost kljub njeni izjemni pomembnosti zapostavljena, največkrat zaradi kadrovskega deficita v tej službi. Razlog za to pa je vsekakor mogoče iskati tudi v nemotiviranosti nekaterih zaposlenih, predvsem za dodatno izobraževanje in za seznanjanje z novostmi, kot izhodiščnih znanjih v fazi raziskav in razvoja. Strategija, ki jo zdaj pelje ta služba s svojimi oddelki, je v razvojnem pomenu strategija sledenja, ki pa ima dodatno pomanjkljivost. Ugotovil sem jo že pri analizi izdelkov in se preprosto imenuje predolgi razvojni časi.

Podobno, kot sem pri službi trženja zaznal slabo učinkovite komunikacije med hčerinskimi prodajnimi podjetji in matico oziroma službo za trženje, lahko tu ocenim, da obstaja nejasna opredelitev komunikacije oziroma interakcije tudi med razvojno službo in službo za trženje.

4.5 SWOT analiza z vidika podjetja

SWOT¹¹ analiza je zelo učinkovito orodje za presojo organizacije ter okolja, v katerem ta funkcionira. Praviloma gre za prvo stopnjo načrtovanja, ki omogoča osredotočenje na ključne notranje in zunanje dejavnike. Prednosti in slabosti predstavljajo notranje dejavnike, priložnosti in nevarnosti pa zunanje (Kotler, 2004, str. 102). Najpomembnejše je, da imamo pred samo izvedbo SWOT analize jasno opredeljen in dogovorjen cilj, ki ga želimo doseči.

¹¹ SWOT – kratica izhaja iz začetnic angleških besed »Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats« oziroma v slovenščini prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

V tabeli 5 so predstavljene temeljne ugotovitve o prednostih, slabostih, priložnostih in pa nevarnostih (SWOT analiza) z vidika podjetja v primerjavi s sedanjo analizirano organizacijsko strukturo profitnega centra Inox in posameznih njegovih služb.

Tabela 5: SWOT analiza z vidika podjetja

PREDNOSTI	SLABOSTI
• vključenost v sistem Kovinoplastika Lož d.d. in tesno sodelovanje s profitnim centrom Orodjarna za izkoriščanje sinergijskih učinkov • nov informacijski sistem SAP in predvidena povezava tudi s hčerinskimi družbami • dokaj visoka stopnja pripadnosti zaposlenih podjetju • zelo dobre možnosti dodatnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih • vzpostavljena mreža lastnih hčerinskih podjetij in povezave s strateškimi kupci na ciljnih trgih • visoko usposobljen in samoiniciativen mlad strokovni kader • spoznanje vodstva podjetja, da so spremembe sedanje organiziranosti nujne	• še vedno prevelika proizvodna orientiranost • stroški promocije blagovne znamke niso obravnavani kot investicija • pomanjkljivosti pri upravljanju s kadri • neustrezen nadzor in slaba komunikacija s hčerinskimi podjetji • neučinkovita strategija sledenja glavnim konkurentom pri razvoju izdelkov • manjka učinkovit produktni menedžment • ni kooperacijskih iniciativ • nejasna strategija razvoja programa gastronomije in komponent • ni pravih inovacijskih predlogov • kadrovski deficit predvsem na področju razvoja izdelkov • delno nemotivirani zaposleni • organizacijske pomanjkljivosti in neučinkovita interakcija med službama trženja in razvoja • pomanjkljiva specifična strokovna znanja za izzive sodobnega trga • nejasno definiran sistem nagrajevanja zaposlenih

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• sedanja hčerinska podjetja lahko predstavljajo regionalne logistične centre za poslovanje tudi še s sosednjimi državami (nov logistični koncept) • prisotnost na rastočih vzhodnih trgih • razvoj novih tržnih poti in umestitev blagovne znamke Alveus na zahtevne zahodne trge • odprte možnosti za nadaljnji razvoj poslovanja s trgovskim blagom oziroma z dopolnilnim programom • natančna opredelitev ciljev in odgovornosti • odprava slabosti in nevarnosti z izkoriščanjem sedanjega potenciala podjetja • dostopnost najsodobnejše programske in strojne opreme	• zaposlitvene priložnosti predvsem mlajših strokovnih kadrov • že realizirana internacionalizacija poslovanja ključnih konkurentov in vse intenzivnejša tudi nekaterih ostalih • vprašanja, povezana s spremembami v lastniški strukturi podjetja • relativno visoki stroški dela v Sloveniji • agresivna konkurenca pri promocijskih aktivnostih in cenah • vse večje število novih malih konkurentov

Vir: Lasten.

5 NADALJNJE MOŽNE STRATEGIJE RAZVOJA BLAGOVNE ZNAMKE ALVEUS

Vse dosedanje ugotovitve potrjujejo, da je pomembno oblikovati jasno definirano strategijo blagovne znamke, kar poenostavljeno pomeni opis korakov, ki jih moramo realizirati za doseganje zastavljenega cilja. V sedanjem zelo dinamičnem poslovnem svetu so pravi zmagovalci podjetja, ki so sposobna v zelo kratkem času ponuditi trgu nove izdelke in še predvsem izdelke, katerih glavna karakteristika je diferenciacija, ob seveda samoumevni nadstandardni kakovosti. Gre torej za tekmo zmožnosti in inovativnosti, kar sem ugotavljal že v enem od prejšnjih poglavij (Gelder, 2007, str. 1-5).

Ob tej ugotovitvi je potrebno poudariti, da Best (2005, str. 224) opozarja, kako pomembna je preiščena izdelčna diferenciacija, pa previdnost pri umeščanju teh izdelkov. Zdaj mora isto podjetje na trgu najti tiste kupce, ki bodo sprejemali drugačno ceno za drugačen izdelek in druge koristi blagovne znamke. Tu gre pravzaprav za vprašanja, ki jih opredeljuje trženjski koncept štirih P (4P)¹². Koncept štirih P je za tržnike učinkovito orodje pri implementaciji trženjske strategije. Glede na to, da delo obravnava strategijo razvoja blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih, bodo vprašanja, ki jih opredeljuje koncept štirih P, predstavljala osnovo za oblikovanje končne strategije razvoja blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih, s tem, da bom v tej končni fazi upošteval predvsem specifične posameznega ciljnega trga.

V fazi pisanja strategije je zelo pomembno, da je zapisana razumljivo. Pogosto namreč prebiramo tudi zelo posplošne strategije, ki jih lahko uveljavljajo v katerem koli podjetju. Ugotavljam, da srečujemo podobne zapise tudi pri blagovni znamki Alveus oziroma v profitnem centru Inox, imajo pa takšne oblike (Interni podatki Kovinoplastike Lož d.d., 2007):

- povečanje dodane vrednosti na zaposlenega na 50.000 evrov v letu 2010,
- doseganje prodajne realizacije v višini 30 milijonov evrov v letu 2010,
- povečanje razvoja novih izdelkov za 10 odstotkov na leto,
- doseganje 15% vrednosti letne prodajne realizacije z izdelki visokega cenovnega razreda v letu 2010,
- povečanje tržnega deleža na »X« trgu na 30 odstotkov do leta 2010
- itd.

Po mojem mnenju se težava pojavi v fazi implementacije take strategije. Poleg tega tudi ocenjujem, da ima v obliki zgodbe zapisana strategija večje možnosti za uspeh kot zapisana v obliki alinej, predvsem uporabniki jo lahko boljše razumejo. Tudi v tem primeru gre namreč za jasnost posredovane informacije oziroma komunikacije znotraj podjetja, pri čemer sem že ob analiziranju ugotavljal nekatere pomanjkljivosti. Če vse to upoštevamo, se možnosti za morebitni neuspeh zmanjšajo. Seveda pa je v vseh fazah uresničevanja katerekoli strategije potreben tudi popoln nadzor nad vsemi aktivnostmi.

V nadaljevanju obravnavam možne nadaljnje strategije razvoja blagovne znamke Alveus po v teoretičnem delu opredeljenih štirih osnovnih strategijah razvoja blagovnih znamk po Kotlerju (2004, str. 431). Glede na konkretno, predstavljeno in analizirano problematiko pa ugotavljam, da bo temeljni in prvi pogoj za uresničevanje katere koli strategije bistvena sprememba v sedanjih organizacijskih strukturah služb

¹²Koncept 4P opredeljuje vprašanja povezana, z izdelkom, s ceno, tržnimi potmi in promocijo (angl. Product, Price, Place, Promotion)

trženja in razvoja v profitnem centru Inox. Sedanja organizacija namreč ne omogoča uresničevanja osnovne ideje vsake blagovne znamke, ki narekuje, da mora biti blagovna znamka jedro podjetja in da predstavlja motivacijski element vseh zaposlenih.

V okviru posamezne, v nadaljevanju dela obravnavane strategije, namenjam posebno pozornost kuhinjskim pomivalnikom kot glavni skupini proizvodov, na osnovi katere je potrebno zgraditi učinkovito nadaljnjo strategijo razvoja blagovne znamke Alveus.

Pomembno je poudariti, da so seveda omenjene strategije oblikovane ob upoštevanju osnovnega cilja dela, ki je podati strategijo učinkovitega nadaljnega razvoja blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih, z namenom njene umestitve v visoki cenovni razred.

5.1 Strategija širitve skupine izdelkov

Strategija širitve skupine izdelkov je povezana z novimi izdelki, ki se pojavljajo znotraj iste produktne kategorije (Kotler 2004, str.431). Gre za strategijo razvoja blagovne znamke kjer je tveganje najmanjše (Vodlan, 2003, str. 10).

V nadaljevanju obravnavam možno aplikacijo te strategije predvsem z vidika izdelka in ugotavljam, da igra kuhinjski dizajn pomembno vlogo, zato so pomivalniki v visokem cenovnem razredu oblikovani modno, funkcionalno in največkrat z jasno opredeljenimi in izpostavljenimi inovativnimi rešitvami, tako pri oblikovnih značilnostih, uporabljenih materialih, načinu vgradnje in nenazadnje same funkcije, kjer vse številnejši dodatki omogočajo optimalno uporabo pomivalnika in pomivalnega prostora. Ena najpogostejše izpostavljenih lastnosti izdelkov v najvišjem cenovnem razredu je, poleg vsega naštetega, trajnost uporabljenih materialov, kar je predvsem povezano z odpornostjo na praske in z enostavnim čiščenjem oziroma vzdrževanjem teh izdelkov. To nam narekuje vzpostavitev tesnega sodelovanja z dobavitelji osnovnih materialov, pa tudi sistematično razvojno delo pri površinski zaščiti teh materialov.

V zadnjih letih smo pri kuhinjski opremi doživljali razvojno revolucijo. Študije kažejo, da se kar 60% opravi v kuhinji dogaja ravno za kuhinjskim pomivalnikom, ki je tako postal eden najpomembnejših kuhinjskih elementov. Tako zdaj kuhinjski pomivalnik ni več zgolj pripomoček za pomivanje posode, ker je ta funkcija v največ primerih v domeni pomivalnega stroja. Sam kuhinjski pomivalnik pa je prevzel mesto večfunkcijskega sistema, ki je namenjen pripravi hrane. Tako si danes ne moremo več zamisliti pomivalnika višjega cenovnega razreda, ki bi ne bil opremljen z že

omenjenimi številnimi elementi dodatne opreme, ki omogočajo izvajanje nekaterih osnovnih operacij za pripravo hrane neposredno na kuhinjskem pomivalniku. To so:

- rezanje,
- pranje,
- odcejanje,
- odtaljevanje,
- ločeno zbiranje odpadkov.

Intenziteta razvoja pri kuhinjskih pomivalnikih in drugi kuhinjski opremi ostaja nespremenjena. Če se osredotočimo le na visoki cenovni razred, lahko vrednost izdelku dodajamo samo s tem, da pri razvoju sledimo filozofiji diferenciacije, predvsem na področju izbire materialov, barv, novih dopolnilnih funkcij, ki dodatno olajšajo vsakodnevna kuhinjska opravila, in da vse skupaj nadgradimo še s trendovskim oblikovanjem, kar pa je seveda povezano z nadpovprečnimi stroški. Cilj, ki ga je potrebno izpolniti, je, da diferenciacija zagotovi doseganje cene izdelka, ki je višja, kot so bili stroški diferenciacije (Hollensen, 2003, str 337).

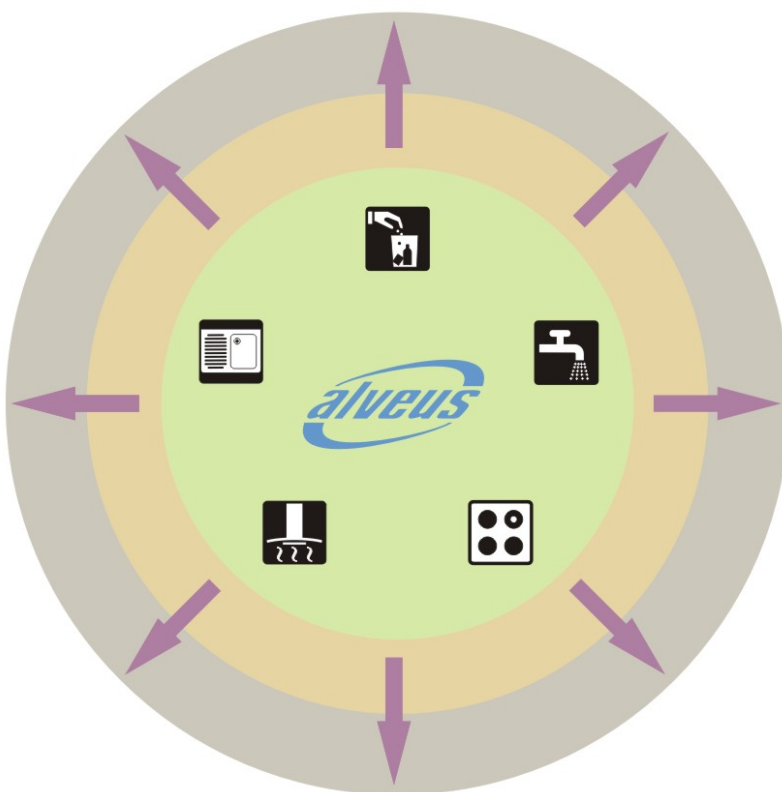
Pri razvoju izdelkov smo že naredili nekaj konkretnih korakov za zagotavljanje lastnosti proizvodov, ki jih danes narekuje visoki cenovni razred. Gre za povezovanje s priznanim zunanjim partnerjem na področju industrijskega oblikovanja izdelkov. Žal predlaganih, zelo ambicioznih tako funkcijskih in oblikovnih idej nismo v celoti izpeljali, zato je bil končni rezultat tega sodelovanja izdelek, ki ga je bilo nazadnje mogoče umestiti največ v srednji cenovni razred.

