

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**PREOBLIKOVANJE BLAGOVNE ZNAMKE KOT POMEMBEN
ELEMENT STRATEGIJE PODJETJA**

Ljubljana, september 2004

SIMONA UMEK

IZJAVA

Študentka SIMONA UMEK izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. BOŠTJANA ANTONČIČA, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 6.9.2004

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE PODJETIJ.....	5
2.1. Zakaj strateško upravljati in poslovoditi podjetje.....	6
2.2. Strateško upravljanje in poslovodenje podjetij kot proces.....	8
2.3. Model strateškega upravljanja in poslovodenja podjetij.....	9
2.4. Celovito ocenjevanje podjetja.....	17
2.5. Razvijanje celovitih in poslovnih strategij.....	23
2.5.1. Osnovne (celovite) strategije podjetja.....	26
2.5.2. Poslovne strategije.....	28
2.5.3. Vrednotenje in ocenjevanje strategij.....	30
2.5.4. Kriteriji izbire in uresničevanja strategij.....	31
2.5.5. Razvijanje funkcijskih strategij s poudarkom na strategiji trženja.....	33
3. OPREDELITEV IN VRSTE TRŽENJSKIH STRATEGIJ.....	35
3.1. Generične strategije.....	37
3.2. Strategija trženja glede na življenjski cikel proizvoda.....	39
3.3. Strategija trženja glede na stopnjo razvoja trga.....	43
4. OPREDELITEV BLAGOVNE ZNAMKE.....	44
4.1. Funkcije blagovne znamke.....	45
4.2. Pomen blagovnih znamk.....	46
4.3. Ime blagovne znamke.....	47
4.4. Strategija blagovne znamke.....	49
4.5. Zvestoba in ravni zvestobe blagovni znamki.....	50
4.5.1. Dejavniki, ki vplivajo na zvestobo blagovni znamki.....	51
4.5.2. Teorija zvestobe blagovni znamki.....	53
5. STRATEŠKO UPRAVLJANJE BLAGOVNH ZNAMK	54
6. PREOBLIKOVANJE BLAGOVNE ZNAMKE V PODJETJU X.....	62
6.1. Organizacijska kultura.....	68
6.2. Namen ustvarjanja nove blagovne znamke.....	70
6.3. Bistvo blagoven znamke.....	73
6.4. Korporativna blagovna znamka	75
6.4.1. Interno udejanjanje blagovne znamke.....	77

6.5. Trženjska strategija blagovne znamke.....	80
7. SKLEP.....	83
8. LITERATURA.....	87
9. VIRI.....	90

1. UVOD

V današnjem času podjetja poslujejo v dinamičnih ali hitro spreminjajočih se inovativnih okoljih, ko so redko zadovoljna s svojim proizvodnim programom. Na trgu doživijo presenečenje s strani konkurentov, delujejo v nestabilnih političnih razmerah in se soočajo z vse hitrejšim tehnološkim razvojem in vse krajšim življenjskim ciklom proizvodov. Thompson trdi, da je danes uspešno poslovanje povezano z dobrim strateškim razmišljanjem ter strateškim upravljanjem in poslovanjem podjetij (Thompson, 1998, str. 23). Menedžerji morajo privzeti za normalno, da je današnje okolje ne samo dinamično (spreminjajoče se), pač pa hkrati tudi turbulentno (spreminjajoče se na nepravilen, nepredvidljiv način), pri čemer je slednje posledica močno medsebojno povezanih in istočasno neodvisnih okolji, ki organizaciji onemogočajo izbrati jasno in točno načrtane smeri delovanja (Bowman, Faulkner, 1997, str. 94).

Strateško upravljanje in poslovanje podjetij (ang. strategic management) definiramo kot oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje aktivnosti, ki pomembno vplivajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje. V bistvu gre za poslovno filozofijo, ki temelji na dinamiki okolja in poslovanju pomaga pri oblikovanju predvidenega odnosa med podjetjem in okoljem, kar postaja ključno vprašanje preživetja in uspešnega poslovanja podjetja (Pučko, 1999, str. 18, 106). Če izrazimo strateško upravljanje in poslovanje s skrajšano definicijo, lahko rečemo, da je to tehnika, ki jo lahko uporabimo za kreiranje in ustvarjanje želene prihodnosti (Didsbury, 1996, str. 166). Lahko ju definiramo tudi kot umetnost in znanost oblikovanja, uresničevanja in ocenjevanja medfunkcijskih odločitev, ki omogočajo organizaciji uresničiti zastavljene cilje (David, 1999, str. 5). Sestavlja ga serija odločitev in aktivnosti, ki zagotavlja pogoje za oblikovanje in uresničevanje planov za doseg ciljev poslovanja (Pearce, Robinson, 1994, str. 2). Strateško upravljanje in poslovanje podjetij je učinkovito orodje, kako pripeljati podjetje do želenega cilja, kar vključuje mehanizem, ki usmeri energijo podjetja in vse njegove vire v uresničevanje tega cilja (Napuk, 1993, str. 1).

Oblikovanje dolgoročnih ciljev pomeni načrtovanje strateške usmeritve, ko v organizaciji poiščejo odgovore na vprašanje, kam želijo v prihodnosti priti. Strateška usmeritev mora biti izbrana tako, da se z njo strinjajo lastniki podjetja in celotno poslovanje, posredovati in pojasniti jo je potrebno zaposlenim in zunanjim interesnim skupinam. To je zlasti pomembno zaradi boljšega razumevanja ostalih planskih aktivnosti, ki temeljijo na strateški usmeritvi (Napuk, 1993, str. 27).

Vendar se pri razvijanju strategije pojavi osrednje vprašanje, koliko smo v podjetju sposobni strateškega razmišljanja. Učinkovito strateško razmišljanje zaposlenih (zlasti vodstva), po katerem se ločujejo uspešna podjetja od manj uspešnih, je zelo težko doseči. Smotri podjetja, o katerem govori Belak (1998, str. 136), so predvsem v prizadevanju za

kakovost poslovanja, torej za uspešnost, ugled, tržnost, gibčnost, učinkovitost, gospodarsko moč in neodvisnost podjetja. Zaradi velikih sprememb v primerjavi z ostalimi podjetniškimi dejavniki, tako v notranjosti podjetja kot tudi v okolju, s konkurenco, podjetje ne more ostati brez sprememb. Iskanje strateških možnosti podjetja, ki izhajajo iz njegovih želja in odločitev, so možnosti za njegov razvoj in rast podjetja. V procesu strateškega upravljanja in poslovanja podjetij je strategija gonilo aktivnosti, ki ga organizacija izvaja za doseg ciljev poslovanja (Wickham, 1998, str. 121). Glavni namen oblikovanja strategije je ugotavljanje, ali organizacija dela prave stvari in kako jih lahko naredi še boljše.

Obravnavano podjetje, ki se je bilo v devetdesetih letih prisiljeno dnevno ukvarjati z vprašanjem, kako slediti vedno večjim pritiskom konkurence na trgu, je na pragu prehoda v novo tisočletje pred vprašanjem, kako postaviti primerno strategijo, ki bi zagotovila primerno stopnjo zadovoljstva lastnikom tega podjetja, delavcem dajala sprejemljivo socialno varnost, ekonomski položaj, dobaviteljem postavljala zanesljive odjemalce, kupcem pa zanesljive dobavitelje z naravnostjo na medsebojno sodelovanje in dopolnjevanje.

V magistrskem delu bomo poskušali ugotoviti, kakšno je strateško upravljanje z blagovnimi znamkami v obravnavanem podjetju. Obravnavano podjetje ne navznoter in ne na zunanje ne izpolnjuje več potreb in želja svojih deležnikov. Notranje in zunanje okolje se ne prilagaja dovolj novim zahtevam in pričakovanjem, zato podjetje daje vtis, da stagnira. Splošen vtis o podjetju danes je, da je to podjetje neizkoriščenih sposobnosti. Interno se kaže v zelo slabi in nepovezani organizacijski klimi, ki je posledica pomanjkanja strateškega vodenja, neurejene kadrovske politike, neurejene organizacijske strukture in nejasnih odgovornosti. Odsotnost strategije in vizije razvoja podjetja se kaže tudi v ohranjanju proizvodne usmeritve podjetja, ki izhaja iz njegovih tehničnih znanj in ne zahtev trga. Upoštevanje trga se kaže le skozi odgovarjanje konkurenci z uvajanjem novih in novih blagovnih znamk znotraj posameznih proizvodnih programov.

Strategija trženja je sestavni del strategije podjetja. Tržne strategije pomenijo pot za doseganje zastavljenih ciljev trženja in vključuje vse elemente trženjskega spleta (Rojšek, 1995, str. 3). Gre za realno zastavljene in dosegljive cilje, ki se nanašajo na ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na izbranih ciljnih trgih z razvojem in proizvodnjo novih, konkurenčnih proizvodov, na osvajanje tistih novih kupcev in trgov, ki so plačilno sposobni in s katerimi se lahko doseže primeren dobiček, ter na ustvarjanje ustreznega imidža podjetja. Dobro zastavljena tržna strategija je pogoj za uspešno poslovanje podjetja in učinkovito izvajanje tržnih dejavnosti (Devetak, 1999, str. 271).

Ponudba izdelkov na trgu je v današnjem času vedno večja, prav tako je vedno večja in močnejša tudi konkurenca med njimi. K večji prepoznavnosti izdelka na trgu pripomore le

dobro ime blagovne znamke. Za uspešno poslovanje je tako bistveno, da proizvajalci svoje izdelke ločijo iz množice enakovrstnega blaga na trgu, jih individualizirajo in ustvarijo dobro ime, s tem pa dobijo relativno stalen krog odjemalcev.

Močna blagovna znamka je lahko za podjetje pravo premoženje (Roger, 1993, str. 89). Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler, 1996, str. 444).

Blagovna znamka kupcu sporoča poreklo izdelka in ščiti tako kupca kot proizvajalca pred konkurenti, ki bi preizkušali preskrbovati trg z izdelki, kateri bi se zdeli identični izvirnim izdelkom (Aaker, 1991, str. 7). Gre za to, da se blago enega gospodarskega podjetja ali samostojnega proizvajalca razlikuje od enake ali podobne vrste blaga drugega podjetja ali drugega samostojnega proizvajalca (Milisavljevič, 1987, str. 153). Kotnik pravi, da blagovna znamka individualizira izdelek, predstavlja določeno jamstvo za kakovost izdelka, hkrati pa mu daje tudi simbolično lastnost (Kotnik, 1991, str. 129). Hrastelj poudarja, da mora biti privlačna za uho in oko, izražati mora osnovno idejo in imeti trajnejšo vrednost, saj ravno blagovna znamka preko besede, slike ali sklicevanja na ugledno podjetje skuša pritegniti kupca (Hrastelj, 1995, str. 44). Pri Možini je poudarjen predvsem psihološki vidik blagovne znamke. Pri kupcu mora vzbuditi zaupanje, hkrati pa predstavljati garancijo kvalitete blaga (Možina, 1985, str. 77). To je le nekaj opredelitev, ki razlagajo sam pojem blagovne znamke. Glavni pomen za razumevanje blagovne znamke pa imajo funkcije izdelka.