Vsekakor pa je prvi korak vendarle storjen, tako da je vzpostavljena dobra podlaga za nadaljnje sodelovanje, ki bo prav gotovo opredeljeno kot del končne predlagane strategije. Glavna prednost tega sodelovanja je prav v tem, da nam omogoča generiranje inovativnih idej, ki jih je mogoče takoj uveljaviti ali pa predstavljajo odlično izhodišče za prihodnje razvojne projekte; med njimi nekatere pomenijo popolnoma nove pristope v oblikovanju in namembnosti kuhinjskega pomivalnika, ki postaja vedno bolj integralni del kuhinjskega pohištva. Hkrati te ideje nakazujejo pomen tesnejšega sodelovanja s proizvajalci kuhinj v prihodnje. Tovrstna strateška partnerstva in njihovi sinergični učinki bi zagotavljala izdelkom višjo stopnjo dodane vrednosti. Tu mislim na kuhinjo kot celoto kot tudi na njen »mokri« del.

Pri blagovni znamki Alveus smo doslej ves čas uveljavljali strategijo širitve skupine izdelkov, ki je shematično prikazana na sliki 21. V zadnjih nekaj letih smo namreč razširjali na sliki predstavljene izdelčne skupine. Največja dosedanja pomanjkljivost te strategije pri doseganju zelenega cilja, torej umestitvi blagovne znamke Alveus v visoki cenovni razred, je povezana z že omenjenim počasnim sledenjem vodilnim konkurentom prav v razvoju izdelkov, premalo je bilo tudi primerno razvite inovativne

dejavnosti, ustreznega obvladovanja poslovanja s trgovskim blagom in pridobivanja informacij s trga, da bi bolje izkoriščali tržne priložnosti.

Slika 21: Strategija širitve skupine izdelkov blagovne znamke Alveus



Vir: Lasten.

V povezavi s strategijo razvoja blagovne znamke, ki jo obravnavam v tem poglavju, za naprej predlagam dosledno definiranje umestitve izdelkov že v začetni fazi razvoja in nadaljnje jasno komuniciranje te umestitve prek natančno opredeljenega načrta promocijskih aktivnosti. Ponovno ugotavljam, da so dosedanje težave v podjetju pri umeščanju izdelkov in tudi že definiranju izhodišč v začetni fazi razvoja izdelka posledica neustrezne interakcije med službama trženja in razvoja.

Poleg tega menim, da je večina novih izdelkov, ki se pojavijo na trgu te vrste kuhinjske opreme, prav rezultat sledenja tej strategiji. Predvsem je to značilnost uspešnih blagovnih znamk oziroma blagovnih znamk z visoko stopnjo prepoznavnosti. Dobra prepoznavnost blagovne znamke je namreč eno od zagotovil, da se bodo kupci odločili za nakup izdelka, ki je rezultat strategije širitve skupine izdelkov (Giddens, Hofmann, 2002, str. 1-2).

Seveda pa ima ta strategija svoje prednosti in nevarnosti, ki jih je treba prepoznati. Prednost te strategije pri aplikaciji na blagovno znamko Alveus vidim predvsem v:

- nižjih stroških promocije,
- pridobivanju novih potencialnih kupcev,
- širitvi ponudbe s ponujenimi alternativami znotraj iste izdelčne skupine,
- posledično višjih dobičkah.

Hkrati opozarjam tudi na dve vrsti nevarnosti, s katerima se lahko srečamo pri tej strategiji. Prva je vezana na neuspeh novega izdelka na trgu, če morebiti ne zadovoljuje pričakovanj kupcev, kar lahko ogrozi ugled blagovne znamke: kupci lahko zato izgubijo zaupanje tudi v druge izdelke te blagovne znamke. Druga nevarnost pa je povezana z možnostjo, da si lahko s to strategijo ustvarimo konkurenco celo znotraj podjetja, če novi izdelki iz iste izdelčne skupine niso dovolj diferencirani. Predvsem te druge nevarnosti pri blagovni znamki Alveus doslej nismo prepoznali. Tu mislim na že omenjene neizpeljane inovativne rešitve, ki so jih predlagali zunanji partnerji. Izdelki, na katere so se te rešitve nanašale, so bili zamišljeni ambicioznejše, z visoko stopnjo izdelčne diferenciacije, tudi v primerjavi s konkurenti, kar logično pomeni njihovo umeščanje v visoki cenovni razred. Na koncu so pristali v srednjem, kjer so po mojem mnenju predstavljali konkurenco sedanji, sicer zelo široki lastni ponudbi izdelkov v tem cenovnem razredu.

Če bi strategijo širitve skupine izdelkov uveljavili za nadaljnjo strategijo razvoja blagovne znamke Alveus s ciljem umeščanja znamke tudi še v visoki cenovni razred, mislim, da bi morali ob vseh dosedanjih ugotovitvah najprej poiskati odgovore vsaj na naslednja temeljna vprašanja:

- Ali ima profitni center Inox oziroma širše skupina Kovinoplastika Lož d.d. človeške in finančne vire za razvoj diferenciranega izdelka?
- Ali omogoča sedanja predstavljena organiziranost vključenih v upravljanje blagovne znamke Alveus širitev skupine izdelkov, katerih značilnosti bodo le-te jasno diferencirali od sedanjih izdelkov?
- Ali so te značilnosti izdelkov potrebne in verjetne?
- Ali v posamezni skupini izdelkov že obstaja visoka stopnja njihove raznolikosti?
- Ali bo kombinirana prodaja novih in sedanjih izdelkov višja od prodaje samo sedanjih izdelkov?

Odgovore na nekatera od teh vprašanj sem že zapisal pri analiziranju konkurentov, izdelkov in sedanje organizacijske strukture, preostale bom pa v nadaljevanju, kjer bom analiziral vse možne nadaljnje strategije razvoja blagovne znamke Alveus še glede na razpoložljivost virov.

Strategija širitve skupine izdelkov kot ena izmed možnih strategij nadaljnega razvoja blagovne znamke Alveus, mora za krepitev moči blagovne znamke Alveus predstavljati del dolgoročnega poslovnega načrta, imeti mora svoj smisel in tudi jasno odsevati novo podobo ter sporočilo prenovljene blagovne znamke Alveus.

5.2 Strategija širitve blagovne znamke

Pri tej strategiji vključujemo v program povsem nove izdelčne kategorije. Tudi ta strategija ima relativno nizko stopnjo tveganja in je lahko zelo uspešna, če je širitev izdelčnih kategorij izpeljana premišljeno, sicer lahko celo oslabi blagovno znamko. Mislim predvsem na pretirano širitev, torej na vključevanje preveč izdelčnih kategorij. Usmeriti se je treba na neko področje, po čemer bo blagovna znamka prepoznavna in dosegla želen ugled (Kotler, 2004, str. 432-433).

Strategija širitve blagovne znamke je postala v današnjem času neke vrste standardna strategija številnih podjetij in tako jo lahko identificiram tudi v dosedanjem razvoju blagovne znamke Alveus. Tako smo osnovni produktne kategorije, ki jo predstavljajo kuhinjski pomivalniki, v minulih letih dodali še nove, kot so kuhinjske armature, kuhinjske nape, sistemi za ločeno zbiranje odpadkov itd. Mislim, da smo to širitev blagovne znamke Alveus v preteklosti izpeljali z nekaterimi pomanjkljivostmi. Za primer lahko omenim kuhinjske nape kot novo produktno kategorijo, ki pa ima nekoliko drugačne tržne kanale od ostalih produktne kategorije blagovne znamke Alveus. Poleg tega se pojavljajo še številne težave pri zagotavljanju servisa in pri pridobivanju ustreznih certifikatov na posameznih trgih. Nenazadnje pa kuhinjska napa ne sodi v tako imenovani mokri del kuhinje, kjer najdemo vse druge produktne kategorije blagovne znamke Alveus. Torej se tu zastavlja tudi vprašanje o osredotočenosti na eno področje, ki posledično ustvarja ugled blagovne znamke. Splošna slabost trgovskega blaga, ki ga tržimo pod blagovno znamko Alveus, pa je, da ne gre za ekskluzivne izdelke blagovne znamke Alveus, ter da jih lahko najdemo na trgu tudi pod nekaterimi drugimi konkurenčnimi blagovnimi znamkami. Če želimo biti v prihodnje umeščeni tudi še v visokem cenovnem razredu, bo potrebno imeti tudi na tem področju ekskluzivne izdelke.

Seveda lahko tudi pri tej strategiji ugotovim nekatere prednosti, ki so podobne tistim iz strategije širitve skupine izdelkov, pa tudi nevarnosti, ki se navezujejo na neprimerne strateške odločitve, povezane z naslednjima dvema vprašanjema:

- Kako oziroma kam umestiti te nove izdelke?
- Proti kateri konkurenčni blagovni znamki bomo umestili nove izdelke?

S tem povezano tudi trdim, da moramo zelo dobro poznati tako konkurente kot tudi konkurenčne izdelke, predvsem zaradi prepoznavanja priložnosti in nevarnosti, ki so povezane z našo strateško odločitvijo o dokončni umestitvi.

Blagovna znamka Alveus bo v prihodnje najbolj uspešna, če ne bomo poskušali ugajati vsem različnim okusom naših kupcev. Potrebno je definirati vizijo, ki je drugačna od alternativ, in se osredotočiti na eno ključno področje, ki ga zares dobro obvladujemo in trgu ponuditi takšno inovacijo (Best, 2005, str. 226). Na ta način si bomo ustvarili ugled, ki nam bo večal kredibilnost tudi pri prihodnjih širitvah blagovne znamke, seveda v razumnem obsegu.

Slika 22: Strategija širitve blagovne znamke Alveus



Vir: Lasten.

Glede na vse povedano vidim smiselno aplikacijo te strategije pri blagovni znamki Alveus tako, da bi sedanjim izdelčnim kategorijam kuhinjske tehnike dodali že omenjeni izdelčni kategoriji komponente in gastronomija. Shematično je ta nova izdelčna struktura blagovne znamke Alveus prikazana na sliki 22.

Tako obsega nova oblika strukture blagovne znamke Alveus tri glavne izdelčne kategorije, in sicer:

- kuhinjska tehnika,
- gastronomija,
- komponente.

Pri kuhinjski tehniki lahko glede na to novo definicijo sedaj govorimo o izdelčnih podkategorijah, med katerimi bi ohranili vse že predstavljene, razen kuhinjskih nap, ki bi jih zaradi prej opisane problematike izločili iz programa. Izdelčna podkategorija kuhalniki naj ostaja, ker gre za kuhalnike, združene s kuhinjskim pomivalnikom v enem izdelku, ki tudi predstavlja mokri del kuhinje; nanj pa mora biti v prihodnosti osredotočena tudi blagovna znamka Alveus z izdelčno kategorijo kuhinjska tehnika.

Seveda pa bi morali za uresničevanje te strategije in povezano z umeščanjem blagovne znamke Alveus v visoki cenovni razred, slediti tudi načelu, da se nove izdelčne kategorije oziroma podkategorije pojavljajo na trgu kot neke vrste prototipi v očeh kupcev. Na ta način bi lahko izdelke iz teh kategorij umestili na trgu ne oziraje se na konkurente, brez primerjav in navajanja prednosti. Lahko bi oglaševali blagovno znamko in njene prednosti na povsem lasten, edinstven način (Dewhirst, Davis, 2005, str. 81-92).

5.3 Strategija več blagovnih znamk

Če bi pri blagovni znamki Alveus uveljavljali to strategijo, bi se soočili z največjo stopnjo tveganja. Strategija namreč narekuje uvedbo nove blagovne znamke v isti izdelčni kategoriji (Kotler, 2004, str. 433). Za razliko od prvih dveh strategij te strategije do sedaj pri blagovni znamki Alveus ni bilo mogoče identificirati.

Glavna prednost pri aplikaciji te strategije je v tem, da zaščiti glavno blagovno znamko, torej Alveus, če bi postavili novo blagovno znamko ob bok sedanji, ali pa, če bi z novo blagovno znamko najvišjega cenovnega razreda vstopili v prodajne kanale, kjer trenutno blagovna znamka Alveus ni prisotna. Ko govorim o zaščiti, s postavitvijo nove blagovne znamke ob bok sedanji, mislim predvsem na povečevanje ponudbe oziroma prodajnega prostora pri sedanjih prodajnih partnerjih.

Nevarnost, ki se je moramo zavedati v primeru, če novo blagovno znamko umestimo ob bok sedanji je v tem, da lahko nobena od njiju ne bo posebej dobičkonosna (Hollensen, 2003, str. 472-473, 476). Poleg tega bo ta odločitev vplivala še na povečanje virov, tako finančnih kot tudi človeških, ki bodo potrebni za upravljanje z dvema nedobičkonosnima blagovnim znamkama, namesto da bi ustvarili eno samo, visoko dobičkonosno blagovno znamko. Ideja tovrstne strateške odločitve je torej v tem, da nova blagovna znamka povečuje naš tržni delež na račun zmanjševanja tržnih deležev konkurentov, ne pa, da prihaja do neke vrste kanibalizma, kar pomeni,

da bi nova blagovna znamka pridobivala tržni delež na račun zmanjševanja tržnega deleža sedanje blagovne znamke Alveus.

Dejstvo pa je, da zahteva tovrstna strategija, v kateremkoli scenariju, od podjetja izdatna finančna sredstva, ki so povezana s promocijo oziroma upravljanjem dveh ali več blagovnih znamk. Strategiji več blagovnih znamk je potrebno zato nameniti še posebno pozornost v fazi analiziranja razpoložljivih virov.