V ostri borbi za potrošnika/uporabnika na konkurenčnih trgih postajajo eno ključnih orožij prav močne in trdne blagovne znamke. Svoje blagovne znamke podjetja oblikujejo sistematično in jih načrtujejo dolgoročno, njihovo podobo prilagajajo zunanjim spremembam (razvoju tehnologije, načinu življenja, tržnim spremembam in svojim ambicijam), revitalizirajo pa jih lahko s komuniciranjem in inoviranjem obstoječih izdelkov in storitev, z internacionalizacijo in z uvajanjem novih izdelkov ter storitev.

V zadnjem obdobju so prav blagovne znamke tiste, ki prispevajo znaten delež k tržni vrednosti posameznega podjetja. Na račun močne blagovne znamke so podjetja vredna bistveno (tudi deset in stokrat) več, kot če bi upoštevali njihovo knjigovodsko vrednost. Odločitev podjetja glede identitete blagovne znamke je temelj vseh nadaljnjih naporov pri njegovi uveljavitvi. Premišljeno oblikovanje podobe blagovne znamke v očeh kupcev pomeni odskočno desko za njegovo uveljavitev. Največji prispevek pri ustvarjanju in ohranjanju določenega položaja blagovne znamke na trgu pripisujemo visokim in dolgoročnim investicijam v usmerjeno, konsistentno razvijanje izdelkov oziroma storitev na eni strani in njihove podobe na drugi. Zato lahko močna blagovna znamka v zavesti potrošnikov zasede ključne pozicije oziroma asociacije, ki so pomembne za nakupno

odločitev. Ko so te pozicije oziroma asociacije enkrat pripisane določeni blagovni znamki, konkurentom niso več dosegljive (ali pa so jim dosegljive z drugimi sredstvi, denimo z znatnimi vlaganji v promocijo), storitev oziroma izdelek pa s tem pridobi konkurenčne prednosti. Blagovna znamka je med drugim čisto kapitalsko premoženje, ki se lahko ohrani tudi, če podjetje propade. Razliko med tržno ceno in knjigovodsko vrednostjo podjetja imenujemo neopredmeteno premoženje (ang. goodwill). Do te razlike prihaja zaradi psihološke vrednosti blagovne znamke oziroma naklonjenosti potrošnikov in trgovcev do blagovne znamke. Rezultat dodane vrednosti je dobiček, ki ga blagovna znamka prinese podjetju. To je tudi osnovni motiv podjetja, da čim uspešneje razvija svojo blagovno znamko. Vrednost blagovne znamke se najbolj odraža v zaupanju potrošnika blagovni znamki, zato je nujno potrebno prepoznati njegovo bistvo ter potrošnikovo zaznavanje blagovne znamke.

Namen magistrskega dela je predvsem podati predlog obravnavanemu podjetju za dolgoročno uspešnost in oblikovati takšno strategijo, ki je za podjetje in glede na zahteve trga najboljša. Obravnavano podjetje ima trenutno 23 različnih blagovnih znamk in znotraj njih več kot 2.000 različnih izdelkov – zelo diverzificiran portfelj, ki zahteva veliko vlaganj in optimalno urejenost procesov načrtovanja proizvodnje in prodaje znotraj podjetja. Sistem blagovnih znamk ni urejen in se ne upravlja načrtno, kar vodi k dejstvu, da sredstva niso optimalno izkoriščena in da je potrebno med blagovnimi znamkami narediti selekcijo ter načrtno vlagati le v izbrane močne blagovne znamke, ki dolgoročno lahko preživijo in uspejo tako na domačem trgu kot tudi na tujih tržiščih. Upravljanje blagovne znamke mora biti v popolni povezavi z identiteto in vizijo podjetja, saj sooblikuje strategijo in ustvarja podobo o podjetju v očeh kupca.

Vsebinsko je magistrsko delo sestavljeno iz treh delov. V prvem so obrazložena določena teoretična spoznanja v zvezi s strateškim upravljanjem in poslovanjem podjetja ter razvijanjem strategij podjetja. V drugem delu smo se osredotočili konkretno na tržno strategijo podjetja ter opredelitev blagovne znamke. Izhajajoč iz blagovne znamke kot pomembnem elementu strategije podjetja, smo v tretjem delu razvili model strateškega upravljanja ter preoblikovanja blagovne znamke.

Obravnavno podjetje skozi celo magistrsko delo imenujemo podjetje X, tako poimenovanje je zaradi odločitve vodstva v obravnavanem podjetju, da ostane naziv podjetja prikrit.

Temeljni cilji magistrskega dela so:

- opredeliti temeljne smernice za preoblikovanje blagovne znamke v obravnavanem podjetju;
- predlagati pregled in sodoben identitetni sistem blagovnih znamk v obravnavanem podjetju;
- postaviti temeljne smernice razvoja in pozicioniranja načrtovanih blagovnih znamk v obravnavanem podjetju;
- postaviti temeljne smernice za enotno (interno in eksterno) delovanje obravnavanega podjetja v prihodnosti ter s tem za povečanje njegove učinkovitosti;
- za končni cilj podati jasna izhodišča za uvajanje dobljenih spoznanj v prakso.

V magistrskem delu bomo poskušali dokazati, da je odločitev obravnavanega podjetja glede preoblikovanja blagovne znamke temelj vseh nadaljnjih naporov pri njegovi uveljavitvi. Premišljeno preoblikovanje podobe blagovne znamke v očeh kupcev pomeni odskočno desko za njegovo uveljavitev. Obravnavano podjetje ima veliko preveč blagovnih znamk, kot jih lahko obvladuje. Veliko število blagovnih znamk ne dovoljuje, da bi za vsako vodili natančno evidenco in vlagali v raziskave o njeni uspešnosti in upravičenosti. Potrebno jo je postaviti v osrčje strateškega procesa, jo oblikovati, razvijati in varovati kot strateški vir oziroma sredstvo za doseganje konkurenčnih prednosti.

Pri izvedbi naloge smo uporabili naslednjo metodologijo:

- proučili smo temeljno literaturo o strateškem upravljanju in poslovanju podjetja in blagovnih znamkah s poudarkom na pomenu, vrednosti, upravljanju ter strategijah in modelih razvoja blagovnih znamk;
- analizo stanja obstoječih blagovnih znamk, ki bo temeljila na osnovi internega gradiva obravnavanega podjetja in na osnovi intervjujev z odgovornimi osebami ter ostalimi ključnimi osebami v podjetju;
- analizo zunanjih dejavnikov (namizno raziskovanje, intervjuji), ki so že in bodo tudi v prihodnje, predvidevamo, pomembno vplivali na razvoj podjetja. Prvi korak je bila analiza stanja v proizvodnem portfelju podjetja. Najprej je bilo namreč potrebno identificirati tiste izdelke, ki so donosni in imajo visok tržni potencial;
- analizo notranjih dejavnikov (namizno raziskovanje, pregled internega gradiva, intervjuji), ki vplivajo na proučevano podjetje.

2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE PODJETIJ

Strateško upravljanje in poslovanje podjetij (ang. strategic management) definiramo kot oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje aktivnosti, ki pomembno vplivajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje. V bistvu gre za poslovno filozofijo, ki temelji na dinamiki okolja in poslovodstvu pomaga pri

oblikovanju predvidenega odnosa med podjetjem in okoljem, kar postaja ključno vprašanje preživetja in uspešnega poslovanja podjetja (Pučko, 1999, str. 18, 106).

Če izrazimo strateško upravljanje in poslovanje s skrajšano definicijo, lahko rečemo, da je to tehnika, ki jo lahko uporabimo za kreiranje in ustvarjanje zelene prihodnosti (Didsbury, 1996, str. 166). Z njeno pomočjo se tradicionalne menedžerske aktivnosti s področja planiranja, predračunavanja, trženja, poročanja in kontroliranja integrirajo v širši kontekst, upoštevajoč zunanje okolje, notranje organizacijske sposobnosti in celostno usmerjenost v cilj poslovanja. Lahko ju definiramo tudi kot umetnost in znanost oblikovanja, uresničevanja in ocenjevanja medfunkcijskih odločitev, ki omogočajo organizaciji uresničiti zastavljene cilje (David, 1999, str. 5). Sestavlja ju serija odločitev in aktivnosti, ki zagotavlja pogoje za oblikovanje in uresničevanje planov za doseg ciljev poslovanja (Pearce, Robinson, 1994, str. 2). Predstavljata torej sredstvo, ki omogoči organizaciji vplivati na rezultate zelene prihodnosti in hkrati pomaga, da v tem uspe.

Strateško upravljanje in poslovanje podjetij lahko na kratko ponazorimo tako, da ju razdelimo v dve fazi, pri čemer vsako fazo sestavlja več stopenj. Prva faza je strateško načrtovanje, druga je strateško uresničevanje (Sharplin, 1985, str. 10). Strateško načrtovanje obsega oblikovanje poslanstva podjetja, analizo notranjega in zunanjega okolja, predstavljanje planskih ciljev ali strateških usmeritev in oblikovanje strategij za doseganje teh ciljev. Strateško uresničevanje pa predstavlja aktiviranje načrtovanja strategij s pomočjo organizacije, načrtovanja in usmerjanja ter strateškega ocenjevanja in kontroliranja.

2.1. Zakaj strateško upravljati in poslovoditi podjetje

Strateško upravljanje in poslovanje podjetij je učinkovito orodje, kako pripeljati podjetje do zelenega cilja, kar vključuje mehanizem, ki usmeri energijo podjetja in vse njegove vire v uresničevanje tega cilja (Napuk, 1993, str. 1).

V današnjem času podjetja poslujejo v dinamičnih ali hitro spreminjajočih se inovativnih okoljih, ko so redko zadovoljna s svojim proizvodnim programom, ko na trgu doživijo presenečenja s strani konkurentov, ko delujejo v nestabilnih političnih razmerah in ko se soočajo z vse hitrejšim tehnološkim razvojem in vse krajšim življenjskim ciklom proizvodov. Thompson trdi, da je danes uspešno poslovanje povezano z dobrim strateškim razmišljanjem ter strateškim upravljanjem in poslovanjem podjetij (Thompson, 1998, str. 23). Menedžerji morajo privzeti za normalno, da je današnje okolje ne samo dinamično (spreminjajoče se), pač pa hkrati tudi turbulentno (spreminjajoče se na nepravilen, nepredvidljiv način), pri čemer je slednje posledica močno medsebojno povezanih in istočasno neodvisnih okolji, ki organizaciji onemogočajo izbrati jasno in

točno načrtane smeri delovanja (Bowman, Faulkner, 1997, str. 94). Turbulentno okolje ustvarja konstantno spreminjajoče se pogoje poslovanja in nestabilnost v smislu konkurenčnega položaja podjetja. V takšnem okolju podjetja ni moč voditi samo na osnovi intuitivnega ali strogo mehanskega sistema razmišljanja in planiranja. Razmišljanje in delovanje mora postati strateško, pri čemer se morajo analitične metode dopolnjevati z mentalno elastičnostjo, kar ustvarja pogoje za razvoj kreativnosti (Ohmae, 1982, str. 35). To pa se dogaja v procesu strateškega upravljanja in poslovanja, kjer se zagotavlja usmerjen, logičen in sistematičen pristop za sprejemanje glavnih odločitev na osnovi združevanja intuicije in analitike. Intuicija, ki temelji na preteklih izkušnjah, presoji in občutkih, je odločilna v pogojih negotovosti in nesoglasja. Analitika pa je pomembna predvsem zato, ker zagotavlja selektiven nabor potrebnih kvalitativnih in kvantitativnih informacij (David, 1999, str. 6).