Pred analizo možnosti v okviru te strategije in za boljše razumevanja problematike je smiselno, da na tem mestu ponovno predstavim cenovne razrede, v katerih tržijo obravnavano kuhinjsko tehniko. Ti so:

- nizki razred,
- srednji razred,
- visoki razred,
- najvišji razred (high-end ali premium).

Glede na uvodna teoretična spoznanja iz tega poglavja lahko ugotovim, da je ena izmed možnosti za aplikacijo strategije več blagovnih znamk v primeru blagovne znamke Alveus, uvedba nove blagovne znamke, izključno za najvišji cenovni razred proizvodov, kot je to predstavljeno v primeru podjetja Franke, ki v tem cenovnem razredu nastopa z ekskluzivno blagovno znamko Eisinger. Hkrati s tem lahko uredimo oziroma osvežimo sedanjo blagovno znamko Alveus in jo na ta način umestimo tudi še v visoki cenovni razred. Druga možnost je, da predstavlja urejena blagovna znamka srednji, visoki in najvišji cenovni razred, za izdelke najnižjega cenovnega razreda pa uvedemo novo blagovno znamko. Takoj pa lahko ocenim, da uvedba nove blagovne znamke za izdelke nižjega cenovnega razreda, zaradi nadpovprečne kakovosti izdelkov, ne bi bila smiselna, oziroma bi po mojem mnenju na nekaterih trgih celo povzročila bistven padec v prodaji izdelkov iz tega cenovnega razreda. Shematično je s to strategijo povezana dilema prikazana na sliki 23.

Po vseh dosedanjih spoznanjih ugotavljam, da bi bila glede na predstavljeno trenutno percepcijo blagovne znamke Alveus na ciljnih trgih bolj logična odločitev za novo blagovno znamko v najvišjem cenovnem razredu. To predlagano možno strategijo pa bom v nadaljevanju dela tudi analiziral, v povezavi z razpoložljivimi človeškimi in finančnimi viri znotraj profitnega centra Inox oziroma tudi v širši skupini Kovinoplastika Lož d.d.

Slika 23: Dilema strategije več blagovnih znamk



Vir: Lasten.

5.4 Strategija povezanih blagovnih znamk

V sodobnem svetu prihaja med številnimi blagovnimi znamkami do neprestanih borb, vezanih na parametre, kot so kakovost, ugled in tržni delež. Te borbe bijejo tako na regionalni, nacionalni, kot tudi globalni ravni. Prav strategija povezanih blagovnih znamk pa omogoča združitev moči dveh ali več blagovnih znamk, tudi za snubljenje tistih kupcev, ki sicer plačujejo več za izdelke iz najvišjega cenovnega razreda (Nunes, Dull, Lynch, 2003, str. 14-23), kar pa je tudi želeni cilj pri umeščanju blagovne znamke Alveus.

Da bi to strategijo bolje razumeli, predstavljam na sliki 24 primer iz prakse, pri obravnavani kuhinjski tehniki. Podjetje Franke je tako apliciralo to strategijo s konceptom kuhinjskega pomivalnika »active kitchen«, v sodelovanju s podjetjem WMF, kot uglednim ponudnikom multifunkcijskih elementov dodatne opreme.

Slika 24: Strategija povezanih blagovnih znamk na primeru podjetja Franke



Vir: [URL: <http://www.franke.com>], 2007.

V primeru blagovne znamke Alveus vidim možnost apliciranja te strategije predvsem v povezovanju s proizvajalci kuhinj in kuhinjskih aparatov. Izdelčna skupina kuhinjske tehnike s kuhinjskim pomivalnikom kot nosilnim izdelkom namreč predstavlja mokri del kuhinje, ki je po namembnosti in tudi načinu vgradnje neke vrste vmesna izdelčna skupina. Ta bi se morala smiselno vključiti v oblikovno-funkcijske značilnosti sodobne kuhinje in postati njen integralni del.

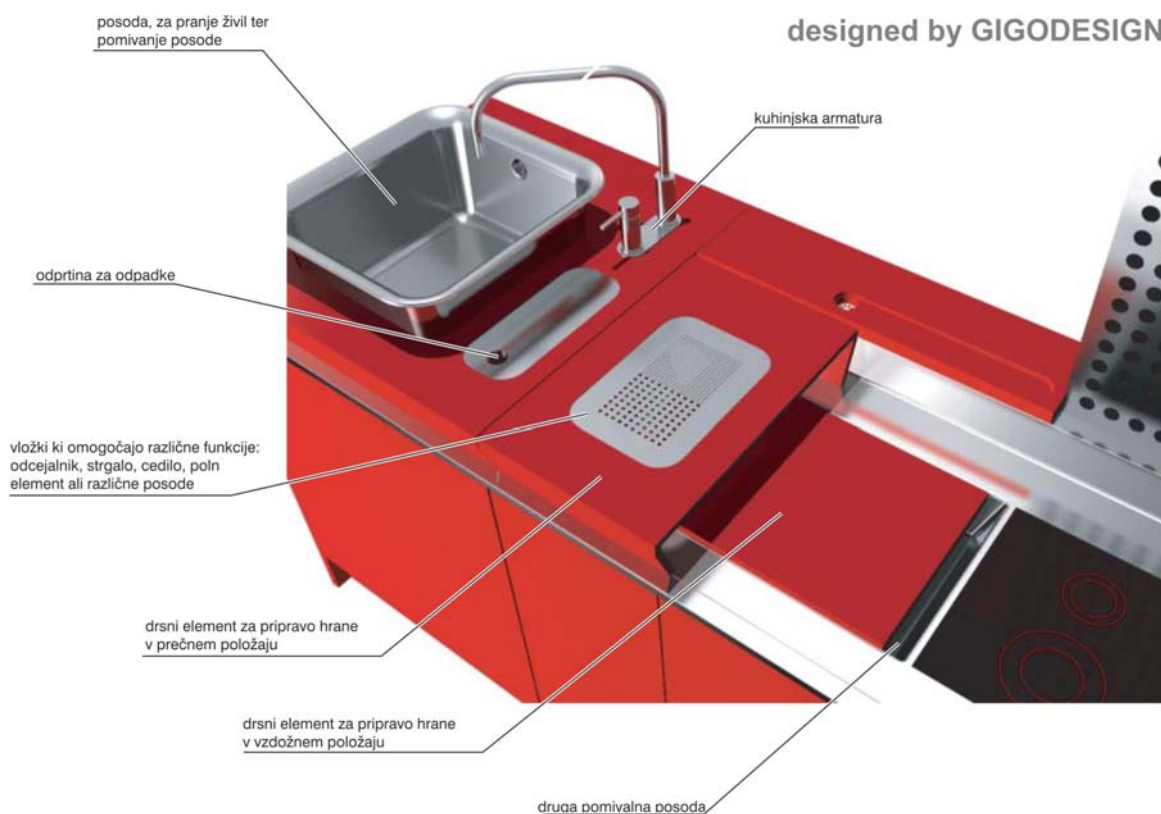
Konkretna aplikacija te strategije bi bila pri blagovni znamki Alveus mogoča na primer v povezovanju s podjetjem Gorenje d.d., ki z uveljavljeno in prepoznavno blagovno znamko pokriva področji kuhinjskih aparatov in kuhinj; poleg tega pa je to domači partner, s katerim že vrsto let uspešno sodelujemo v programu komponent. Blagovna znamka Gorenje se v zadnjih nekaj letih močno trudi za izgradnjo lastne identitete oziroma podobe, z inovativnimi rešitvami predvsem, v industrijskem oblikovanju, kar pa je, kot sem že večkrat omenil osnovni pogoj za umeščanje v najvišje cenovne razrede. Menim, da bi moralo strateško partnerstvo te oblike v začetni fazi temeljiti predvsem na povezovanju raziskav in razvoja izdelkov za izkoriščanje sinergijskih učinkov; to bi lahko bil generator izdelkov z visoko dodano vrednostjo, in takšne bi lahko preprosto umeščali v najvišje cenovne razrede.

Tovrstno strategijo lahko podkrepim še z enim konkretnim primerom, ki sega v začetke sodelovanja z zunanjimi industrijskimi oblikovalci. Sodelovanje se je začelo z natečajem za oblikovanje kuhinjskega pomivalnika, oziroma, bolje rečeno večfunkcijskega mokrega dela kuhinje, in oblikovalska izhodišča za upoštevanje splošnih kuhinjskih standardov so bila dokaj svobodna. Na natečaju, na katerega se je prijavilo več znanih slovenskih oblikovalskih studijev, je zmagala idejna rešitev podjetja Gigodesign iz Ljubljane, ki je prikazana na sliki 25.

Iz slike je razvidno, da gre za izdelek, ki je poln inovativnih rešitev, predvsem pri funkcionalnosti, in prav zaradi tega delno posega tudi v razvoj standardnih kuhinjskih elementov, ki je sicer v domeni proizvajalcev kuhinj. Prav to pa je tudi botrovalo odločitvi, da izdelka nismo popeljali niti do faze prototipa. Predstavljena idejna rešitev pa odraža predvsem dva, v sedanjem okolju prepoznavna trenda:

- trend približevanja kuhinjskih elementov v stanovanjskih enotah kuhinjskim elementom profesionalnih kuhinj,
- trend vedno večjega individualizma, ki se odraža v bivalni kulturi in tudi pri opreми stanovanj.

Slika 25: Zmagovalna idejna rešitev večfunkcijskega mokrega dela kuhinje



Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d.d., 2007.

Predlagana strategija bi po mojem mnenju prav gotovo omogočila uspešno realizacijo tovrstnih razvojnih projektov in tudi na ta način zagotovila uresničevanje osnovnega cilja, povezanega z umestitvijo blagovne znamke Alveus tudi še v najvišji cenovni razred proizvodov.

6 ANALIZA STRATEGIJ GLEDE NA ZMOŽNOSTI PODJETJA

Nadaljnja strategija razvoja blagovne znamke Alveus bo brez dvoma zahtevala nekatere spremembe v organiziranosti služb trženja in razvoja v profitnem centru Inox, pa tudi primerno prerazporeditev finančnih sredstev, ki so sicer namenjena upravljanju oziroma promociji blagovne znamke Alveus. Predvsem je pomembno, da bi ta finančna sredstva v prihodnje razumeli kot naložbo in ne kot strošek, kar se je v preteklosti dogajalo, zaradi pretirane proizvodne usmerjenosti podjetja. Ne govorim o povečevanju človeških virov in finančnih sredstev, pač pa o prerazporejanju, ker se zavedam, da niti človeških niti finančnih virov v začetni fazi uresničevanja predlagane strategije ne bo mogoče bistveno povečevati. Postavljeni smo torej pred to dejstvo, ki ga je potrebno upoštevati, hkrati pa nam ne sme v nobenem trenutku služiti kot izgovor za morebitno neuresničevanje zastavljenega cilja.

6.1 Analiza strategij glede na razpoložljivost človeških virov

Poleg finančnih sredstev in seveda ustrezne tehnologije je pogoj za uspešno uresničitev katerekoli predstavljene nadaljnje strategije razvoja blagovne znamke Alveus razpolaganje z lojalnimi in ustrezno usposobljenimi kadri. Glede na novo organiziranost, ki jo bom predlagal v nadaljevanju, nam to narekuje že omenjeno alokacijo človeških virov, upošteva novo opredeljene funkcije. Ta nova organiziranost omenjenih služb, z istočasno večjo integracijo hčerinskih podjetij, je opredeljena na osnovi lastnih ugotovitev o sedanjih kadrih, in to o njihovem:

- številu,
- strokovni usposobljenosti,
- organiziranosti in s tem povezani izkoriščenosti,
- učinkovitosti oziroma uspešnosti,
- motiviranosti.

Mislim, da bi morali v prihodnje, če želimo uspešno uresničevati zastavljeno strategijo, več pozornosti nameniti strateškemu upravljanju s človeškimi viri, in jih, skladno s predlagano strategijo razvoja blagovne znamke, učinkovito zaposlovati.

Znanje, izkušnje in nenazadnje spretnosti zaposlenih imajo zelo velik vpliv na njihovo učinkovitost. S tem je povezano stalno izobraževanje zaposlenih, za kar so pogoji v Kovinoplastiki Lož d.d. tako rekoč idealni. Vendar so žal nekateri posamezniki povsem nezainteresirani za tovrstna dodatna izobraževanja. To gre pripisati predvsem dejstvu, da trenutno ne vidijo priložnosti za napredovanje tudi po pridobljenih novih znanjih, oziroma se po drugi strani na svojem delovnem mestu počutijo povsem neogroženi. Poleg tega vidim veliko pomanjkljivost tudi v nejasno definiranem sistemu nagrajevanja zaposlenih. Kot lahko vidimo, je opisana problematika širša in v nekaterih primerih vezana tudi na neodločnost, da bi takšne razmere sankcionirali. Toda to presega okvir tega dela. Vendar gre za težavo, ki se je moramo zavedati in jo skušati rešiti. Zavedati se moramo namreč, da sta inovativnost in pri razvoju izdelkov z njo pogojena izdelčna diferenciacija tisti skupni imenovalci vsake od možnih strategij in edini pogoj za uresničevanje zastavljenega cilja, umeščanja blagovne znamke Alveus tudi še v najvišje cenovne razrede. Ob analizah sem ocenil, da inovativnosti, kot glavnega generatorja izdelčne diferenciacije v podjetju tako rekoč sploh ni in da je vzroke mogoče iskati ravno v predstavljeni problematiki. Nova organiziranost, ki jo podajam v nadaljevanju dela, upošteva tudi to dejstvo in ga prav gotovo delno tudi rešuje.