V dinamičnem in turbulentnem okolju podjetja ni več možno upravljati brez zavestnega usmerjanja njegove današnje in prihodnje dejavnosti. Nenehno se je potrebno spraševati, kje smo, zakaj smo v tem položaju in kaj bo z nami čez eno leto ali čez pet let. Razlogi za zavestno in ne več intuitivno upravljanje in vodenje podjetij ležijo torej v vse hitreje porajajočih se spremembah, v povečani negotovosti in kompleksnosti poslovanja ter v vse bolj izrazitih globalnih interakcijah. Strateško upravljanje in poslovanje se jim zoperstavlja z večjo učinkovitostjo, tako da združuje napore, učinkovito izkorišča razpoložljive vire, daje okvire in usmeritve za boljše vodenje ter zmanjšuje tveganje.

Nedvoumno lahko trdimo, da podjetja, ki so se odločila poslovati po principih strateškega upravljanja in poslovanja, s tem pridobivajo na konkurenčnih prednostih, kot so (Thompson, 1998, str. 24):

- zagotovljena je boljša usmeritev celotne organizacije na ključno točko poslovanja;
- menedžerji so bolj pripravljeni reagirati na spremembe, nove priložnosti in krizne situacije;
- menedžerji odločajo z večjo racionalnostjo pri usmerjanju investicij v strateško podprta in donosna področja;
- omogočeno je poenotenje strateško povezanih odločitev znotraj organizacije;
- ustvarja se proaktivna menedžerska kultura, ki preprečuje reaktivne in defenzivne odločitve.

Zgodovina podjetništva dokazuje, da so bila najuspešnejša tista podjetja, ki so dajala pobude in bila vodilna na trgu. Uspela so tako, da so s strateškimi ofenzivami prehitela konkurente, zavarovala in vzdrževala svoje konkurenčne prednosti ter poiskala in izkoristila trge, kjer so dosegla superiorne finančne rezultate. Njihova vodstva so uspešno uresničevala načrtane strategije, s položajem vodilnega na trgu so pridobivala na ugledu zunaj in znotraj podjetja (Thompson, 1998, str. 24). Takšna podjetja niso rezultat srečnih

trenutkov ali dolgotrajne sreče, pač pa plod premetenega, proaktivnega menedžerja z oblikovanim poslanstvom, strateško usmeritvijo in učinkovitim uresničevanjem strategij. Nasprotno, podjetje brez jasno začrtane strategije poslujejo preveč tvegano na dolgi rok, saj se običajno samo branijo in neinovativno odzivajo na poteze drugih. Zato je strateško upravljanje in poslovanje nedvoumno pomagalo organizacijam oblikovati boljše strategije z uporabo bolj sistematičnih, logičnih in racionalnih pristopov pri njihovi selekciji. Hkrati današnje raziskave dokazujejo, da je največji napredek doprinesel sam proces, katerega ključni uspehi so vzpostavljene komunikacije, ki zagotavljajo pripadnost in podporo organizaciji s strani menedžerjev in zaposlenih (David, 1999, str. 16).

Izkušnje organizacij, ki so poslovale po principih strateškega upravljanja in poslovanja, ni mogoče opredeliti kot splošno veljavne in jih enostavno prenesti na druge organizacije, kjer so edinstvene za vsako organizacijo posebej in reflektirajo njeno specifičnost. Vsaka organizacija ima namreč svojstveno kulturo, okolje, strukturo, stil vodenja in svojim potrebam prilagojene druge organizacijske funkcije. Kljub temu je teoretikom uspelo prepoznati določene paralele in ponovljivosti v procesu strateškega upravljanja in poslovanja, še zlasti v procesu uresničevanja strategij (Didsbury, 1996, str. 167).

2.2. Strateško upravljanje in poslovanje podjetij kot proces

Strateško upravljanje in poslovanje podjetij je proces, katerega razčlenimo na proces strateškega planiranja ter proces uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij. Tako celoten proces predstavlja formuliranje osnovnih predpostavk za strateško planiranje, izdelavo strateškega plana ali samo planiranje v ožjem pomenu besede z nadaljevanjem v uresničevanju in kontroliranju uresničevanja strategij (Pučko, 1999, str. 119).

V tem procesu sodelujejo vse interesne skupine v okviru podjetja: lastniki, poslovodstvo, zaposleni, dobavitelji, kupci, investitorji in lokalne skupnosti. Pri procesu strateškega upravljanja in poslovanja ne pomeni napovedovanje prihodnosti, pač pa poslovanje z negotovostjo na način, ki zmanjšuje tveganje. Že v procesu planiranja, ko se odločamo, kam želimo priti, kdaj in kako, postavljamo s kvantitativnimi cilji opredeljene vmesne mejnike, pri katerih lahko kontroliramo uspešnost približevanja planskim ciljem (Timmons, 1989, str. 158). Integralni del tega procesa je tudi periodično spreminjanje podciljev in planskih ciljev, skladno z dogajanjem v okolju. Naloga menedžerjev je iskanje pozitivnih reakcij organizacije na osnovi realnega poznanja novih priložnosti v okolju in odkrivanje lastnih prednosti, saj bo lahko poslovanje v okolju jutrišnjega dne popolnoma drugačno, kot je današnje. Ker se proces v toku izvajanja spreminja, se mu morajo prilagajati tudi spreminjajoče se organizacijske strukture. Menedžerji v vlogi upravljavcev tega procesa morajo spremembam prilagajati svoj način vodenja in razmišljanja.

Izvajanje procesa strateškega upravljanja in poslovanja zahteva že danes, in nedvomno še bolj jutri, usposobljene menedžerje, ki imajo vizionarske sposobnosti, so intelektualno usmerjeni v fleksibilno razmišljanje, sprejemljivi za inovativnosti, imajo planske in organizacijske sposobnosti in znanje ter so sposobni razvijati dobre medosebne odnose (Didsbury, 1996, str. 200). Ne glede na to, ali obravnavamo strateško upravljanje in poslovanje kot enovit proces ali razdeljen v dva podprocesa, so v njem ključni ljudje, ki znajo poiskati in učinkovito izbrati razpoložljive vire, kvalitetno opraviti svoje delo in biti pri tem ves čas inovativni. Nadaljnji razvoj strateškega upravljanja in poslovanja bo usmerjen vse bolj na drugi podproces, to je uresničevanje strategije in njihovo kontroliranje.

2.3. Model strateškega upravljanja in poslovanja podjetij

Skladno z razvojem procesa strateškega upravljanja in poslovanja podjetij so se gibala tudi prizadevanja raziskovalcev v smeri razvijanja »univerzalnega« modela. Danes še ni mogoče govoriti o razvitem enotnem celovitem modelu podjetja, ki bi ustrezal namenom upravljanja in poslovanja v katerem koli podjetju, zato si morajo upravljavci in poslovodstvo zgraditi svoj model strateškega upravljanja in poslovanja, saj njihovo podjetje živi in deluje v sebi edinstvenem okolju (Pučko, 1999, str. 111). Vendar obstaja splošno sprejet okvir vsestranskega modela, ki shematično ponazarja celoten proces. Pri tem sam model ne daje garancije za uspeh, vendar nudi razumljiv in praktičen pristop za oblikovanje, uresničevanje in ocenjevanje strategij (David, 1999, str. 13).

Cilj vsakega modela je natančno ponazoriti realnost na relativno enostaven način. Če rečemo poenostavljeno, je model selektivna abstrakcija realnosti in zajema vse njene pomembne detajle, ki so na razpolago (Stevenson, 1989, str. 11). Stvarnost in uporabnost modela sta odvisni od tega, kako uspešno so bili selekcionirani parametri in kakšna oblika modela je bila izbrana, pri čemer je osredotočenost na bistvene konstante in spremenljivke pogojena z znanjem in spretnostjo ustvarjalcev (Pučko, 1999, str. 111). V veliko pomoč so jim danes v poslovnem svetu že uveljavljene znanstvene, računalniško podprte metode in tehnike, med katerimi velja omeniti programiranje, simulacija, mrežne analize, drevesa odločanja, dinamično programiranje, Queuingovo teorijo, ciljno programiranje ipd.

Med sabo sorodni si modeli strateškega upravljanja in poslovanja podjetij bolj ali manj detajlno opredeljujejo povezavo glavnih komponent celotnega procesa v kontekstu z okoljem. Zanimivo grafično rešitve modela, sicer nekoliko starejšo, ponuja Sharplinov osnovni model procesa, ki svojstveno prikazuje učinkovito povezavo organizacije z okoljem preko iterativnega procesa (Sharplin, 1985, str. 9). Dogajanje v procesu strateškega upravljanja in poslovanja je v njegovem modelu sistematično razporejeno v

prostoru, omejenem s krožnico, ki predstavlja dinamično okolje. Okolje sestavljajo štiri elementi: ekonomski, politični, socialni in tehnološki. Okoljski elementi so ponazorjeni z mejnimi stranicami, ki znotraj krožnice omejujejo prostor, v središče katerega je postavljena organizacija, ki s temi mejnimi stranicami ni povezana direktno, pač pa poteka korelacija preko obeh podprocesov strateškega upravljanja in poslovođenja, to je preko oblikovanja in izvajanja. Model ponazarja dinamično naravo iterativnega, nikoli končnega procesa, v katerem se posamezne aktivnosti prepletajo med seboj, zato med njimi ni ostrih ločnic. Socialni mejni element predstavlja medsebojne odnose znotraj organizacije, izbrane strategije v odnosu do posameznika, skupine ali družbe nasploh. Politični mejni element vključuje zakone, zakonske predpise in politiko vlade, ki je na oblasti. Tehnološki mejni element združuje znanje in opremo ter materiale, ki se uporabljajo v proizvodnji. Ekonomski mejni element je sestavljen tako, da z ekonomskimi trendi in spremembami povezuje finančne trge, vire kapitala, trge blaga in storitev, agregatno povpraševanje in dobičkonosne priložnosti.

Novejši splošno sprejet shematični modeli se v svojem bistvu in namenu ne razlikujejo od Sharplinovega. Strateško upravljanje in poslovođenje predstavljajo v povezavi z okoljem kot dinamičen in kontinuiran proces, ki ga sicer razdelijo v posamezne ločene faze, katere lahko obravnavamo korak za korakom, vendar je še vedno poudarjeno dejstvo, da med temi fazami ni ostrih ločnic, faze se prepletajo med sabo, sprememba v posamezni fazi povzroči spremembo v drugi ali vseh ostalih. Primer novejšega modela je grafično prikazan na Sliki 1.