Že večkrat omenjena proizvodna orientiranost podjetja se po mojem mnenju odraža tudi v razpisih kadrovskih štipendij, ki so še vedno ozko omejene na poklice s področja strojništva, elektrotehnike ter ekonomije, ne spodbujajo pa tudi nekaterih novejših poklicev s področja industrijskega in grafičnega oblikovanja, ki so danes v številnih podjetjih standard in predstavljajo dodatno komponento v procesu dodajanja vrednosti proizvodu. Zaradi primanjkljaja teh kadrov smo vsa leta obstoja blagovne znamke Alveus sodelovali z različnimi partnerji iz grafičnega in industrijskega oblikovanja. Že omenjena oblikovna neurejenost pri izdelkih, in pri celostni grafični podobi, pa je ravno posledica teh številnih partnerstev, ki nikoli niso dosegla ravni strateškega partnerstva v tistem pravem pomenu besede. Če res želimo blagovno znamko Alveus umestiti tudi še v visoki cenovni razred, pa so omenjena znanja več kot potrebna in smo jih prisiljeni poiskati zunaj našega podjetja. Trenutno na tem področju uspešno sodelujemo s podjetjem Gigodesign iz Ljubljane in prav to sodelovanje moramo v prihodnje razviti v strateški partnerski odnos na najvišji možni ravni; ti sinergični učinki bodo predstavljali eno izmed najpomembnejših komponent za uresničevanje strategije razvoja blagovne znamke Alveus.

Glede na predstavljena in analizirana dejstva lahko ugotovim, da je, kar se tiče vprašanja razpoložljivosti človeških virov glede na možnost uresničevanja posamezne od omenjenih strategij, katerakoli izmed predlaganih strategij realna možnost in to navkljub spoznanju, da predvsem v začetni fazi niso možne bistvene kadrovske okrepitve. Seveda pa je nujna alokacija človeških virov, oziroma reorganizacija služb, kar je predstavljeno v nadaljevanju.

6.2 Analiza strategij glede na razpoložljivost finančnih sredstev

Prav razpoložljivost oziroma bolje rečeno nerazpoložljivost finančnih virov je v številnih primerih razlog za iskanje vzrokov za neuspehe pri uresničevanju razvojnih strategij.

Menim, da bi s primerno prerazporeditvijo razpoložljivih finančnih sredstev, v kombinaciji z učinkovitim stroškovnim obvladovanjem posameznih projektov, lahko izpeljali vse obravnavane strategije razvoja blagovne znamke Alveus, tudi tisto, ki narekuje uvedbo nove blagovne znamke v najvišjem cenovnem razredu in zagotovo pomeni največjo finančno obremenitev za podjetje.

V tabeli 6 je predstavljen okvirni načrt aktivnosti in finančnih sredstev za tržno komuniciranje blagovne znamke Alveus v letu 2006.

Tabela 6: Okvirni plan finančnih sredstev za tržno komuniciranje v letu 2006¹³

Vrste stroškov	Plan 2006
41700 Stroški sejmov	26.500.000,00 SIT
41702 Oglasna sporočila v medijih	20.000.000,00 SIT
41703 Ostali stroški	10.000.000,00 SIT
41704 Stroški tiska prospektno-tehnične dokumentacije	30.000.000,00 SIT
41705 Sponzorstva	3.000.000,00 SIT
41706 Blago za reklamo in propagando	30.000.000,00 SIT
Skupaj	119.500.000,00 SIT

Sejmi	Plan 2006
LJUBLJANSKI POHIŠTVENI SEJEM - Ljubljana	3.500.000,00 SIT
GAST - Split	800.000,00 SIT
AMBIENTA - Zagreb	700.000,00 SIT
GIO - Sarajevo	900.000,00 SIT
NAMJEŠTAJ - Beograd	700.000,00 SIT
TEHNOMA - Skopje	200.000,00 SIT
MEBEL - Skopje	200.000,00 SIT
TIB - Bukarešta	1.000.000,00 SIT
Sejem - Budimpešta	500.000,00 SIT
Sejem - Nitra	500.000,00 SIT
Sejem - Kiev	500.000,00 SIT
MEBEL - Moskva	3.000.000,00 SIT
FURNITURE & INTERIOR - Almaty	3.500.000,00 SIT
FOCUS KUCHE & BAD - Enger	1.000.000,00 SIT
KBB - Birmingham	4.000.000,00 SIT
HABITARE - Finska	500.000,00 SIT
Ostali sejmi	5.000.000,00 SIT
Skupaj	26.500.000,00 SIT

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d.d., 2007.

¹³ Ker je bil v tabeli predstavljeni okvirni plan za leto 2006 izdelan še v letu 2005, so vrednosti podane v slovenskih tolarjih.

Kot sem že omenjal, zdaj v Kovinoplastiki Lož d.d. razumejo finančna sredstva za promocijo oziroma upravljanje blagovne znamke Alveus kot tako imenovane »stroške marketinga«. V dokaj mladem oddelku za tržno komuniciranje blagovne znamke Alveus, ki je bil na ravni profitnega centra Inox ustanovljen šele pred štirimi leti, pripravljajo plan aktivnosti in potrebnih finančnih sredstev za vsako leto.

Za boljše razumevanje še kratka obrazložitev posameznih kategorij stroškov. V tem delu namerno govorim o stroških, ker zdaj ta finančna sredstva v podjetju tako tudi obravnavajo. Razdeljena so na naslednjih šest osnovnih kategorij:

- **stroški sejmov:** finančna sredstva, načrtovana za udeležbo na sejmi doma in v tujini, s programom blagovne znamke Alveus;
- **oglasna sporočila v medijih:** finančna sredstva planirana za oglaševanja oziroma promocije blagovne znamke Alveus v medijih, kot so televizija, radio, internet, tiskani in vsi ostali mediji;
- **stroški tiska prospektno-tehnične dokumentacije:** načrtovani denar za izdelavo vseh tiskanih materialov blagovne znamke Alveus, kamor zdaj sodijo generalni katalog, posterji za opremo prodajnih mest, prospekti celotnega prodajnega programa in posameznih skupin izdelkov, mape s predstavitvijo barvnih palet kompozitnih materialov za pomivalnike itd; zdaj vsa ta gradiva oblikujejo oziroma urejajo v marketinškem oddelku profitnega centra Inox in jih tiskajo v več kot desetih tujih jezikih;
- **spozorstva:** finančna sredstva so namenjena predvsem za že vzpostavljena trajna, pogodbeno sponzorstva pihalnega orkestra Kovinoplastika Lož in Smučarskega kluba Kovinoplastika Lož;
- **blago za reklamo in propagando:** denar se predvideva za nakup poslovnih daril in izdelkov za promocijo blagovne znamke Alveus ter za izdelavo elementov za opremo prodajnih mest;
- **ostali stroški:** za pokrivanje vseh vrst stroškov, ki jih ni mogoče smiselno razporediti v eno izmed zgoraj naštetih kategorij.

V tabeli 7 so povzeti potrebni podatki o prodajni realizaciji po izdelčnih skupinah v letu 2006, ki mi bodo služili v fazi analiziranja razpoložljivosti finančnih sredstev.

Tabela 7: Podatki za analizo razpoložljivosti finančnih sredstev

	Pomivalniki	Kuhalniki	Trg. blago	Gastro	Komponente	Ostalo	SKUPAJ
Prodajna realizacija 2006 (v tisoč EUR)	13.791	1.220	4.356	1.402	2.097	39	22.905

Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d.d., 2007.

Iz predstavljenih podatkov lahko preprosto izračunamo, da je profitni center Inox v letu 2006 namenil za upravljanje oziroma promocijo blagovne znamke Alveus 2,2 odstotka celotne prodajne realizacije, kar prav gotovo ne bi zadostovalo za uresničevanje strategije umeščanja blagovne znamke Alveus tudi še v visoki cenovni razred.

Toda ta izračun, ki ga v profitnem centru Inox še vedno izvajamo, ima pomanjkljivosti. Če namreč pogledamo podrobneje, gre v primeru gastronomije in komponent za izdelčni skupini, ki se ne tržita pod blagovno znamko Alveus. Zato je potrebno vsa načrtovana finančna sredstva pripisati le izdelkom blagovne znamke Alveus, v okviru katere jih tudi v resnici porabimo. Tako torej ugotavljam, da znaša obravnavani delež razpoložljivih finančnih sredstev 2,6 odstotka

V analizi sedanje prodajne strukture izdelkov blagovne znamke Alveus pa je bilo poleg tega ugotovljeno, da predstavljajo izdelki nižjega cenovnega razreda še vedno več kot polovico. Za uspešno podporo trženja teh izdelkov pa niso potrebna tako visoka finančna sredstva kot za izdelke iz višjih cenovnih razredov. Trenutna pomanjkljivost predstavljenega načina upravljanja z razpoložljivimi finančnimi sredstvi je tako predvsem v tem, da jih ne razporejamo načrtno po posameznemu izdelku ali posamezni družini izdelkov. Vse to pa potrjuje pravilnost prihodnje, predlagane prerazporeditve razpoložljivih finančnih sredstev in jasno definirane umestitve proizvodov v začetni razvojni fazi. Hkrati pa lahko tudi ugotovim, in potrdim mnenje iz začetka tega poglavja, da bi torej lahko z učinkovito prerazporeditvijo obravnavanih sredstev uresničevali vse obravnavane strategije nadaljnjega razvoja blagovne znamke Alveus.

Razvojne projekte, ki potekajo v okviru profitnega centra Inox in katerih rezultat je nov izdelek ali cela družina novih izdelkov znotraj ene izdelčne skupine, moramo v prihodnje učinkoviteje obvladovati, še posebej pri zagotavljanju primernih finančnih

sredstev, ki omogočajo učinkovito trženje izdelkov. Ta sredstva morajo postati sestavni del celotne investicije, ki pa jo zdaj razumejo le do potrebne strojne in tehnološke opreme. Torej – pomembno je razumeti, da so ta sredstva načrtna investicija v trg.

Nova organiziranost, ki jo predstavljam v nadaljevanju dela, predvideva kot pomemben sestavni del predlagane strategije razvoja blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih integracijo prodajnih hčerinskih podjetij. Tako bi jih bolj učinkovito obvladovali in zagotavljali njihovo popolno vpletenost v uresničevanje celotne predlagane strategije. Pri tem pa je potrebno spremeniti tudi sedanji način zagotavljanja finančnih sredstev za razvoj blagovne znamke Alveus. Zanje mislim, da bi si jih morala ta podjetja delno zagotoviti tudi sama iz svojega rednega poslovanja, ne pa zgolj čakati na podporo podjetja matere.

7 ANALIZA STRATEGIJ GLEDE NA UPOŠTEVANJE KONCEPTA TRŽENJSKEGA SPLETA (4P) NA CILJNIH MEDNARODNIH TRGIH

Trženjski splet predstavlja nabor trženjskih orodij, s katerimi skuša podjetje doseči zastavljene trženjske cilje na ciljnem trgu. Ta orodja so razvrščena v štiri skupine (štirje P trženja), ki jih predstavljajo (Kotler 2004, str. 16):

- **izdelek:** raznolikost izdelkov, kakovost, oblika, značilnosti, ime blagovne znamke, embaliranje, velikost, storitve, jamstva, vračila;
- **cena:** cena, popusti, predujmi, plačilno obdobje, pogoji kreditiranja;
- **tržne poti:** poti, pokritost, sortimenti, lokacije, zaloga, prevoz;
- **tržno komuniciranje:** pospeševanje prodaje, oglaševanje, osebna prodaja, odnosi z javnostmi, neposredno trženje.

V nadaljevanju Kotler (2004, str. 16-17) govori o tem, da je treba odločitev o trženjskem spletu sprejeti za vplivanje tako na trgovske posrednike kot tudi na končne porabnike. Podjetje lahko v zelo kratkem času spremeni ceno, število prodajnega osebja in izdatke za oglaševanje. Sprememba tržnih poti in razvoj novih izdelkov pa zahtevata daljše časovno obdobje. Prav zaradi tega se podjetje odloča za manj kratkoročnih sprememb v okviru trženjskega spleta, kot bi sicer sklepali po številu vseh spremenljivk v njem. Pomembno je tudi, da pomenijo štirje P prodajalčev pogled na trženjska orodja, ki so na voljo za vplivanje na kupce. Iz zornega kota kupca pa je vsako trženjsko orodje oblikovano zato, da posreduje koristi kupcu. Tako se je razvila teorija, ki pravi, da so prodajalčevi štirje P vzporedni kupčevim štirim C, kot to prikazuje tabela 8. Zmagovalna podjetja bodo torej tista, ki bodo lahko

zadovoljila porabnikove potrebe, in to ekonomično, ustrezno in z učinkovitim komuniciranjem.

Tabela 8: Prodajalčevi štirje P in kupčevi štirje C

Štirje P	Štirje C
Izdelek (Product)	Rešitev za kupca (Customer solution)
Cena (Price)	Stroški za kupca (Customer cost)
Tržne poti (Place)	Udobje (Convenience)
Tržno komuniciranje (Promotion)	Komuniciranje (Communication)

Vir: Kotler, 2004, str. 17.

Na tem mestu je potrebno upoštevati temeljno hipotezo iz začetka magistrskega dela, ki jasno opredeljuje potrebo po diferenciaciji tržnih pristopov in tudi izdelkov. Tako se soočimo z dejstvom, da se moramo za doseganje zastavljenega cilja osredotočiti predvsem na dvig vrednosti blagovne znamke Alveus. Če to povežem v predstavljeni trženjski koncept štirih P, lahko določim temeljne strateške smernice, ki morajo biti obvezna vsebina vsake od štirih, že predstavljenih strategij nadaljnega razvoja blagovne znamke Alveus, pa tudi vsebina končnega predloga enotne strategije razvoja blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih, ne glede na odločitve, ali bi posamezno strategijo izvajali samostojno ali v kombinaciji s še kakšno drugo.

Na podlagi teoretičnih spoznanj iz tega poglavja, predvsem pa ob zavedanju, da je zastavljeni cilj mogoče doseči izključno z dvigom vrednosti blagovne znamke Alveus, predlagam lastne temeljne sklepe oziroma smernice, vezane na izdelek, ceno, tržne poti in tržno komuniciranje, ki mi bodo služili kot izhodišče pri nadaljnji analizi.

Izdelek

Poenostavljeno razmišljanje, da se bo dober izdelek prodajal sam, je v teh časih povsem neprimerno in zgrešeno. Zavedati se moramo, da na današnjih visokokonkurenčnih trgih namreč ni več slabih izdelkov. Zato mora biti izhodiščno

vprašanje, povezano z vsakim izdelkom blagovne znamke Alveus, ali smo z izdelkom uresničili oziroma zadovoljili kupčeve prave želje in potrebe. Značilnosti izdelka morajo biti usklajene s potrebami kupca, predvsem pa morajo kupcu ponuditi prednosti oziroma rešitve, ki mu bodo olajšale njegov vsakdanjik.

Ker ni dvoma, da moramo izboljšati vrednost blagovne znamke Alveus, lahko to dosežemo le z razvojem visokokakovostnih in diferenciranih izdelkov, na načine, ki so bili v okviru dela že predstavljeni, še podrobneje pa jih bom razčlenil predvsem v organizacijskem smislu. Učinkovita izdelčna diferenciacija predstavlja temeljni pogoj za doseganje visoke cene in hkrati omogoča vstop na tržne poti, kjer blagovna znamka do danes ni nastopala zaradi pomanjkanja izdelkov visokega oziroma najvišjega cenovnega razreda.

Znova poudarjam, da je diferenciacija izdelkov sicer edina logična smernica, ki nas vodi do doseganja višjih cen na trgu in posledično do višjih zaslužkov, ter tudi dviga vrednosti blagovne znamke. A vse to drži le, če celotno področje učinkovito obvladujemo. Pomembno je torej, da so stroški diferenciacije nižji od razlike v ceni, ki jo dosegamo kot posledico diferenciacije. Temelj za učinkovito obvladovanje tega področja pa prav gotovo predstavlja primerna organiziranost podjetja, ki jo tudi spremenjeno predlagam.

Cena

Temeljno vprašanje pri cenah je, koliko so pravzaprav kupci pripravljeni plačati za kakšen izdelek blagovne znamke Alveus. Vprašanje je povezano s strategijo določanja cen, ki mora biti prav tako skrbno načrtovana. Konkurenčni boj s cenami je zelo star način razumevanja, čeravno so kupci tudi zdaj zelo občutljivi za cenovne popuste in specialne ponudbe. Cena pa ima lahko tudi svojo iracionalno stran, v razmišljanju namreč, da je nekaj, kar je drago, tudi dobro. Vendar moram ponoviti, da za mnoga podjetja stalen konkurenčni boj, ki temelji zgolj na ceni ni najbolj razumen pristop. Enako seveda velja tudi za nas.

Smernice, ki jih omenjam pri obravnavanju izdelka, posledično zagotavljajo doseganje višjih cen na vseh mednarodnih trgih; pri blagovni znamki Alveus pa kažejo, da ta ne izvaja več strategije sledenja, ki je neposredno povezana s stalnim konkurenčnim bojem na osnovi cene.

Tržne poti

Temeljno vprašanje, ki si ga tu lahko zastavimo je, ali nastopa blagovna znamka Alveus, oziroma bolje rečeno njeni izdelki, na pravem mestu, v pravem času in v pravih količinah.

Splošno lahko kot dober poznavalec razmer ocenim (za vse mednarodne trge), da blagovne znamke Alveus zdaj v tako imenovanih kuhinjskih studijih ne predstavljamo v želenem obsegu, pa tudi ne na želeni način. To je posledica že ugotovljenih pomanjkljivosti pri analiziranju izdelčnega portfelja, umeščanja izdelkov kot tudi pomanjkljivosti pri tržnem komuniciranju blagovne znamke Alveus. Kuhinjski studiji so prodajna mesta, kjer praviloma tržijo izdelke najvišjih cenovnih razredov, kar logično pomeni, da morajo biti vse vsebine, seveda vključno z izdelkom, temu primerne predstavljene in kakovostne. V preteklosti smo sprejeli kar nekaj nepravilnih strateških odločitev o tržnih poteh, za posamezne izdelke. Sam menim, da se izdelek, ki ga umeščamo najvišje v sedanjem izdelčnem portfelju blagovne znamke Alveus, in resnično sodi v kuhinjski studio, nikakor ne bi smel pojaviti v redni prodaji enega izmed »DIY« trgovcev, kjer prodajajo tako rekoč s palete. To prakso je potrebno prioriteto spremeniti.

Učinkovito obvladovanje tržnih poti blagovne znamke Alveus in s tem povezane primerne odločitve so temelj za tako želeni dvig vrednosti blagovne znamke Alveus in za njeno umestitev v visoki cenovni razred proizvodov. Seveda pa je izhodišče za ureditev teh razmer ponovno povezano z ustrezno organiziranostjo, ki ji prav zato skozi vse delo namenjam še posebno pozornost. Zavedati se moramo, da je prvi pogoj za izvajanje katerekoli predlagane strategije ustrezna organiziranost, ki jo v našem primeru zdaj ocenjujem za neprimerno in jo obravnavam povsem ločeno. Ta odločitev sicer povečuje kompleksnost obravnavanega področja, hkrati pa daje delu dodatno težo.

Tržno komuniciranje

Predvsem je tu potrebno upoštevati, kaj ciljne skupine na ciljnih mednarodnih trgih vedo o blagovni znamki Alveus in njenih proizvodih. Gre za aktivnosti, kot so oglaševanje, prodajne akcije, predstavitve prodajnega programa, odnosi z javnostmi, itd.

Temeljno vprašanje je, kdo so naši ciljni kupci, povezani z umeščanjem blagovne znamke Alveus v visoki cenovni razred. Preden sprejmemo odločitev o oglaševanju, moramo vedeti, koga bomo s tem oglasom nagovorili. Upoštevati moramo, da pri umeščanju izdelkov v visoki cenovni razred nagovarjamo dokaj ozke skupine kupcev. Največ gre za ljudi, ki si lahko privoščijo izdelke visokega cenovnega razreda, ki so neke vrste odsev njih samih in hkrati prenašajo to podobo še na druge. Poleg tega iščejo tudi blagovne znamke, ki razpolagajo z določenimi izkušnjami, kar običajno sproži dojemanje, da so izdelki te blagovne znamke vredni postavljenih cen. Zato je potrebno tako definirati vsebine oziroma asociativne povezave, da bodo pri odločanju o nakupu kateregakoli izdelka blagovne znamke Alveus v mislih kupca sprožile razmišljanje, da ne gre samo za nakup izdelka.

Umestitev blagovne znamke Alveus v visoki cenovni razred, dvig njene vrednosti ter njeno dosedanje sprejemanje pri ciljnih kupcih narekuje, da bo nujno oblikovati celovito komunikacijsko strategijo blagovne znamke Alveus.

Ob tem je smiselno izpostaviti še spoznanja, mnogih podjetij, da predstavlja njihovo najbolj dragoceno premoženje že vzpostavljena baza kupcev (Muneer, 2007). Rezultat tega spoznanja je, da se tradicionalni trženjski splet, ki je bil močno usmerjen za pridobivanje novih kupcev, dodatno razvija. Tako celo Kotler ugotavlja, da njegov koncept štirih P ne velja več v celoti in je pred kratkim poskusil zapisati povsem nove osnove trženja. Pomembno je poudariti, da lahko predstavlja prav Kotlerjev koncept štirih P, kot temeljni koncept trženja, eno glavnih ovir pri izpeljavi številnih novih, enkratnih trženjskih idej. Tako na primer nekatera podjetja že prerazporejajo del oglaševalskega denarja za izpeljavo programov lojalnosti in ohranjanja kupcev, ki se sicer v strokovni literaturi pojavljajo pod različnimi imeni, vendar imajo en sam skupen trženjski namen, in sicer identificirati ter ohraniti najpomembnejše kupce in z njimi povečevati obseg poslovanja, tako, da komunicirajo in nagradijo želeno obnašanje.

Upošteva vse teoretična spoznanja iz tega poglavja, lastne sklepe in ugotovitve o stopnjah tveganja pri vsaki od obravnavanih strategij, upošteva tudi lastno vedenje o ciljnih trgih, lahko apliciram koncept trženjskega spleta na predstavljene štiri možne strategije nadaljnjega razvoja blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih, kot to prikazuje tabela 9. Gre za analizo prepleta temeljnih ugotovitev o ciljnih trgih, konceptu trženjskega spleta in posameznih možnih nadaljnjih strategij razvoja blagovne znamke Alveus. Na ta način definiram prednostne strategije oziroma izhodišča za oblikovanje končne enotne oblike strategije razvoja blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih.

Tabela 9: Določanje prednostne strategije

STRATEGIJA	Širitev skupine izdelkov	Širitev blagovne znamke	Več blagovnih znamk	Povezane blagovne znamke
CILJNI TRG				
Države nekdanje YU	1	2	3	4
Romunija	2	1	3	4
Poljska	2	1	3	4
Češka republika	2	1	3	4
Slovaška	2	1	3	4
Nemčija	1	2	3	4
Francija	1	2	3	4
Rusija	1	2	3	4
Ukrajina	1	2	3	4
PRIORITETA	1	2	3	4

Vir: Lasten.

Vidimo lahko, da predstavlja na večini ciljnih trgov prednostno strategijo širitev skupine izdelkov, še posebej pa je to značilno za Nemčijo in Francijo, kot tudi Rusijo in Ukrajino, kjer trenutni izdelčni portfelj blagovne znamke Alveus predvsem oblikovno ni povsem usklajen s specifičnimi zahtevami teh trgov. Odprte oziroma boljše rečeno neizkoriščene možnosti za vstop na nekatere povsem nove tržne poti na romunskem, poljskem, češkem in slovaškem trgu opredeljujejo za prioriteto strategijo širitve blagovne znamke. Strategiji več blagovnih znamk in pa povezanih blagovnih znamk je možno implementirati na način, kot ga predlagam v svojem delu, torej po uspešni implementaciji strategije širitve skupine izdelkov in širitve blagovne znamke, predvsem zaradi že omenjenih tveganj, povezanih s tema dvema strategijama. Ta tveganja so predvsem v razpoložljivosti tako finančnih sredstev (na primer tržno komuniciranje dveh blagovnih znamk), kot tudi človeških virov.

Tuji trgi iz tabele 9 so skupaj z domačim trgom v letu 2006 predstavljali kar 92 odstotkov celotne letne prodajne realizacije; v tem delu obravnavana strategija razvoja blagovne znamke Alveus se zato osredotoča predvsem na te trge. Kot sem že omenil, v zadnjem obdobju povečujemo aktivnosti še na trgu Združenih držav Amerike, vendar gre tu za specifičen projekt, saj gre za trženje ekskluzivnih izdelkov podjetju Delta, ki prav zdaj strateško širi blagovno znamko in to tako, da izdelčni

kategoriji kuhinjskih armatur dodaja novo izdelčno kategorijo kuhinjskih pomivalnikov. Omenjeno podjetje pa je že izpeljalo strategijo več blagovnih znamk, saj v najvišjem cenovnem razredu nastopa na trgu z blagovno znamko Brizo, ki jo prav tako širi z novo izdelčno kategorijo ekskluzivnih kuhinjskih pomivalnikov – ki jih izdelujemo v Ložu.

Na tem mestu pa ponovno izpostavljam temeljne smernice definirane v fazi analiziranja koncepta štirih P, ki morajo biti obvezna vsebina vsake od štirih predstavljenih strategij nadaljnjega razvoja blagovne znamke Alveus, ne glede na vrstni red oziroma kombinacijo izvajanja le teh, saj predstavljajo osnovo za dvig vrednosti blagovne znamke Alveus in želeno umestitev le te v visoki cenovni razred.

8 KONČNI PREDLOG ENOTNE STRATEGIJE RAZVOJA BLAGOVNE ZNAMKE ALVEUS NA MEDNARODNIH TRGIH

S povezovanjem najaktualnejših teoretičnih in empiričnih spoznanj ter lastnih raziskovanj, predlagam v tem poglavju strategijo za učinkovit nadaljnji razvoj blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih, za njeno umestitev tudi še v visoki cenovni razred.

V povezavi z ugotovitvami o razpoložljivosti človeških virov in finančnih sredstev, po analizi strategij ob upoštevanju koncepta trženjskega spleta (4P) na ciljnih mednarodnih trgih, ter povezano s smernicami iz tega koncepta, predlagam strategijo razvoja blagovne znamke Alveus, ki bo v končni fazi predstavljala kombinacijo vseh štirih obravnavanih strategij in bo implementirana v dveh fazah na sledeč način:

- **1. faza:** kombinacija strategije širitve skupine izdelkov in širitve blagovne znamke;
- **2. faza:** dodatno še strategiji novih blagovnih znamk in povezanih blagovnih znamk.

Kot prioriteto pa je potrebno na ravni podjetja potrditi novi organizacijski strukturi služb za trženje in razvoj v profitnem centru Inox, ki bosta predstavljali temelj za dvig vrednosti blagovne znamke Alveus. Hkrati se prav tu dodatno potrjuje temeljna hipoteza magistrskega dela, da je uspešnost strategije razvoj blagovne znamke Alveus odvisna od učinkovite interakcije med službama razvoja in trženja. To pa je bilo tudi osnovno vodilo pri oblikovanju novih organiziranosti obeh služb, ob načelu enostavnosti in z njo povezane preglednosti ter fleksibilnosti. Dodatno vodilo pri oblikovanju novih organizacijskih struktur pa so mi bile seveda še dosedanje ugotovitve o zaznanih pomanjkljivostih.

8.1 Nova organizacijska struktura službe trženja profitnega centra Inox kot temelj za dvig vrednosti blagovne znamke Alveus

Iz slike 26 je razvidno, da predlaga nova organizacijska struktura službe trženja profitnega centra Inox kot bistveno spremembo v primerjavi s sedanjo organizacijsko strukturo funkcijo štirih regionalnih vodij marketinga in prodaje. Eden od njih je prvi med enakimi in vodi celotno službo, tako opravlja funkcijo direktorja trženja in je poleg tega odgovoren tudi za poročanje direktorju profitnega centra Inox.