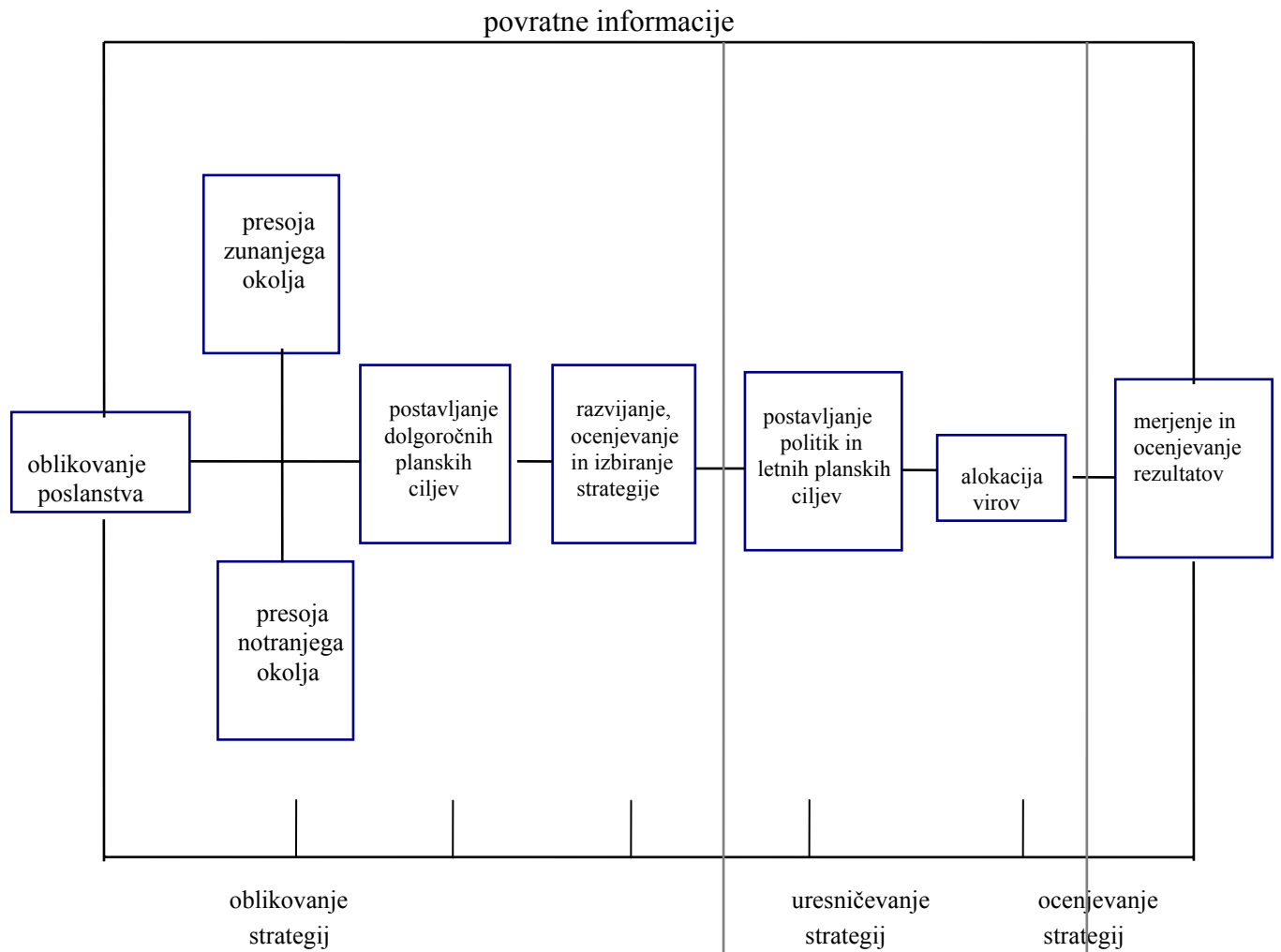
Model prikazuje v svojem bistvu nikoli končan, iterativen proces. Uporabljen je lahko tako v velikih kot v majhnih podjetjih, pri čemer je običajno stopnja formalnosti pri slednjih dosti manjša.

Poslanstvo in vizija podjetja – poslanstvo podjetja ponazarja razlog obstoja organizacije, kratko in jedrnato pove, kaj organizacija je, kaj ustvarja in za koga (Napuk, 1993, str. 27). Izraženo je tako, da organizacijo jasno razlikuje od ostalih, identificira njen obseg in namen delovanja ter ponazarja njene posebne vrednote. Oblikujejo ga strateški odločevalci, ko prepoznavajo edinstvenosti v delovanju svojega okolja (Pearce, Robinson, 1991, str. 13).

Strateško vodenje se začne z odločitvijo o tem, kaj naj podjetje dela in česa naj ne dela ter kam naj se usmeri. Ta osnovni koncept je podan s poslanstvom, ki določa aktivnosti, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo, in kam se bo v prihodnosti usmerjalo. Skrbno je treba opredeliti delovanje podjetja, tako da ga lahko učinkovito posreduje drugim. V sedanjem poslovanju ima poslanstvo poseben pomen. Služi kot razmejitev med tem, kaj naj in kaj naj ne naredimo. Govorila naj bi o izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo

(Pučko, 1996, str. 13). Pod okriljem poslovne filozofije najprej nastane vizija, nato se oblikuje poslanstvo, na tej podlagi pa strateški cilji, ki jih opredelimo in členimo na posamezno strateško poslovno enoto.

Slika 1: Vsestranski (celovit) model strateškega upravljanja in poslovanja podjetij



Vir: David, 1999, str. 14

Vizija je opredeljena kratko in jasno ter jo prikažemo pregledno, kot je le mogoče. Pomembno je, da ima ustrezno in ljudem razumljivo sporočilno moč. Sporoča nam, kje se podjetje nahaja in kam želi priti. V poslovanje vnaša večjo gotovost in zmanjšuje negotovost. Z njo se osredotočimo na spreminjajoče se potrebe kupcev, nove tehnologije, nove trge, nove priložnosti. Pomeni komunikacijsko moč, ki navznoter poraja novo kulturo podjetja, navzven pa predvsem poudarja njegovo prilagodljivost, sposobnost sprejemanja neprestanih sprememb. Zato je temeljna naloga menedžmenta vzbujanje zaposlenih k zavedanju o namenu organizacije in jih vzpodbudi, da se vživijo v posel. Krog je tako sklenjen in potrebujemo le poslovno odločitev, kako jo izpeljati.

Pri opredelitvi poslanstva govorimo o bolj stvarnih predstavah prihodnjega delovanja, ki so sestavina petih elementov. Kotler (1996, str. 66) navaja naslednje: zgodovino podjetja, trenutne preference lastnikov in posloводства, tržno okolje, vire organizacije, specifična znanja. V primerjavi z vizijo je poslanstvo konkretnije, bolj nazorno opredeljeno in nam pove, kaj želi podjetje v prihodnosti postati in na katera pomembna vprašanja mora poslanstvo odgovoriti. Poslanstvo podjetja je v podjetju opredeljeno v luči ciljnih potrošnikov ter opredeljuje osnovne značilnosti svojega ravnanja v okolju. V očeh partnerjev poudarja vzajemne koristi in visoke zahteve poslovne etike. Na ravni zaposlenih išče podjetje celovite ljudi, jih spodbuja k razvoju, jim daje ponos, cilji in naloge pa imajo prednost pred hierarhijo.

Analiza zunanjega okolja – zunanje okolje podjetja je dinamično in negotovo, zato njegova presoja močno vpliva na zmanjševanje poslovnega tveganja in zagotavlja večjo verjetnost uresničitve pričakovanj. Predstavlja temeljna izhodišča strateškega načrtovanja in usmerja pozornost k spremembam v priložnostih in nevarnostih, izhajajoč iz poznavanja preteklega, sedanjega in prihodnjega dogajanja v svetu zunaj organizacije.

Poleg makroekonomskih spremenljivk, se moramo pri analizi zunanjega okolja zavedati tudi ostalih številnih spremenljivk, ki sicer neposredno nujno ne vplivajo na poslovanje, kljub temu pa narekujejo dolgoročno poslovno uspešnost. Z njimi lažje ocenimo okolje podjetja v prihodnosti. Pomaga nam, da zunanje okolje lahko razdelimo na pet manjših celot, za katere iščemo informacije in lažje opredelimo privlačnost panoge, trga, odjemalcev. Te celote so:

- *gospodarstvo* (gospodarska infrastruktura, politika, razvitost in struktura gospodarstva, nezaposlenost, BDP, tržna kapitalizacija ...);
- *tehnološka* (nova tehnologija, inovacije, izkušnje, informacije, znanje, internet ...);
- *politično-upravna* (zakonodaja, pravni sistem, sodstvo, predpisi in zakoni ...);
- *kultura* (vrednote, običaji, potrebe ljudi, izobrazba, vodilni cilji, filozofija, starost, ekonomski status ...);
- *naravna* (klima, topografske značilnosti, ekološka osveščenost, demografske značilnosti prebivalstva, izobrazba ...).

Ožje okolje je moč povezati s panogo, v kateri nastopa podjetje. Panoga je v strateškem smislu tudi prodajni trg konkurentov v podjetju. Zato kaže ocenjevanje ciljnega okolja naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge.

Dolgoročna privlačnost panoge je odvisna od predvidevanj porabnikov, vstopa novih konkurentov v panogo, v katero spada podjetje, od pogajalske moči dobaviteljev

gospodarskim organizacijam v panogi na eni strani, od nevarnosti substitucije ter od stopnje rivalstva. »Kolektivna moč sil določa skrajni profitni potencial v panogi, pri čemer je profitni potencial merjen v smislu dolgoročnega donosa na vloženi kapital.« (Pučko, 1980, str. 3). Močnejše ko so sile, manjšo možnost pobiranja dodatnih dobičkov imajo podjetja v panogi. Močne silnice obravnavamo kot grožnje, ker je verjetno, da bodo zmanjševale dobiček, šibke pa kot priložnosti, saj ponujajo podjetju možnost povečati dobiček. Z njimi lahko potegnemo tudi vzporednico z analizo SWOT.

Če povzamemo še po Davidu (1999, str. 131), lahko za natančnejše analiziranje zunanje okolje podjetja razčlenimo na tri podokolja: poslovno, panožno in najširše. V vsakem od teh podokolij podjetje išče svoje konkurenčne prednosti, razpoložljive vire in dobičkonosne trge. Pri analizi okolja je potrebno identificirati priložnosti, nevarnosti in omejitve kot rezultat delovanja posameznega faktorja v teh podokoljih. Zbirnik vpliva faktorjev je podan v Tabeli 1.

Tabela 1: Vplivi faktorjev v zunanjem okolju podjetja

Poslovno okolje	Panožno okolje	Najširše okolje
konkurenti posojilodajalci kupci delovna sila dobavitelji	ovire za vstop moč dobaviteljev moč kupcev razpoložljivost substitutov rivalstvo med konkurenti	gospodarstvo sociala politika tehnologija ekologija
	PODJETJE	

Vir: Pearce, Robinson, 1991, str. 77

Vsi naštetni faktorji nimajo enakega vpliva na poslovanje podjetja, med njimi je nekaj ključnih in pravočasna identifikacija teh ključnih faktorjev okolja običajno razkrije konkurenčne prednosti podjetja. Pri prepoznavanju, nadzorovanju, napovedovanju in ocenjevanju ključnih faktorjev okolja si lahko v kombinaciji z dobrim intuitivnim presojanjem pomagamo z EFE (External Factor Evaluation) matriko ali analizo konkurenčnosti na osnovi Porterjevega modela petih sil (David, 1999, str. 131).