Ostale najpomembnejše novosti, ki jih prinaša ta nova organiziranost, pa so naslednje:

- Eden od ostalih treh vodij, ki ni direktor, je odgovoren za celovito marketinško dejavnost, s katero se sicer ukvarjajo na posameznih regionalnih območjih vsi štirje vodje.
- Poleg funkcije direktorja trženja in vodje marketinške dejavnosti prevzame eden od štirih vodij še produktni menedžment, ki, kot bo prikazano v nadaljevanju, predstavlja tudi bistveno izboljšanje v komunikaciji na relaciji trg - služba trženja - služba razvoja, in omogoča večjo učinkovitost pri razvoju izdelkov za potrebe trga. Ta funkcija sicer sodi v marketinško sfero, gre pa za funkcijo znotraj podjetja, ki upravlja z izdelkom ali s skupino izdelkov, v vseh fazah življenjskega cikla izdelka. Prav učinkovitega produktnega menedžmenta v sedanji organiziranosti profitnega centra Inox ni bilo čutiti in ga pravzaprav tudi sploh ni, zato menim, da je ta predlog eden od pomembnejših za uresničevanja zastavljenega cilja.
- Posamezni vodja pokriva posamezno, njemu dodeljeno območje oziroma države, in je pri tem odgovoren za trženje izdelkov blagovne znamke Alveus. Ti so, ob izvajanju prve faze strategije, ki predvideva poleg širitve skupine izdelkov tudi širitev blagovne znamke, zastopani v treh produktnih kategorijah, in sicer kuhinjska tehnika, gastronomija in komponente.
- Vsak izmed štirih vodij marketinga in prodaje ima dodeljene tudi posamezne podporne skupine, time, ki mu omogočajo realizacijo tekočih prodajnih aktivnosti na njemu dodeljenih trgih, sodelujejo pa tudi pri aktivnostih, povezanih s tržnim komuniciranjem blagovne znamke Alveus. Podporne time sestavljajo strokovni in administrativni delavci, ki prejemajo navodila od neposredno nadrejenega vodje ter mu o delu tudi poročajo.
- Nadzor in komunikacija na relaciji Kovinoplastika Lož d.d. - posamezna hčerinska družba sta z novo organiziranostjo bistveno izboljšana. Posamezen vodja, ki mu je dodeljena regija in posledično posamezna hčerinska družba, izvaja skrbniško funkcijo nad njenim delovanjem. Pri tem je potrebno poudariti, da ostajajo pravice in obveznosti direktorja

posamezne hčerinske družbe nespremenjene. Funkcija skrbnika hčerinske družbe obsega naslednje poglavitne naloge:

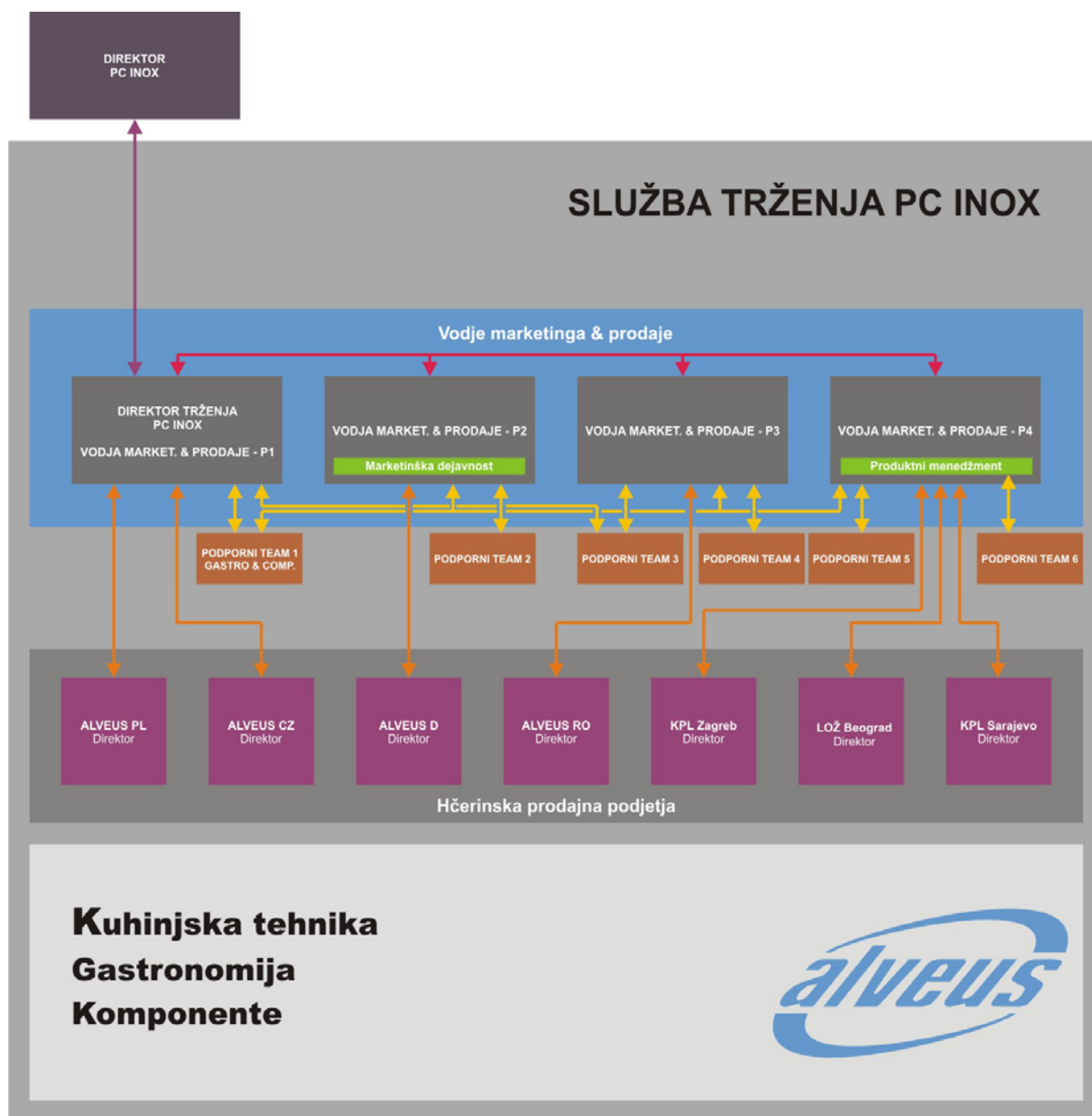
- Spremlja in nadzoruje vse vidike tekočega poslovanja in dolgoročnega razvoja družbe, ob podpori prodajnega kontrolinga, skrbi za primerno razpoložljivost blaga, finančnih sredstev ter za potrebno strokovno oporo podpornih služb matičnega podjetja, skladno s poslovnim načrtom hčerinske družbe, ki ga sooblikuje.
- Ima pooblastilo uprave za zastopanje Kovinoplastike Lož d.d., za dajanje družbeniških navodil in skupaj z direktorjem družbe odgovarja za njeno učinkovito poslovanje. Daje neposredna navodila direktorju družbe, ki mu neposredno poroča.
- Poroča direktorju trženja, če pa je sam skrbnik, poroča direktorju profitnega centra Inox.

Ponovno poudarjam ugotovitev, ki zadeva odnose med regionalnimi vodji marketinga in prodaje ter narekuje sodelovanje med njimi, da je timsko delo učinkovito, z jasnim zavedanjem direktorja trženja, da je le prvi med enakimi. Gre torej za povsem nov pristop pri pooblašcanju in odgovornosti v Kovinoplastiki Lož d.d. Največja pomanjkljivost sedanje organizacije službe trženja je vsa leta prav v tem, da se ni razvijala skladno z rastjo trgov in s pojavljanjem novih. Tako zdaj spoznavamo, da s takšno organiziranostjo ni mogoče učinkovito obvladovati vseh trgov, z enim vodjo trženja, ki odloča o vsem, in s posameznimi komercialisti, ki jim je dodeljen posamezen trg; takšna organiziranost preprosto ne prinaša želenih rezultatov.

Seveda pa zahteva nova organiziranost, če želimo, da bo zaživela in predstavljala pomemben element v strategiji razvoja blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih, tudi:

- ustrezen strateški poslovni načrt profitnega centra Inox,
- primerno strukturiran letni marketinški-prodajni načrt profitnega centra Inox, s konkretno opredeljenimi ukrepi na posameznih trgih in z možnostjo aktualizacije med letom ter
- z njima usklajene strateške in letne poslovne načrt hčerinskih podjetij

Slika 26: Nova organizacijska struktura službe trženja profitnega centra Inox



Vir: Lasten.

Učinkovit prenos informacij s trga v razvoj izdelkov in obratno zagotavljam z že predstavljeno uvedbo učinkovitega produktne menedžmenta. Poglavitna je namreč učinkovita interakcija med službama trženja in razvoja v celotnem življenjskem ciklu posameznega proizvoda; to ugotovitev sem sklenil s povezovanjem najaktualnejših teoretičnih in empiričnih spoznanj ter lastnih raziskovanj, in dodatno potrjuje temeljno hipotezo na začetku tega dela.

Iz slike 26, ni mogoče razbrati povezave področja produktnega menedžmenta z razvojem izdelkov, bo pa ta lahko nazorneje in smiselno predstavljena v nadaljevanju, z novo organizacijsko strukturo službe razvoja izdelkov profitnega centra Inox, vključno s povezavo z zunanjim strateškim partnerjem, podjetjem Gigodesign.

Povezovanje z zunanjim strateškim partnerjem na področju industrijskega oblikovanja in tržnega komuniciranja predvideva učinkovito uresničevanje strategije širitve skupine izdelkov, kot druge izmed predlaganih strategij v prvi fazi. Skupni razvojni projekti iz te prve faze bodo predstavljali dobro izhodišče v nadaljevanju izvajanja predlagane strategije in posledično vplivali na povečanje ugleda in prepoznavnosti blagovne znamke Alveus. Zavedati se moramo, da sta obe strategiji iz druge faze v več vidikih zahtevnejši in bolj tvegani in torej terjata določene izkušnje, ki jih prav gotovo lahko pridobimo v okviru prve faze.

Blagovna znamka Alveus mora po končani prvi fazi predstavljati ugledno in prepoznavno blagovno znamko v visokem cenovnem razredu, kar ji bo v nadaljevanju omogočilo izvajanje obeh strategij iz druge faze, z bistveno manjšo stopnjo tveganja. Naj spomnim, da druga faza predvideva uvedbo nove blagovne znamke v najvišjem oziroma tako imenovanem »premium« cenovnem razredu, za izdelke z visoko stopnjo produktne diferenciacije, in pa izvajanje strategije povezanih blagovnih znamk, kjer gre za povezovanje dveh ali več uglednih blagovnih znamk. To pa potrjuje pomembnost doseganja zastavljenega cilja, ki ga moramo »zagrabiti« že v prvi fazi izvajanja strategije razvoja blagovne znamke Alveus.

8.2 Nova organizacijska struktura službe razvoja profitnega centra Inox kot temelj za dvig vrednosti blagovne znamke Alveus

Na sliki 27 predstavljen organigram nove organiziranosti službe razvoja profitnega centra Inox opredeljuje interakcijo produktnega menedžmenta z novo organizirano službo razvoja. Naj ponovim, da gre za funkcijo, ki predstavlja vezni element med trženjem in razvojem, s tem da je vodja tega področja eden od regionalnih vodij marketinga in prodaje iz službe trženja profitnega centra Inox. Nekatere temeljne naloge, s katerimi se ukvarja produktni menedžment znotraj podjetja, so po Wikipediji (2007) naslednje:

- definira nove proizvode in zbira izdelčne zahteve,
- zagotavlja interne vire za izdelčni tim,
- deluje prek vseh funkcij z namenom, da se izdelek uvede na trg,
- upravlja z izdelčnim portfeljem

- vodi time za zagotovitev izvedbe ciljev izdelka,
- izdelčna diferenciacija,
- umeščanje izdelka,
- prevaja zahteve po značilnostih v tehnične specifikacije
- itd.

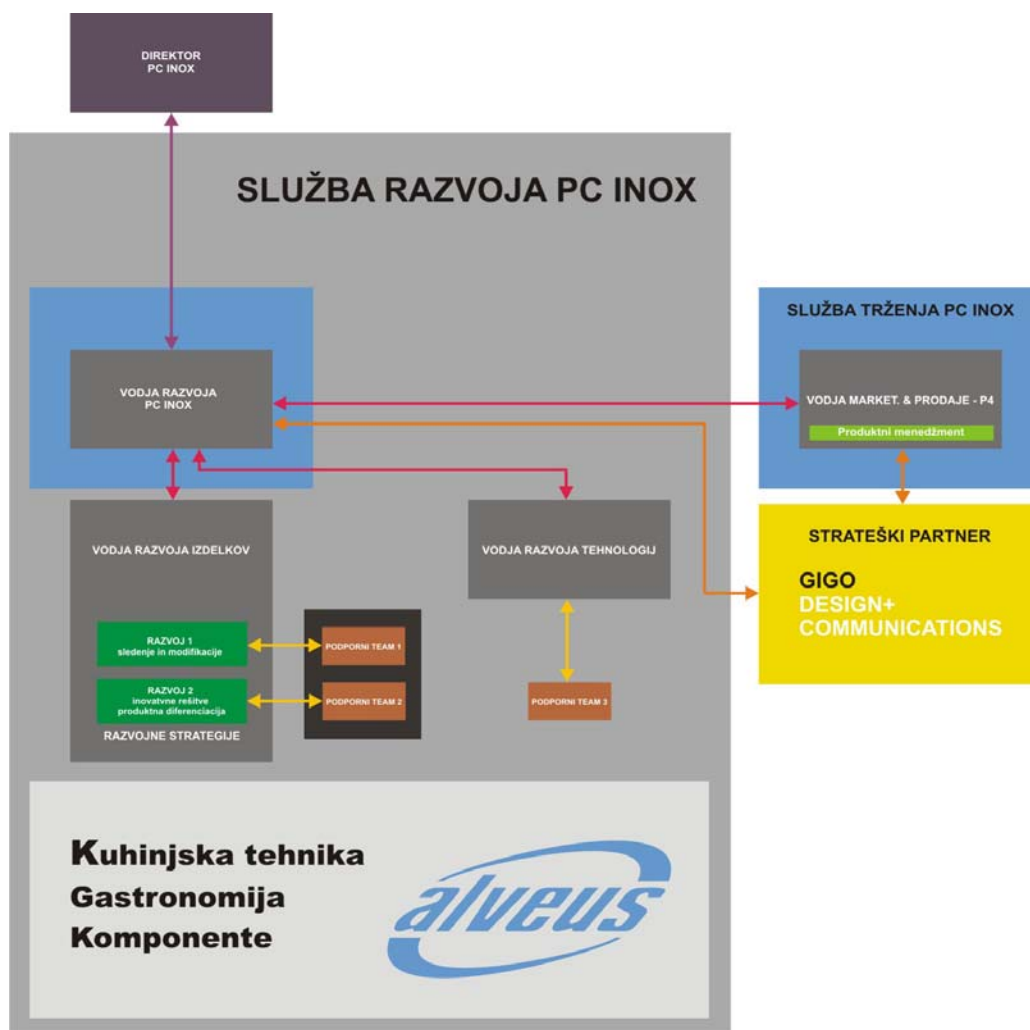
V prikazanem organigramu je jasno predstavljena tudi strateška povezava z zunanjim partnerjem, podjetjem Gigodesign, ki je s službo razvoja povezan za izpeljavo razvojne strategije inovativnih rešitev. Njen rezultat bodo izdelki z ustrezno stopnjo produktne diferenciacije, ki bo zagotavljala njihovo umeščanje v visoki cenovni razred, in delno strategije sledenja ter modifikacij. Hkrati moramo s tem strateškim partnerjem vzpostaviti tudi aktivno sodelovanje pri tržnem komuniciranju, ki bo obsegalo prenovo oziroma ureditev celostne grafične podobe blagovne znamke Alveus. V tem delu bo zunanji strateški partner povezan z vodjo marketinga in prodaje, ki odgovarja za marketinško dejavnost, in s podpornim timom za tržno komuniciranje blagovne znamke Alveus. Na ta način se ponovno potrjuje temeljna hipoteza o pomenu učinkovite interakcije med obema službama, k temu pa dodajam še dopolnilen interakcijski element, ki ga predstavlja zunanji strateški partner.