Analiza notranjega okolja – čeprav je ugotavljanje zunanjih strateških dejavnikov za podjetje zelo pomembno, morajo menedžerji podobno analizirati tudi notranjost podjetja. S tem ko identificirajo interne strateške dejavnike, namreč ugotovijo, katere so prednosti in slabosti podjetja, ki mu bodo omogočale ali ga ovirale pri izkoriščanju priložnosti ter odvrčale nevarnosti iz zunanjega okolja.

Presoja notranjega okolja predstavlja ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja s ciljem definirati razločljive sposobnosti kot konkurenčne prednosti podjetja. Poslovodstvo pomaga razumeti, zakaj je ali ni organizacija uspela v preteklosti, kaj ji omogoča in kaj mora storiti, da bo uspešna v prihodnosti.

Gre za celovito oceno podjetja, katere bistvo je analiza sedanjih in preteklih podatkov in tistih informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost podjetja. Ta ocena je temelj za proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede (Pučko, 1996, str. 133).

Pri celovitem notranjem ocenjevanju se usklajujejo številna različna mnenja poslovodstva in širšega kroga zaposlenih in hkrati kritično selekcionirajo načini njihovega ocenjevanja. Notranja presoja se običajno izvaja paralelno z zunanjo presojo okolja. Ker ocenjene notranje prednosti neke organizacije zaradi njene edinstvenosti niso nikoli natančno primerljive s tistimi pri konkurentih, v podjetjih iščejo predvsem tiste razpoložljive sposobnosti, ki v povezavi s tržnimi priložnostmi zagotavljajo podjetju konkurenčno prednost.

Izvajanje notranje presoje obsega zbiranje, selekcioniranje in ocenjevanje informacij o delovanju vseh funkcijskih struktur v podjetju (David, 1999, str. 142).

Obsega torej celovito ocenjevanje podjetja, kjer iščemo in zaznavamo poslovne probleme, zato je vitalnega pomena za nadaljnji zdrav razvoj podjetja. Izvajamo ga lahko s pomočjo SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analize, portfeljske analize ali analize na temelju verige vrednosti (Pučko, 1999, str. 133). Med notranjimi prednostmi (viri, veščine in druge prednosti) in slabostmi (omejitve, pomanjkljivosti virov, veščin ali drugih sposobnosti) je potrebno identificirati ključne notranje faktorje delovanja, ki predstavljajo osnovne sposobnosti, omejitve in značilnosti podjetja. Ključne faktorje delovanja opredelimo znotraj posameznih funkcijskih linij – v okviru trženja, financ in računovodstva, proizvodnje in tehnologije, upravljanja s človeškimi viri in organizacije poslovanja. Običajno menedžerji ne presojajo v popolnosti vseh faktorjev notranjega delovanja, osredotočajo se samo na selekcioniranje, t. i. »strateške faktorje«, ki so najbolj odločilni v določenem konkurenčnem področju (Pearce, Robinson, 1991, str. 187).

Preden začnemo oblikovati strategijo, moramo izdelati analizo notranjih značilnosti organizacije. Z analizo poslovanja primerjamo poslovne rezultate organizacije po letih, izvajamo primerjave z dosežki njenih ključnih konkurentov in tudi s panogo kot celoto. Zbrati, primerjati in pojasniti je treba dejstva o poslovnih rezultatih organizacije, da se opredelijo osnovni spodbujevalni in zaviralni dejavniki, ki določajo primerjalne prednosti in slabosti organizacije. Vrstni red posameznih faz v procesu planiranja je v določeni meri odvisen od pristopa k planiranju (Rozman et al., 1993, str. 99).

Temu sledi zbiranje podatkov, informacij, ki so osnova za analiziranje teh področij. Na podlagi dobljenih rezultatov in s pomočjo teoretičnega znanja, spoznanja in praktičnih izkušenj, se izoblikuje model. Z njim pridobimo informacije, ki nam omogočajo bolj objektivno nakazano stanje po posameznih področjih v podjetju. Istočasno pa so tudi informacijska podlaga za nadaljnje oblikovanje poslovne politike v podjetju.

Metod, ki jih lahko uporabimo pri analizi poslovanja, je več: analiza 7-S, SWOT, strateška analiza stroškov, določitev konkurenčnega položaja podjetja, drevo odločanja. V praksi se najpogosteje osredotočimo le na eno izmed teh metod ali pa kombinacijo več metod hkrati, ki jih tukaj ne bomo podrobneje predstavljali. Analiza, s katero ugotavljamo uspešnost poslovanja kot celote in poslovanja po poslovnih funkcijah, se imenuje klasična metoda. Faza iskanja in zaznavanja problemov poslovanja in razvoja pa zahteva analizo slabosti in prednosti podjetja v sedanjosti kot končni rezultat obstoječega stanja.

Ko imamo skonstruirano tudi prihodnje okolje podjetja, moramo narediti še oceno poslovnih priložnosti in nevarnosti, ki jih okolje prinaša našemu podjetju ter jih primerjamo s konkurenčnimi organizacijami. To nam omogoča SWOT analiza (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats). Bistvo take ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnje usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za sam proces strateškega upravljanja in obvladovanja. SWOT analizo se najpogosteje uporablja na ekonomskih in upravljavskih področjih (Tabela 2 na str. 16), in sicer za sistematičen prikaz prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti organizacije.

Postavljanje dolgoročnih planskih ciljev – zastavljanje planskih ciljev predstavlja odločitev o zavzetosti za doseganje ambicioznih strateških ciljev v zastavljenem času, ki nam izrazijo, koliko rezultatov se pričakuje, kakšnih in do kdaj. Njihove glavne vloge so zagotoviti središčne točke v podjetju, okoli katerih se suče razvijanje planov in razmeščanje resursov. Omogočajo merjenje uspešnosti pri uresničevanju planov in služijo kot splošen okvir poslovnega odločanja v podjetju, ki zagotavlja temu odločanju določeno konsistentnost. Vsebovati morajo rok za njihovo doseganje, poleg tega pa krepijo konkurenčni in dolgoročni tržni položaj podjetja. Biti morajo realni, saj le tako motivirajo zaposlene. V podjetju služijo za rangiranje poslovnih možnosti, ki se pojavljajo v poslovanju.

Tabela 2: Analiza prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti

	S	O
Pozitivno	V čem smo dobri? Kako konkurenčni smo? Kaj so naše prednosti pri proizvodih, zaposlenih, organizaciji, financah ...?	Kakšne možnosti imamo na novem področju? Kaj želimo spremeniti?
	W	T
Negativno	Katere so naše slabosti v sistemu proizvodnje, zaposlenih, financah ...? Kaj delamo slabo?	Kaj imajo drugi in mi ne? Katere spremembe prihajajo, ki vplivajo na trg?

Vir: Interno gradivo podjetja X.

Poslovodstvo na osnovi lastnih sposobnosti presojanja in spleta vrednot ter s pomočjo nekaterih teoretičnih spoznanj oblikuje strateške planske cilje organizacije. Postavljeni so kot rezultati, ki jih želi podjetje doseči. Predstavljajo središčne točke podjetja, iz katerih izhaja razvijanje planov in alokacija poslovnih virov (Pučko, 1999, str. 165–8).

Oblikovanje dolgoročnih ciljev pomeni načrtovanje strateške usmeritve, ko v organizaciji poiščejo odgovore na vprašanje, kam želi organizacija v prihodnosti priti. Strateška usmeritev mora biti izbrana tako, da se z njo strinjajo lastniki podjetja in celotno poslovodstvo, posredovati in pojasniti jo je potrebno zaposlenim in zunanjim interesnim skupinam. To je zlasti pomembno zaradi boljšega razumevanja ostalih planskih aktivnosti, ki temeljijo na strateški usmeritvi (Napuk, 1993, str. 27).

V podjetju oblikujemo planske cilje na osmih področjih, kot jih navaja Pučko (1996, str. 171), in sicer v pogledu zaželenega tržnega položaja, inovacij, produktivnosti, obsega fizičnih in finančnih resursov, stopnje donosnosti, kakovosti dela poslovodstva in razvijanja te kakovosti, učinkovitosti delavca in njegovega odnosa do dela ter v pogledu javne odgovornosti podjetja.

Tako postavljeni cilji zagotavljajo smotrnost poslovanja in identiteto podjetja v obilici vsakdanjih poslovnih opravil. Oblikovanje planskih ciljev običajno poteka v treh podfazah:

1. podfaza: **oblikovanje vizije podjetja**,
2. podfaza: **postavljanje kvalitativnih planskih ciljev**,
3. podfaza: **vrednotenje kvalitativnih planskih ciljev**.

2.4. Celovito ocenjevanje podjetja

Opređeljevanje problema v problemski situaciji velja v ekonomski stroki za eno od najtežjih faz procesa odločanja. Pojem celovitega ocenjevanja podjetja je lažje razumeti z razvojnega vidika v okviru procesa strateškega planiranja, če vemo, da s to fazo iščemo in zaznavamo poslovne (razvojne) probleme konkretnega podjetja.

Gre za celovito oceno podjetja. Osnova takšne ocene je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na verjetno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede. Prijemi tega ocenjevanja so seveda različni. Usmerjeni so lahko na podjetje kot celoto ali pa na posamezne strateške poslovne enote podjetja. Različni so v malih in večjih podjetjih.

Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine.

- a) Prvi način celovitega ocenjevanja podjetja imenujemo kar **klasičen**. Najdemo ga kot analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, kot SWOT analizo, revizijo položaja podjetja, celovito analizo podjetja idr.
- b) Drugi način celovitega ocenjevanja podjetja je **portfeljska analiza**.
- c) Tretji način pa izhaja iz zasnove verige vrednosti, imenujemo ga **analiza na temelju verige vrednosti**.

A Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja

Pri celoviti analizi prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja si moramo najprej odgovoriti na osnovna vprašanja:

- Kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritosti, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja itd.) so boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti; boljši ali slabši od dosežkov konkurence?

Na podlagi dobljenih odgovorov najprej poiščemo posebno uspešne ali neuspešne podstrukture in procese v podjetju. Ponovno si moramo odgovoriti na vprašanje:

- Katere podstrukture in njihove sestavine (tržne, kadrovske, organizacijske itd.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski itd.) podjetja so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti?

Odgovore na to vprašanje iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti (pri tem je proces le dinamična stran podstrukture). To ocenjevanje je seveda mogoče izvesti na različne načine. Najbolj se uporabljata dva: subjektivno ocenjevanje profila komponent vedno sloni na spoznanjih posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin izbranega podjetja. Ne glede na izbran način mora ocene narediti (brez pomoči ali s pomočjo drugih) poslovodstvo (tj. poslovodna ekipa) v podjetju. Točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja nas pripelje do enakih rezultatov, le pot do njih temelji vsaj navidez na bolj objektivnem prijemu ocenjevanja, ker pač poskušamo posamezne sestavine dane podstrukture oceniti s točkovanjem. Zbir točk pa s pomočjo tehtanja (zanj uporabimo ponderje) prevajamo na skupno oceno.

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvoj v okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja.

Tudi to ocenjevanje je moč izvesti bolj poenostavljeno in globalno ali pa analitično. To ocenjevanje nam prav tako lahko v končnem rezultatu daje profil poslovnih možnosti in nevarnosti, ki temelji po načinu izdelave na enakih prijemih, kot smo jih opredelili v zvezi z izdelavo profila prednosti in slabosti podjetja. V tem primeru smo profil poslovnih možnosti in nevarnosti izdelali ravno tako v odnosu na posamezne podstrukture podjetja, vendar pa je razlika v tem, da se pri vsaki podstrukturi ocenjuje, kakšna se nam v zvezi z njo kaže v prihodnosti stopnja poslovne nevarnosti oziroma možnosti.

Izdelava vseh navedenih ocen in profilov poslovnih možnosti in nevarnosti lahko temelji v osnovi na delfi metodi, tj. na anketiranju posameznih izvedencev ali še boljše kar celega tima, ki ga opravimo zaporedoma v več ciklih, ki omogočajo, da posameznikove ocene »dozorijo«. Lahko pa ocenjevanje temelji na široki analitični obdelavi relevantnih podatkov in informacij. Osnovni namen, ki ga pri tem zasledujemo, je:

1. ugotoviti na osnovi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti podjetja najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti podjetja in nevarnosti zanj, ki jim utegne biti v okolju izpostavljeno,
2. ugotoviti osnovne razvojne probleme podjetja, s katerimi se je treba na planski način spoprijeti, ter
3. ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje na osnovi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

B Portfeljska analiza

Portfeljsko analizo so začeli razvijati pred dobrega četrto stoletja, predvsem po zaslugi dveh znanih svetovnih hiš Boston Consulting Ltd. in McKinsey Consulting Ltd. Njena prednost, tako se zdi, je v tem, da v analizi usmerja našo pozornost na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področji (oziroma strateških poslovnih skupin proizvodov) v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja, ne pa posameznega poslovnega področja. Osvetlitev kombinacije poslovnih področji (oziroma strateških poslovnih skupin), ki jih razvija podjetja, nam omogoča prav ta analiza.

Za ugotavljanje, kakšna je kombinacija poslovnih področji oziroma strateških poslovnih enot proizvodov v določeni gospodarski organizaciji, je firma Boston Consulting izdelala portfeljsko matriko, ki na abscisi meri relativni tržni položaj (tj. tržni delež) neke strateške poslovne enote proizvodov, na ordinati pa stopnjo rasti za to isto strateško poslovno enoto proizvodov. Zato so ta poslovni portfelj tudi imenovali matrika »rast - tržni delež« (glej Sliko 2).

Iz slike 2 na str. 20 je razvidno, da je kot merilo relativnega konkurenčnega položaja neke strateške poslovne enote vzeti relativni tržni delež. Le-ta je opredeljen kot razmerje med tržnim deležem izbrane strateške poslovne enote in tržnim deležem največjega konkurenta. Za lažje praktično prikazovanje je potrebno os, na kateri imamo relativni konkurenčni položaj, razdeliti v skladu z logaritemsko skalo.

S tem smo dobili v matriki štiri polja, ki so jih avtorji plastično poimenovali »Krave«, »Psi«, »Vprašaji« in »Zvezde«. Vse strateške poslovne skupine izdelkov, ki padejo glede na obe merili v polje »Krav«, imajo sorazmerno nizke stroške (ker imajo visok tržni delež) in zato dajejo dobre dobičke. Ker je njihov trg stagnanten ali pa le počasi raste, ne zahtevajo velikih investicij, katerih namen bi bil obdržati doseženi tržni delež. Zato so to strateške poslovne enote, ki prinašajo veliko presežkov denarnih sredstev (tok prejemkov je večji od toka izdatkov). Rečemo lahko, da so strateške poslovne enote podjetja, ki spadajo v to polje, osnova, na kateri podjetje počiva (to so njegovi sedanji »kruhonosci«).

Slika 2: Portfeljska matrika »rast - tržni delež«

**R
A
S
T

T
R
G
A**

visoka

nizka

		ZVEZDE	?
		KRAVE (ki dajejo denar)	PSI
		visok	nizek

Relativni tržni položaj (tržni delež)

Vir: Pučko, 1999, str. 150.

Strateške poslovne skupine, ki padejo v polje »Zvezd«, zahtevajo precej investicij, če nočemo, da se nam bo naš tržni delež zmanjšal, saj moramo pri njih hitro povečati naše zmogljivosti, ker hitro raste obseg tržnega povpraševanja po tej strateški skupini izdelkov. Stopnjo pokritja pri njih ne smemo imeti posebej visoko, da ne bi spodbujali vstopa novim konkurentom na ta trg. To pomeni, da moramo za potrebne velike investicije dobivati denar od strateških poslovnih enot – »Krav«. Strateške poslovne enote, ki padejo v polje »Psi«, imajo majhen tržni delež, zato prinašajo slabe dobičke, hkrati pa so na trgih, ki ne dajejo dovolj prostora za povečanje tržnega deleža, ki bi omogočil zniževanje lastne cene. Od njih ni pričakovati finančnih presežkov. Pravzaprav je normalno, da se hoče podjetje takšnih strateških poslovnih enot čim prej znebiti (jih opustiti oziroma izločiti iz svojega poslovnega programa). Strateške poslovne enote izdelkov, ki se uvrščajo v polje »Vprašaji«, imajo najslabše značilnosti z vidika generiranja denarnih (finančnih) sredstev. Ker njihov trg hitro raste, imajo visoke potrebe po novih investicijskih sredstvih. Generirajo pa malo denarnih sredstev, ker je njihov tržni delež nizek. Če ne bomo v te strateške poslovne enote dovolj vlagali iz presežkov, ki nam jih nosijo strateško posloven enote »Krave«, je nevarnost, da bodo te strateške posloven enote postopoma prešle v polje »Psov«. Zato imamo pri njih pravzaprav samo dve možnosti:

1. toliko investirati v nekatere strateške poslovne enote v polju »Vprašaji«, da jim bomo počasi povečali tržni delež in bodo prešle v polje »Zvezde« ali

2. odločiti se za dezinvestiranje (njihovo likvidacijo).

Tako lahko pridemo do ocene posameznih poslovnih področij podjetja in celotne njihove kombinacije. Na osnovi portfeljske analize, ki pomeni globalno ocenjevanje portfelja (liste) naših poslovnih področij, lahko pridemo do ocene, ali je sestava posameznih poslovnih področij podjetja v ravnotežju. To pomeni, da nam poslovna področja, ki spadajo v polje »Krav«, ki dajejo denar, prinašajo dovolj za potrebne nadaljnje naložbe v tista poslovna področja, ki so sicer obetavna (»Zvezde« in določeni »Vprašaji«), a ki zaenkrat terjajo več vlaganj, kot pa dajejo denarnih donosov.

Kemična družba Shell (Pučko, 1999, str. 153) pa je razvila svojo portfeljsko matriko (glej Sliko 3), s katero je poskušala izboljšati strukturiranje in kvantificiranje položaja strateških poslovnih enot v matriki ter v smislu bolj specifičnih priporočil za postavljanje in vodenje strategije podjetja.

Slika 3: DTM ali matrika usmerjanja politike

konkurenčni položaj	slab	dezinvestiraj	fazni umik	podvoji
			skrbno nadaljuj	ali opusti
	srednji	fazni umik	nadaljuj	poskusi
			skrbno	prizadevanje
	močan	generator	rast	vodja
		denarnih sredstev	vodja	
		neprivlačna	povprečna	privlačna
Tržna privlačnost				

Vir: Pučko, 1996, str. 156.

Portfeljska analiza je bila zasnovana predvsem z namenom, da pomaga diverzificiranim podjetjem dosegati finančno uravnotežen portfelj njihovih poslovnih področij. V nediverzificiranih podjetjih seveda ni mogoče opredeliti strateških poslovnih enot, zato pa tudi ni mogoče uporabiti portfeljske analize. Ta analiza je zato najbolj uporabna v velikih

diverzificiranih firmah. V srednjih in manjših podjetjih pa jo je mogoče uporabiti le, če se da v njih najti poslovni program, ki se ga da razčleniti na sorazmerno neodvisne skupine proizvodov (ali storitev). Pri tem se zdi, da zamisel strateške poslovne enote zahteva, da so produkcijske funkcije strateških poslovnih enot v podjetju aditivne.

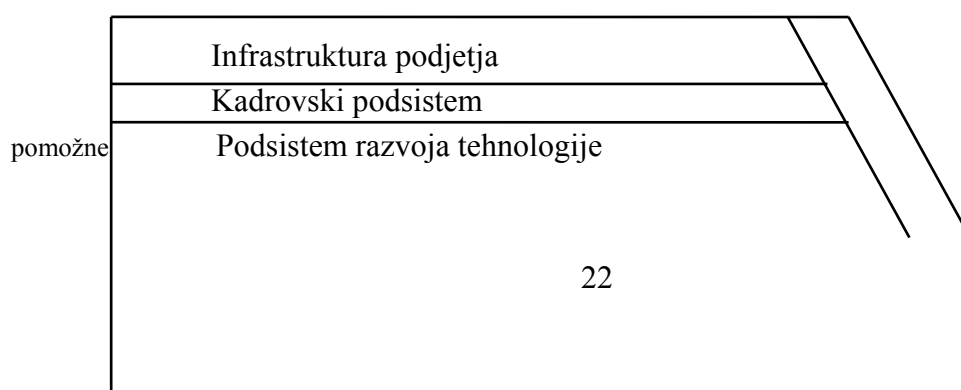
C Porterjeva analiza na osnovi verige »vrednosti«

Porter (1985) je razvil v začetku osemdesetih let alternativni prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja, ki jo lahko imenujemo analiza na osnovi verige »vrednosti«. Do tega svojega teoretičnega modela analize je prišel tako, da je izhajal iz teze, da je v konkurenčnem gospodarstvu konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njenega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Te konkurenčne prednosti konkretnega podjetja ne moremo dojeti, če gledamo na podjetje kot amorfno celoto. Konkurenčna prednost izvira iz mnogih diskretnih aktivnosti, ki jih takšna gospodarska organizacija opravlja v zvezi s konstruiranjem izdelka (storitve), njegovo proizvodnjo, trženjem, fizično distribucijo, postprodajnimi storitvami idr. Da bi ugotovili, kakšno konkurenčno prednost ima neka organizacija, je potrebno sistematično analizirati vse njene aktivnosti in njihove medsebojne vplive kot edine njene vire.

Konceptualni pripomoček, ki ga je razvil Porter za sistematično analizo konkurenčne prednosti nekega podjetja, je njegova veriga »vrednosti«, ki je prikazana na sliki 4. Ta razčlenjuje podjetje na njegove strateške relevantne aktivnosti z namenom, da bi si omogočili spoznati, zakaj se stroški v njem obnašajo tako, kot se, in kakšni so obstoječi in potencialni izvori za diferenciacijo izdelkov (storitev) podjetja. Porter vidi prav v stroškovnih prednostih ali v boljši diferenciaciji proizvoda (storitve) osnovne izvore konkurenčne prednosti podjetja.

Konkurenčna prednost, ki si jo podjetje pridobi, je povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjati neko posebno »vrednost« (korist) za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja te »vrednosti«. Na vprašanje, kje je izvor te posebne »vrednosti«, naj bi dobili odgovor z analizo verige »vrednosti«.