Poudarjam, da je potrebno v oddelku razvoja izdelkov profitnega centra Inox čim prej realizirati idejo dveh razvojnih strategij, in sicer strategijo sledenja in modifikacij, ki se navezuje predvsem na izdelke iz nižjega in srednjega cenovnega razreda, in pa strategijo razvoja diferenciranih izdelkov na osnovi inovativnih rešitev. Seveda je potrebno vsaki izmed predlaganih strategij zagotoviti primeren podporni tim s sodelavci, ki obvladujejo specifična znanja. Ta so pri razvojni strategiji, ki temelji na inovativnosti, logično povsem na drugi zahtevnostni ravni, kot v primeru strategije sledenja in modifikacij. Potrebno bo torej tudi prerazporediti človeške vire, po znanju, ki ga obvladujejo. Takšna prerazporeditev bo v primerjavi z vsemi težavami, ki so zdaj povezane z nemotiviranostjo, pomenila mehko vrsto sankcij in bo prav gotovo vzbudila zavedanje med zaposlenimi, da bo v prihodnje tudi znanje, ki ga posameznik ima, posebej nagrajeno.

Dodatna pomembna sprememba, nove organiziranosti pa je tudi v tem, da oddelek razvoja orodij in priprav ni več vključen v profitni center Inox, marveč ga je po mojem mnenju smiselno umestiti v organizacijsko strukturo profitnega centra Orodjarna. Prednosti, ki jih ponuja ta sprememba, pa so predvsem naslednje:

- učinkovitost izmenjave, predvsem pa pridobivanja specifičnih znanj,
- skrajšanje razvojnih časov,
- učinkovitejše obvladovanje razvojnih projektov.

Slika 27: Nova organizacijska struktura službe razvoja profitnega centra Inox



Vir: Lasten.

8.3 Ureditev izdelčnega portfelja in nova celostna grafična podoba blagovne znamke Alveus

Že omenjeno dosedanje sodelovanje z različnimi zunanjimi partnerji za grafično in industrijsko oblikovanje, pa nekatere lastne rešitve na teh dveh področjih, se odražajo v oblikovni neurejenosti izdelkov in tudi celostne grafične podobe blagovne znamke Alveus. Slišali smo tudi že številne pripombe na obliko logotipa blagovne znamke Alveus, ki resnično ni več v skladu sodobnimi trendi na tem področju.

Prav pri oblikovanju celostne grafične podobe in pri njenem komuniciranju kot naslednji fazi, pa gre za ustvarjalno izjemno zahtevno nalogo, ki terja visoko stopnjo kreativnosti in jo je potrebno obravnavati povsem profesionalno. Predlagam, da bi

skupaj s strateškim partnerjem, podjetjem Gigodesign, zasnovali povsem novo celotno grafično podobo blagovne znamke Alveus. Pri tem bi morali upoštevati predlagano strategijo širitve blagovne znamke še na izdelčni kategoriji gastronomija in komponente. Vsebinsko je to oblikovanje celovite komunikacijske strategije blagovne znamke Alveus, kar je bila tudi ena od osnovnih smernic koncepta štirih P, ki nam bo omogočila dvig vrednosti blagovne znamke Alveus.

Z novo zasnovano celotno grafično podobo, ki vključuje tudi preoblikovanje logotipa bomo tudi lažje izrazili proaktivno, novo smer blagovne znamke Alveus, povezano z njenim umeščanjem tudi še v visoki cenovni razred.

Predlagam tudi, da bi bil novi logotip blagovne znamke Alveus, ki mora biti enostaven, berljiv, eleganten in sodoben, podkrepljen tudi s pozicijskim sloganom, ki jasno opredeljuje področje, ki ga obvladujemo; to pa sta individualna – zasebna ter tudi profesionalna kuhinja. Pozicijski slogan mora omogočati tudi udejanjanje strategije širitve blagovne znake, kar pomeni, da mora biti zapisan v takšni obliki, da bo ostal konsistenten celo ob širitvi blagovne znamke z novimi produktnimi kategorijami. Na sliki 28 je prikazana možnost za oblikovno prenovo logotipa blagovne znamke Alveus, skupaj z novim pozicijskim sloganom, ki upošteva predlagane smernice.

Slika 28: Predlog nove oblike logotipa Alveus s pozicijskim sloganom



Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d.d., 2007.

Prenova celostne grafične podobe pa hkrati omogoča tudi ureditev produktnega portfelja blagovne znamke Alveus, na način, ki bo jasno opredelil umeščanje

posameznega proizvoda oziroma izdelčne skupine v enega od že večkrat predstavljenih cenovnih razredov. Spremeniti je potrebno tudi uveljavljeno strategijo širitve skupine izdelkov na način, da se novi izdelki oziroma izdelčne skupine znotraj iste produktne kategorije izključno le dodajajo, brez sistematičnega ukinjanja starejših ali neatraktivnih izdelkov, od katerih nekateri celo predstavljajo interno konkurenco novostim, hkrati pa imajo še dodaten širši negativen vpliv. Tukaj imam v mislih predvsem nepotrebno povečevanje kompleksnosti proizvodnje. Pri kuhinjskih pomivalnikih, smo na primer vsa leta le dodajali novi izdelke in tako se zgodi, da sta v splošnem katalogu na enak način predstavljena povsem nov izdelek in tisti, ki je na trgu že 20 let ali več.

Vse predlagane spremembe oziroma aktivnosti, ki so del prve faze uresničevanja enovite strategije razvoja blagovne znamke Alveus, bodo ob njihovi dosledni izpeljavi prav gotovo omogočile tudi učinkovito izvajanje druge faze te strategije, ki obsega uresničevanje strategije nove blagovne znamke v najvišjem cenovnem razredu, in pa uresničevanje strategije povezanih blagovnih znamk.

9 SKLEP

Zavedati se moramo, da je strategija blagovne znamke eno izmed najpomembnejših področij marketinga in je ni moč zasnovati, če nismo jasno definirali cilja, ki ga želimo doseči. Blagovna znamka pa brez strategije ne more živeti. Moč blagovne znamke in njeno dolgo življenjsko dobo lahko zagotovimo predvsem z diferenciacijo od konkurentov, kar je bilo zapisano že v okviru temeljne hipoteze na samem začetku tega dela.

V našem primeru pa sem ugotovil, da blagovna znamka Alveus do danes ni imela zapisane strategije razvoja, kot tudi, da so bili cilji premalo določno definirani. Prav to mi je v fazi nastajanja tega dela pomenilo dodaten izziv.

Pri oblikovanju strategije razvoja blagovne znamke Alveus sem upošteval tudi dejstvo, da so mednarodni trgi danes zelo dinamični, kar pomeni, da bi postavitev zelo toge smeri, pri organizacijski oziroma operativni fleksibilnosti, prav gotovo negativno vplivala že na uvedbo in na poznejše uresničevanje predlagane strategije razvoja blagovne znamke Alveus.

Ena pomembnejših ugotovitev je, da so blagovna znamka predvsem ljudje v podjetju in njihove vrednote, ki pa morajo biti usklajene z vrednotami blagovne znamke. Izhajajoč iz tega dejstva sem prišel do ugotovitve o pomembnosti komuniciranja strategije blagovne znamke znotraj podjetja. Razmišljanje, da je uspešno

uresničevanje zastavljene strategije odvisno le od ozkega kroga ljudi v enem oddelku v podjetju, je popolnoma zgrešeno. Tu gre v resnici za kulturo podjetja.

V fazi nastajanja dela sem na osnovi najaktualnejših teoretičnih in empiričnih spoznanj ter lastnih raziskovanj ocenil pomen in širino pojma strategija blagovne znamke. Temeljna ugotovitev pri obravnavani blagovni znamki Alveus pa je, da je obravnavano področje neprimerno bolj obsežno in celovito kot sem pričakoval v začetni fazi dela. To pa je predvsem posledica po področjih ugotovljenih pomanjkljivosti, ki jasno nakazujejo na pretirano proizvodno usmerjenost sedanje organizacije.

Pomembno dejstvo je, da so se dogajala na tujih trgih, na katerih je prisotna blagovna znamka Alveus, v preteklosti mnoge politične in gospodarske spremembe. Te so zahtevale številna prilagajanja za ohranjanje tržnih deležev. Tako je na primer razpad nekdanje Jugoslavije, ki je predstavljala zelo pomemben trg, pomenil korenito prelomnico v zgodovini Kovinoplastike Lož d.d. Odgovor na novonastale razmere je bila internacionalizacija poslovanja z ustanavljanjem prodajnih hčerinskih podjetij na ciljnih trgih. Struktura izdelkov, ki smo jih tržili na teh trgih pa je obsegala predvsem izdelke nižjega in le delno tudi srednjega cenovnega razreda, kar je bilo logično povezano z nizko kupno močjo na teh območjih. S pojavom konkurenčnih izdelkov iz vzhodnih držav in zaradi nedefinirane strategije razvoja blagovne znamke Alveus je prišlo do padanja prodajne realizacije pri jedrnem programu blagovne znamke Alveus, ki ga predstavljajo lastni kuhinjski pomivalniki iz nerjavečega jekla. Kljub temu je v zadnjih letih profitni center Inox dosegel rast prodajne realizacije, vendar predvsem na račun tako imenovanih izdelkov trgovskega blaga.

Z nadaljevano internacionalizacijo poslovanja in vstopom tudi na nekatere nove trge z visoko kupno močjo, kot sta to v zadnjem času Nemčija in Združene države Amerike, pa se mi dodatno utrjuje prepričanje, da je treba izpeljati predlagane spremembe v zapisani strategiji. Ta predvideva tržno orientirano organizacijo s poudarkom na razvoju za potrebe trga, ki ga omogoča produktni menedžment, kot določno opredeljena funkcija znotraj službe trženja, v interakciji s službo razvoja, profitnega centra Inox. Celotna organiziranost pa je dodatno nadgrajena z zunanjim strateškim partnerjem, ki profesionalno obvladuje industrijsko oblikovanje in tržno komuniciranje. Celota tako zagotavlja pomemben element v fazi izpolnjevanja temeljnega pogoja za umestitev blagovne znamke Alveus v visoki cenovni razred, oziroma v drugi fazi predlagane strategije umestitve v najvišji oziroma »premium« cenovni razred. To pa je diferenciacija izdelkov in tržnih pristopov.

Pri umeščanju blagovne znamke Alveus na trgih z visoko kupno močjo je torej potrebno slediti filozofiji, da blagovna znamka Alveus nanje vstopa s praviimi izdelki, ki upoštevajo specifične zahteve trga, in ki bodo v njenem izdelčnem portfelju v

prihodnje umeščeni najviše. Zavedati se je namreč potrebno, da je vedno lažje pozneje tržiti tudi izdelke v nižjih cenovnih razredih, ko je enkrat v očeh potrošnikov blagovna znamka prepoznavna za zaupanja vredno. Obratna pot pa je razmeroma težka in ponavadi ne da želenih rezultatov.

Kovinoplastika Lož d.d. oziroma profitni center Inox, ki upravlja z blagovno znamko Alveus ima na voljo finančna sredstva in tudi človeške vire, ki lahko po predlaganih prerazporeditvah - predlagam jih z novo organiziranostjo - omogočajo uspešno izpeljavo dvofazne strategije razvoja blagovne znamke Alveus.

Delo pa zaključujem s prispodobo predlagane ureditve izdelčnega portfelja in prenove celostne grafične podobe blagovne znamke Alveus, ki sta sestavni del njene strategije razvoja. Gre za ureditev hiše, kjer moramo tri izdelčne kategorije smiselno pospraviti po omarah, kar predstavlja jasno umeščanje izdelkov. Hiša mora dobiti tudi novo fasado, ki jo predstavlja nova celostna grafična podoba. Ta nova podoba, nadgrajena s popolno urejenostjo, nam predstavlja dobro izhodišče za dvigovanje podobe in zavedanje blagovne znamke Alveus, kot najpomembnejših komponent vrednosti neke blagovne znamke. Vse to pa je seveda odvisno od vpletenih udeležencev v uresničevanje predlagane strategije razvoja blagovne znamke Alveus, in povezano s konsistentnostjo njihovih vsakodnevnih aktivnosti. Blagovna znamka smo ljudje.