Slika 4: Porterjeva veriga vrednosti





Vir: Pučko, 1999, str. 161

Koncept verige »vrednosti« je v bistvu posebna mikroekonomska teorija, ki ne gleda na podjetje kot na tvorbo z eno samo homogeno produkcijsko funkcijo, ampak kot na zbir ločenih, vendar povezanih produkcijskih funkcij, s tem da so tukaj produkcijske funkcije opredeljene kot aktivnosti. Opredeljena veriga »vrednosti« se osredotoča na vprašanje, kako te aktivnosti ustvarjajo »vrednost« in kaj določa njihove stroške. Razumljivo je, da ima podjetje pri snovanju, opravljanju in kombiniranju svojih aktivnosti široke alternativne možnosti. Če uspemo opredeliti relevantne aktivnosti podjetja, ki ustvarjajo »vrednost«, iti mora za diskretne tehnologije in njihovo ekonomijo, potem lahko ocenjujemo njihov prispevek k ravni relativnih stroškov in k ravni diferenciacije proizvoda (storitve), ki ju dosegamo v podjetju. Na tej osnovi lahko izdelamo profil prednosti in slabosti podjetja.

2.5. Razvijanje celovitih in poslovnih strategij

Strategije so praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napa v podjetju. Vsako podjetje mora glede na svoj specifičen položaj inovativno razvijati lastne strategije. Oblikovanje novih strategij je še vedno v dobršni meri »umetnost«, ki zahteva nove zasnove poslovanja. Vendar ta »umetnost« oblikovanja strategij uporablja v največji možni meri razpoložljive podatke, tehnike in analitične ter sploh raziskovalne metode. Razpolaga pa tudi že z določenimi teoretičnimi koncepti, na katere se lahko pri razvijanju strategije v podjetju naslonimo.

Vendar se pri razvijanju strategije pojavi osrednje vprašanje, koliko smo v podjetju sposobni strateškega razmišljanja. Učinkovito strateško razmišljanje zaposlenih (zlasti vodstva), po katerem se ločujejo uspešna podjetja od manj uspešnih, je zelo težko doseči. Smotri podjetja, o katerih govori Belak (1998, str. 136), so povsem v prizadevanju za kakovost poslovanja, torej za uspešnost, ugled, tržnost, gibčnost, učinkovitost, gospodarsko moč in za neodvisnost podjetja. Zaradi velikih sprememb v primerjavi z ostalimi podjetniškimi dejavniki, tako v notranjosti podjetja kot tudi v okolju, s konkurenco, podjetje ne more ostati brez sprememb. Iskanje strateških možnosti podjetja, ki izhajajo iz njegovih želja in odločitev, so možnosti za njegov razvoj in rast podjetja.

Prijem pri oblikovanju strategij izhaja iz opredelitve obstoječe strategije podjetja glede na poslanstvo, temeljne cilje, ki jih podjetje ima, in glede na dosedanje razvojne programe. Ta ocena pove, zakaj je potrebno oblikovati nove možne strategije.

Pri razvijanju možnih strategij kaže upoštevati teorijo rasti in razvoja podjetja. Dejavniki rasti in razvoja so zunanji in notranji. Če bomo v razvijanju strategij upoštevali te dejavnike, potem je verjetno, da bo taka strategija prej zagotovila poslovno uspešnost podjetja, kot če te dejavnike pri razvijanju strategije zanemarimo.

Med zunanjimi dejavniki rasti in razvoja podjetja je treba opozoriti na hitro se razvijajoče gospodarske panoge, na obstoječe in ugotovljene tržne priložnosti, na učinek zunanje ekonomije, na ekonomijo velikega obsega v povezavi z vprašanjem zagotavljanja čim večje stopnje poslovne fleksibilnosti in na potrebo po naslanjanju na poslovna področja, ki obljublajo potencialno rast, oziroma na razvijanje takšnega poslovnega in prodajnega programa, za katerim stoji potencialno rastoče povpraševanje po izdelkih, ki so v takem programu.

Upoštevanja vreden notranji dejavnik rasti in razvoja podjetja so premalo izkoriščene določene prvine poslovnega procesa, ki lahko pomenijo konkurenčno prednost za podjetje. Take sestavine ali razne njihove kombinacije so lahko pomemben dejavnik izbire smeri razvijanja, saj pomenijo edinstveno sposobnost podjetja in mu zato dajejo konkurenčno prednost pri komercializaciji novih proizvodov oziroma pri povečanju količinske proizvodnje in prodaje starih proizvodov glede na sorodne organizacije, če temelji taka komercializacija oziroma povečanje količinske proizvodnje in prodaje prav na tej edinstveni sposobnosti.

Pri razvijanju strategije ne kaže zanemariti niti spoznanja o potrebi omejevanja diverzifikacije poslovnega programa podjetja. Gre za razvijanje takih strategij širitve poslovnega programa, da bo ta še vedno temeljil na neki osrednji konkurenčni prednosti oziroma poslovni sposobnosti podjetja. Zahteva po omejevanju obsega diverzifikacije izvira iz problemov in možnosti, ki jih ima podjetje z razvijanjem konsistentnih poslovnih politik, računovodskih in finančnih postopkov, politik kadrov, organizacijskih struktur ter rešitev za množico drugih problemov, ki zahtevajo v podjetju integrirano reševanje.

Primernost organizacijske strukture podjetja ter značilnosti upravljalno-poslovodstvenih sposobnosti, ki jih ima na voljo, so naslednji pomembni dejavniki, ki vplivajo na tipe strategij, ki jih kaže razvijati. Čim več upravljalno-poslovodstvenih sposobnosti lahko podjetje odtegne svojim obstoječim poslovnim dejavnostim in jih posveti problematiki svojega razvoja (ekspanzije), tem zahtevnejše strategije lahko razvija. Z zahtevnejšimi strategijami razumemo poleg strategij, ki pomenijo izrazito pospeševanje rasti obstoječih poslovnih področij v podjetju, še posebej strategije, ki se oddaljujejo z za podjetje znanih

poslovnih področij. Pri razvijanju možnih strategij se je treba opirati na poslovne priložnosti v okolju, na ugotovljene sposobnosti podjetja pa tudi na posle, ki si jih podjetje želi ali o katerih misli, da jih opravlja. Na tej osnovi se že da izluščiti nekatere tiste možne strategije, ki zaslužijo nadaljnjo analizo.

V procesu strateškega upravljanja in poslovanja podjetij je strategija gonilo aktivnosti, ki jih organizacija izvaja za doseg ciljev poslovanja (Wickham, 1998, str. 121). Glavni namen oblikovanja strategij je ugotavljanje, ali organizacija dela prave stvari in kako jih lahko naredi še boljše. Glede na navedbe v strokovnih virih je najširše sprejeta delitev strategij na celovite, ki jo imenujemo tudi korporacijske; poslovne ali strategije poslovnih področij in funkcijske, ki pa jim dodamo tudi pomožne, skladno s hierarhijo planskih ciljev. Analiza in izbira strategije je lahko različna in je odvisna od kompleksnosti poslovanja. Ker strategije predstavljajo aktivnosti, ki so potrebne za doseganje planskih ciljev, je pomembno, da so z njimi tudi časovno usklajene (David, 1999, str. 175).

Ta delitev strategij ustreza tudi v svetovni strokovni literaturi močno uveljavljeni tezi, da vsebuje splošna hierarhija planskih strategij naslednje tri glavne ravni (glej Tabelo 3):

1. raven celotnega podjetja: celovita strategija,
2. raven poslovne enote ali strateške poslovne enote: poslovna strategija in
3. raven poslovnega funkcijskega področja: funkcijska strategija.

Tabela 3: Možne strategije podjetja

Merilo oz. predmet	Vrsta strategije
Organizacijsko področje	• Celovita ali osnovna strategija • Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija • Funkcijska (in pomožna) strategija
Funkcija	• Strategija prodaje • Strategija trženja

	• Strategija proizvodnje • Strategija raziskovanja in razvijanja • Strategija investiranja • Strategija financiranja • Strategija razvijanja kadra • Druga
Tržni segment	• Strategija zemljepisnega segmentiranja • Strategija demografskega segmentiranja • Strategija psihografskega segmentiranja
Smer razvoja	• Strategija rasti oz. razvoja • Strategija ustalitve • Strategija krčenja
Tržni odnosi	• Strategija napada (agresije) • Strategija obrambe (defenzive)

Vir: Prirejeno po Welgeju, 1985, str. 229.

2.5.1. Osnovne (celovite) strategije podjetja

Če izhajamo iz že omenjene delitve strategij, so na prvem mestu potrebne poudarka celovite strategije, ki povedo, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem obsegu (Pučko, 1999, str. 176). Celovito strategijo lahko definiramo kot celovit splošen pristop vodenja glavnih dejavnosti podjetja (Pearce, Robinson, 1991, str. 227). Primarno se celovita strategija ukvarja z razvojem portfelja poslovnih področij, razvojem povezav in sinergij med njimi, uravnoteženjem tveganj in razporeditvijo dobička znotraj podjetja, uravnoteženjem denarnih tokov in želenimi rezultati enot in podjetja kot celote. Pri tem celovita strategija omogoča koordiniranje in združevanje naporov v smeri doseganja strateških ciljev. Celovito strategijo naj bi oblikovali veliki diverzificirani sistemi, medtem ko podjetja s homogenim proizvodom glede na značilnosti razvijajo le poslovno strategijo (Pučko, 1999, str. 179). Pearce in Robinson celovite strategije razdelita na dvanajst osnovnih strategij, med katerimi podjetje izbere eno ali več sebi najbolj primernih. Razvrsti jih na koncentrirano rast, razvoj trga, razvoj proizvoda, inovacije, horizontalno integracijo, vertikalno integracijo, skupna vlaganja (Joint Venture), koncentrično diverzifikacijo, konglomeratno diverzifikacijo, preorat, dezinvestiranje in likvidacijo (Pearce, Robinson, 1991, str. 228). Glede na smer razvoja bi razpoložljive strategije lahko združili v tri večje skupine: strategije rasti, strategije stabilizacije in strategije krčenja (Pučko, 1999, str. 179). David (1999, str. 48) celovite strategije združi v štiri skupine: strategije integracije, intenzivne strategije, diverzifikacijske strtegije, defenzivne strategije (David, 1999, str. 48).

Celovita strategija se mora primarno ukvarjati pravzaprav s petimi skupinami velikih odločitev; odločitev (Pučko, 1999, str. 177):

1. o razvoju portfelja strateških poslovnih področij v podjetju,
2. o razvijanju povezav med strateškimi poslovnimi enotami in o sinergijah med njimi,
3. o uravnoteževanju tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
4. o uravnoteževanju denarnih tokov v okviru podjetja in
5. o zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegli.

Celovita (osnovna) strategija se nanaša na vprašanja razvoja prodajnega (poslovnega) programa podjetja, kar zajema njegov portfelj strateških poslovnih področij (enot) in z njimi povezane relevantne trge ter tržne pozicije podjetja, vprašanja politike rasti, investiranja, prevzemanja poslovnega tveganja, uspeha, ekonomskega sodelovanja in razdelitve pa tudi osrednje ideje, ki imajo implikacije za posamezna poslovna funkcijska področja v podjetju.