LITERATURA IN VIRI

Literatura:

1. Anholt Simon: Brand New Justice: The upside of global branding. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003. 180 str.
2. Arruda William: The 10 Cs of Branding. MarketingProfs. [URL: <http://www.marketingprofs.com/6/arruda27.asp?adref=nxtart>], 15.12.2006.
3. Bernhardt Dan, Liu Qihong, Serfes Konstantinos: Product customization. European Economic Review. B.k., 2006, 27 str.
4. Best J. Roger: Market-Based Management – Strategies for Growing Customer Value and Profitability. Fourth Edition. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc., 2005. 506 str.
5. Beverland Michael, Ewing Michael: Slowing the adoption and diffusion process to enhance brand repositioning: The consumer driven repositioning of Dunlop Volley. Business Horizons, B.k., 2005, 48, str. 385-391
6. Beverland Michael, Napoli Julie, Lindgreen Adam: Industrial global brand leadership: A capabilities view. Industrial Marketing Management, B.k., 2006, 12 str.
7. Burton Jamie, Christopher Easingwood: A positioning typology of consumers perceptions of the benefits offered by successful service brands. Journal of retailing and consumer services. B.k., 2006, 13, str. 301-316
8. Bregar Nika: Ponovno umeščanje blagovne znamke Lancaster na slovenski trg. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 46 str.
9. Craner St John: Rebranding at a deeper level. Bnet. [URL: <http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?article=291>], 5.1.2007.
10. Czinkota R. Michael et al.: Marketing: Best Practices: The Dryden Press, 2000. 657 str.
11. De Chernatony Leslie, McDonald Malcolm: Creating Powerful Brand in Customers, Service and Industrial Markets. The Chartered Institute of Marketing, B.k.: Biddles Ltd., 1998. 430 str.

12. De Chernatony Leslie: Blagovna znamka od vizije do vrednotenja – strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2002. 318 str.
13. De Young Galen: Why Rebranding Often Fails. MarketingProfs. [URL: <http://www.marketingprofs.com/6/deyoung1.asp?adref=nxtar>], 15.12.2006.
14. Dewhirst Timothy, Davis Brad: Brand strategy and integrated marketing communication (IMC). Journal of Advertising, American Academy of Advertising, vol. 34, 2005, no. 4, str. 81-92
15. Doyle Peter: Marketing Management & Strategy. London: Prentice Hall, 1994. 410 str.
16. Doyle Peter: Marketing Management & Strategy. London: Prentice Hall, 1998. 465 str.
17. Fill Chris: Marketing Communications – Contexts, Strategies And Applications. Harlow: Prentice Hall, 2002. 790 str.
18. Gelder Van Sicco: A view on the future of branding. Bnet. [URL: http://www.brandchannel.com/images/papers/A_View_on_Future.pdf], 5.1.2007.
19. Gelphman Rob: Why Brand When Positioning Will Do?. MarketingProfs. [URL: <http://www.marketingprofs.com/4/gelphman1.asp>], 15.12.2006.
20. Giddens Lucy, Hofmann Amanda: Building Your Brand With Brand Line Extension. Iowa State University. Ames, 2002. 2 str.
21. Guzman Francisco: A Brand Building Literature Review. Bnet. [URL: http://www.brandchannel.com/images/papers/257_A_Brand_Building_Literature_Review.pdf], 5.1.2007.
22. Herman Dan: The Brand Is a Strategy. MarketingProfs. [URL: <http://www.marketingprofs.com/4/herman2.asp>], 20.12.2006.
23. Hollensen Svend: Marketing Management: a relationship approach. Harlow: Pearson Education Limited, 2003. 787 str.

24. Hrastelj Tone, Makovec Brenčič Maja: Mednarodno trženje. 3. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 124 str.
25. Janež David: Ključni dejavniki uspeha neposredne tuje investicije na primeru delniške družbe Kovinoplastika Lož. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 105 str., 3 pril.
26. Kapferer Jean-Noel: Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. London: Kogan Page, 1997. 443 str.
27. Kapferer Jean-Noel: Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity. London: Kogan Page, 1992. 230 str.
28. Keegan J. Warren, Schlegelmilch B. Bodo: Global Marketing Management: a European perspective. Harlow: Pearson Education Limited, 2001. 610 str.
29. Kohli S. Chiranjeev, Harich R. Katrin, Leuthesser Lance: Creating brand identity: a study of evaluation of new brand names. Journal of Business Research. B.k., 2005, 58, str.1506-1515
30. Korelc Tomaž: Kaj je blagovna znamka?. Creatoor d.o.o. [URL: <http://www.creatoor.com/clanki/209/>], 22.12.2006.
31. Korelc Tomaž: Upravljanje z uveljavljeno blagovno znamko. Creatoor d.o.o. [URL: <http://www.creatoor.com/clanki/217/>], 22.12.2006.
32. Korelc Tomaž: Ustvariti blagovno znamko? - DA ali NE. Creatoor d.o.o. [URL: <http://www.creatoor.com/clanki/218/>], 22.12.2006.
33. Kotler Philip: Marketing management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
34. Kotler Philip: Marketing management. Eleventh Edition. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc., 2003. 706 str.
35. Kotler Philip: Management trženja. Enajsta izdaja. Ljubljana: GV Založba d.o.o., 2004. 706 str.
36. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. 1. natis. Ljubljana: GV Založba, 2003. 483 str.

37. McNally David, Speak D. Karl: Be your own brand: a breakthrough formula for standing out from the crowd. First Edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2002. 148 str.
38. McQuiston H. Daniel: Successful branding of a commodity product: The case of RAEX LASER steel. Industrial Marketing Management, B.k., 2004, 33, str. 345-354
39. Muneer Muhamed: The Rules Have Changed. Strategic Marketing. [URL:<http://www.etstrategicmarketing.com/strategic/art7.html>], 2.5.2007
40. Nunes F. Paul, Dull F. Stephen, Lynch D. Patrick: When two brands are better than one. Outlook, B.k., 2003, Number 1, str. 14-23
41. Pickton David, Broderick Amanda: Integrated Marketing Communications. Essex: Pearson Education Ltd, 2001. 752 str., 16 str. pril.
42. Poje Franc: Analiza dobičkonostnosti kupcev v Kovinoplastiki Lož d.d. – PC Okovje. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 80 str.
43. Porter Michael: Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1990. 396 str.
44. Pringle Hamish, Gordon William: Marken Etikette – Die markenorientierte Servicekultur leben. Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH, 2002. 352 str.
45. Repovš Jernej: Kako deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij. Ljubljana: Studio marketing, 1995. 191 str.
46. Strgar Veronika: Partnersko povezovanje blagovnih znamk (co-branding) kot trženjska strategija mednarodnega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 101 str., 2 pril.
47. Škorc Nataša: Vpliv podobe vrhunskega športnika na blagovno znamko. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 90 str., 1 pril.
48. Thoma E. Martin: Got brand? The What, Why And How to Get Started With Branding. Thoma Thoma. B.k., 2006, str.

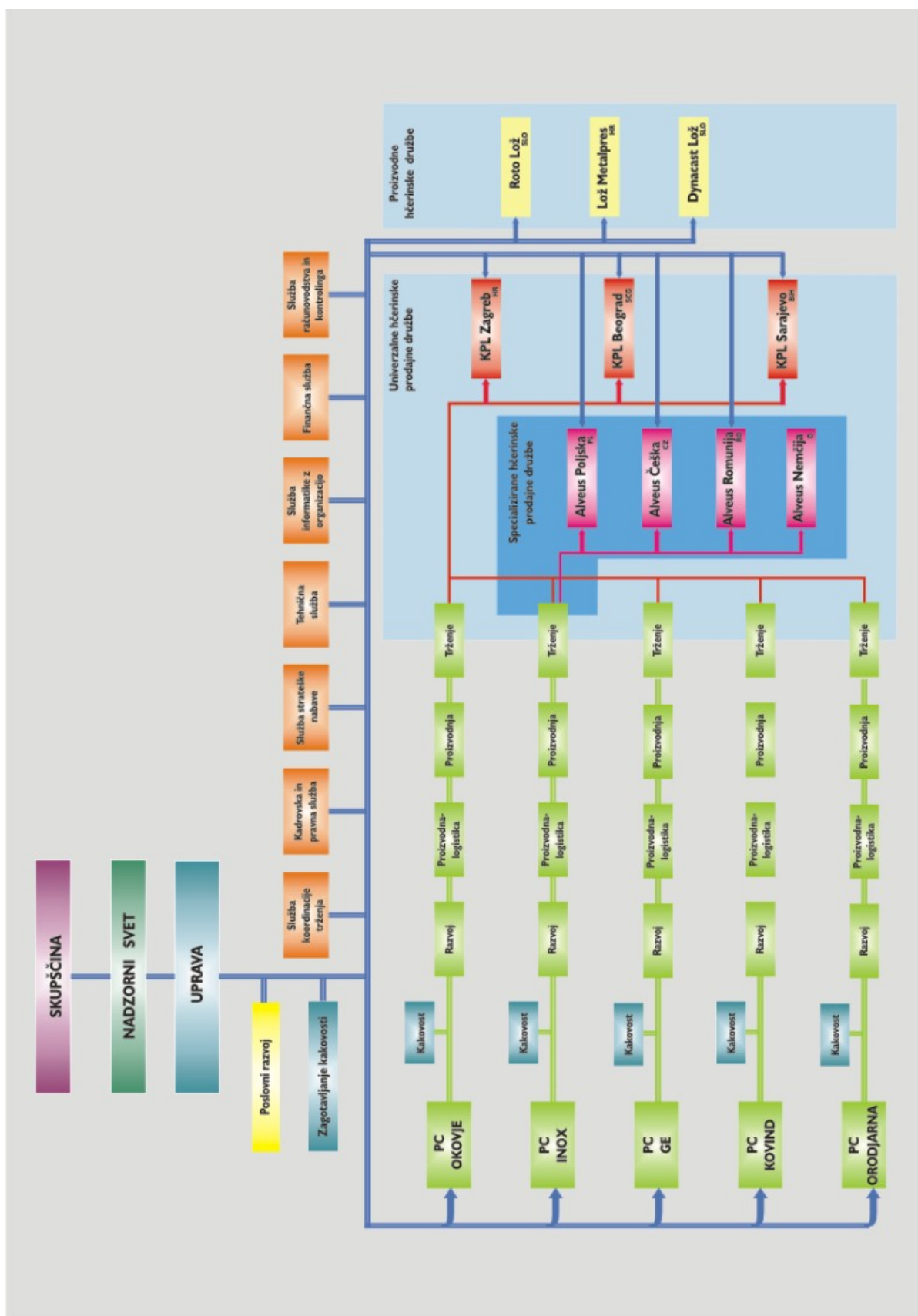
49. Trout Jack, Rivkin Steve: The New Positioning: The Latest on the World's No. 1 Business Strategy. New York: Mc Graww-Hill International, 1996. 173 str.
50. Ule Ivanetič Tamara: Ponovno umeščanje blagovne znamke Alveus na trgu ruske federacije. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 45 str.
51. Usunier Jean Claude: Marketing Across Cultures. Third Edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2002. 627 str.
52. Vodlan Mateja: Internet kot trženjsko orodje za razvoj blagovne znamke. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 100 str., 5 pril.

Viri:

1. Alveus: [URL: <http://www.alveus.si>], 17.2.2007.
2. Blanco. [URL: <http://www.blanco.de>], 4.3.2007.
3. Blanco: Pomivalna korita, kuhinjske mešalne baterije, sistemi za ločeno zbiranje odpadkov in sistemi obešal. Blanco GmbH + CoKG, 2005. 282 str.
4. Eisinger: [URL: <http://www.eisinger-swiss.com>], 4.3.2007.
5. Eurodomo: [URL: <http://www.eurodomo.com>], 4.3.2007.
6. Franke: [URL: <http://www.franke.com>], 2.3.2007.
7. Interno gradivo Kovinoplastike Lož d.d.: Strateški poslovni načrt za program Alveus 2006 – 2010, 2005. 21 str.
8. Interno gradivo Kovinoplastike Lož d.d.: Podatki o realizaciji za obdobje 1999 – 2005.
9. Interno gradivo Kovinoplastike Lož d.d.: Program uprave družbe Kovinoplastika Lož d.d. za mandatno razdobje 2004 -2009.
10. Kovinoplastika Lož d.d.: 50 let Kovinoplastike Lož. Kočevje: Kočevski tisk, 2004. 55 str.

11. Kovinoplastika Lož: Povzetek letnega poročila 2005. Kočevje: Kočevski tisk, 2006. 31 str.
12. Marketingteacher: SWOT.
[URL:<http://marketingteacher.com/Lessons/lessonswot.htm>], 15.3.2007.
13. Ule Dejan, Janež David, Merhar Marijan: Analiza trga kuhinjskih pomivalnikov s pripravo predhodnega trženjskega načrta za Veliko Britanijo. Lož: Kovinoplastika Lož d.d., 2004. 32 str.
14. Wikipedia: Brand equity. [http://en.wikipedia.org/wiki/Brand_equity], 10.3.2007.
15. Wikipedia: SWOT analysis. [http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis], 15.3.2007.

Priloga 1: Organigram Skupine Kovinoplastika Lož d.d.



Vir: Interni podatki Kovinoplastike Lož d.d., 2007.

Priloga 2: Anketni vprašalnik


Questionnaire - ALVEUS BRAND / PRODUCTS / MARKET
Daughter Company ...
Made by:
Date:
Brief country past analysis (economic, political-legal, demographic) and forecast of economic progress in next years
General terms in the business of kitchen sinks and other products from the Alveus product range as well as its expected development during next years
Competition analysis in branch of kitchen sinks and other products from the Alveus product range as well as forecast regarding branch attractiveness in next years
Comment on product quality, design, range and demands
Kind of distribution channels to buyers and comment
Comment on promotion of the brand Alveus and use of advertisement media

Comment on recognition, awareness, image and reputation of the brand Alveus on the market
SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, threats)
Summary of the company's operations for the past period and its position on the market including basic guidelines for the future

Vir: Lasten.