Glede na pojmovanje osnovne strategije je moč trditi, da se z njo srečujejo le na ravni celotnega podjetja, če je le-to vsaj do neke mere diverzificirano ali če namerava planirati svoj razvoj v takšno smer. Praviloma lahko zato govorimo, da morajo celovite planske strategije nujno razvijati veliki diverzificirani poslovni sistemi, medtem ko posamezna podjetja niso vsa v takšnem položaju. Tudi med njimi, ki imajo dokaj homogeno podstrukturo proizvoda, razvijajo glede na značilnosti le poslovno strategijo. Tista pa, ki imajo diverzificirano podstrukturo proizvoda, pa nujno razvijajo tudi zase plansko strategijo, ki ima značilnosti celovite strategije. Na njeni osnovi pa potem razvijajo tudi poslovne strategije za svoja posamezna poslovna področja.

Glede na smer rasti (razvoja) podjetja je mogoče osnovne (celovite) strategije podjetja ločiti na (Pučko, 1999, str. 179):

- 1.) **strategije rasti (razvoja)** – to so strategije, ki so naravnane na rast. Služijo za uresničitev novih kombinacij poslovnih prvin, kar je po Schumpetru temeljna naloga podjetja. Nove kombinacije pomenijo predvsem uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov;
- 2.) **strategija stabilizacije (normalizacije)** – strategije rasti in razvoja podjetja same niso zadosti. Zaradi procesov stagnacije gospodarske rasti ali celo upadanja gospodarske aktivnosti v narodnem gospodarstvu je treba razmišljati še o strategijah ustalitve in strategijah krčenja na ravni podjetja;
- 3.) **strategija krčenja (dezinvestiranja)** – strategija krčenja poslovne dejavnosti podjetja pomeni zmanjševanje obsega poslovne dejavnosti podjetja. Lahko gre za likvidiranje določenih poslovnih področij v podjetju. V poštev prihaja možnost odcepitve določenih

enot (obratov ali podružnic) od podjetja, kar lahko podjetju sprošča določene resurse, ni pa nujno. Odprodaja določenih delov podjetja ali celih enot je tudi različica te strategije.

2.5.2. Poslovne strategije

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov (Pučko, 2003, str. 200). Lahko tudi rečemo, da je njeno bistvo opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere bo odvisna njena uspešnost. Poslovna strategija vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno strateško poslovno enoto, zato kaže na prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah. Gre za to, kako bo podjetje izboljševalo tržne pozicije na prodajnih trgih, katere privlačne tržne segmente bo obdelovalo, kakšna bo širina njegove strateške poslovne skupine proizvodov (storitev), koliko ožjih skupin proizvodov bo le-ta vsebovala ter na kakšni osnovi bo sledilo na ravni poslovne enote različnim poslovnim aktivnostim, da bi doseglo možne sinergetične učinke.

Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija mora biti praviloma izvedena iz celovite strategije podjetja ali z njo vsaj skladna. V tem pogledu pomeni razčlenitev celovite strategije podjetja. Vezana je na konkretne skupine proizvodov ali storitev in na njihov konkreten trg in tržni položaj.

Sam proces oblikovanja poslovne strategije nujno začnemo na temelju spoznanj ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti določene strateške poslovne enote v podjetju. Drugo izhodišče za oblikovanje poslovne strategije je preverjanje in oblikovanje poslanstva posamezne strateške poslovne enote v podjetju. Tako kot si podjetje opredeljuje poslanstvo zase, si mora opredeljevati poslanstvo tudi za vsako strateško poslovno enoto posebej. Posebnost poslanstva posamezne strateške poslovne enote je v tem, da gre pri njem predvsem za opredelitev širine poslovne dejavnosti takšne enote in za opredeljevanje skupin proizvodov (storitev) in njihovih trgov, ki naj bi jih takšna strateška enota obdelovala. Če k temu dodamo še sestavino, ki opredeljuje, po kateri poti bo strateška poslovna enota poskušala dosegati konkurenčno prednost, imamo navedene že vse tipične sestavine poslanstva posamezne strateške poslovne enote.

Strateška poslovna področja oziroma enote, ki zajemajo različne strateške skupine proizvodov ali storitev podjetja, so lahko v različnih fazah na krivulji življenjskega cikla. V vsaki od teh faz je primerna drugačna poslovna strategija. Pri tem ne gre za zgolj funkcijsko strategijo trženja, kot se pogostokrat razlaga, ampak za poslovno strategijo, ki zahteva čisto določene različne funkcije strategije, ki morajo podpirati uresničevanje poslovne strategije.

Ker se poslovne strategije spreminjajo in prilagajajo položaju strateške poslovne enote na njeni krivulji življenjskega cikla, jih lahko razdelimo na strategije v fazi uvajanja, strategije v fazi rasti, strategije v fazi zrelosti in strategije v fazi upadanja (Pučko, 1999, str. 210).

1. **Poslovna strategija v fazi uvajanja** – v kolikor je strateško poslovno področje v fazi uvajanja na krivulji življenjskega cikla, potem kaže uresničevati zanj poslovno strategijo, ki bo dopuščala relativno visoke prodajne cene ob še malih proizvodnih serijah in zato ob sorazmerno visokih stroških proizvodov oziroma storitev. Poslovna usmeritev bo nujno naravnana na pridobivanje kupcev in tržnega deleža. Zato bo podjetje veliko vlagalo v razvijanje osrednje/ih sposobnosti in nove zmogljivosti. Finančne vire za te naložbe bo iskalo pri zunanjih investitorjih ali celo v rizičnem kapitalu. Tudi vlaganja v promocijo novosti bodo velika. Konkurentov še ne bo ali jih bo malo. Dobička v tej fazi še ne pričakujemo. Poslovanje s takšno strateško skupino proizvodov ali storitev je še visoko tvegano.
2. **Poslovna strategija v fazi rasti** – v tej fazi bo kupcev naših proizvodov oziroma storitev že več. Konkurenca narašča. Podjetje se mora v tej fazi odločiti, katero generično poslovno strategijo bo začelo uresničevati. Če se ne odloči za strategijo stroškovne učinkovitosti, bo moralo začeti diferencirati svoje proizvode oziroma storitve. V ta namen se je treba pogosto odločiti, da začnemo razvijati blagovno znamko. Večanje kakovosti proizvodov oziroma storitev postaja pomembno. Tudi učinkovitost proizvodnje dobiva v tej fazi svoj pravi pomen. Razvijanje masovnih načinov distribucije utegne postati važno. Ob vse večji konkurenci je treba praviloma računati, da bo treba zniževati prodajne cene. Vendar je to faza, ko začne strateško poslovno področje oziroma enota dajati in tudi odplačevati začetne investicije.
3. **Poslovna strategija v fazi zrelosti** – konkurenca doseže običajno najvišjo stopnjo. Zato mora biti poslovna strategija usmerjena v razvijanje stroškovno učinkovitega proizvodnega in distribucijskega procesa, standardizacijo proizvodov oziroma storitev, zniževanje stroškov marketinga in odzivanje na cenovno konkurenco. Naraščajoča konkurenca se pozna tako na področju cen kot značilnosti proizvodov. Možne so tudi cenovne »vojne«. Podjetje poskuša uporabljati strategijo povečanja tržnega deleža, ker pa gre za zrelo panogo, je to zelo težko dosegati. Zato se usmerjajo na ohranjanje svojega konkurenčnega položaja in na to, da žanjejo in pobirajo donose od svojih v preteklosti izvedenih investicij.
4. **Poslovna strategija v fazi upadanja** – računati mora s tem, da so kupci zelo dobro informirani o proizvodih oziroma storitvah konkurentov v panogi. Panoga je konsolidirana, konkurenca je huda. Strateško obnašanje podjetja mora favorizirati

proizvodnjo in trženje standardnih proizvodov ali storitev. Kontrola stroškov mora biti zelo rigorozna. V trženje bo podjetje investiralo le še malo. Uporabljati kaže standardne metode proizvodnje in prodajne kanale. Računati mora z znatnejšimi neizkoriščenimi kapacitetami, hitrim zniževanjem prodajnih cen in padanjem dobička. Prvi konkurenti bodo v tej fazi začeli izstopati iz panoge. Podjetja v tej fazi poskušajo razvijati poslovno strategijo, ki temelji na oženu linije proizvodov oziroma storitev, na nižanju prodajnih cen in izdatkov za promocijo.

Poleg že doslej navedenih vrst poslovnih strategij poznamo še številne druge. Na ravni poslovnih strategij ločimo tudi strategije obdelave trga, strategije razvoja trga in strategije razvoja proizvodov oziroma storitev.

Strategija obdelave trga – značilnosti te strategije so v opredelitvi, da bo strateška poslovna enota poslovala z obstoječo skupino proizvodov oziroma storitev na obstoječih prodajnih trgih, pri čemer bo poskušala povečati prodajo z boljšo obdelavo teh trgov.

Strategija razvoja trga – za to strategijo je značilna usmeritev v osvajanje novih prodajnih trgov za obstoječe proizvode oziroma storitve podjetja.

Razvoj proizvodov oziroma storitev pa je vrsta poslovne strategije, ki uvaja pa tudi nadomešča obstoječe proizvode oziroma storitve v okviru svoje strateške skupine proizvodov oziroma storitev.

2.5.3. Vrednotenje in ocenjevanje strategij

Z vrednotenjem razvrščamo lastnosti obravnavanih strategij glede na vnaprej določene kriterije. Ti postopki lahko temeljijo na merjenih ali pa ocenjenih veličinah. Temeljno izhodišče vsakega podjetja je primerjava inputov za uresničitev strategije z izidi njene uresnitve. Šele ko strategije ovrednotimo, lahko razlikujemo boljše od slabših in izberemo najboljše. Pri tem imajo ključno vlogo različni kriteriji izbire, s katerimi izbiramo prihodnjo strategijo za podjetje.

Pri oblikovanju planskih strategij izhajamo iz ocenjevanja obstoječih strategij v podjetju glede na poslovni predmet, cilje in program aktivnosti. Dobljena ocena nam pove, zakaj je potrebno oblikovati nove poslovne strategije. Posamezne razvite strategije je mogoče ocenjevati tudi zgolj z dokaj splošnimi merili, čeprav so mnogo preprostejši in običajno zato tudi manj natančni kot z meritvami. Ker določamo v ocenitvenih postavkah obseg posameznih veličin brez vnaprej določenih meril, je vsako ocenjevanje subjektivno. Pučko

(1996, str. 282) navaja naslednje kriterije, na katere se lahko naslonimo pri ocenjevanju možnih strategij:

- **notranja konsistentnost strategije** (eno izmed pomembnih podvprašanj – ali je strategija konsistentna s stilom in filozofijo vodstva, ali je v harmoniji z ravnanjem in upravljalnimi organi),
- **relativna uspešnost** strategije glede njenega prispevka k reševanju strateškega problema podjetja,
- **stopnja skladnosti** zahtev strategije s sposobnostmi podjetja (ali razpolagamo z zadostnimi kritičnimi resursi, denar, delovna sila, oprema, reprodukcijski material, energija itd.),
- **konsistentnost strategije z dinamiko okolja in dinamiko podjetja** (bolj, ko je oddaljen rezultat, bolj rizično je predvideno poslovanje, poleg predvidenih so možne tudi nepredvidene administrativne spremembe, nepredvidene tehnološke in druge spremembe),
- **relativne konkurenčne prednosti strategije,**
- **skladnost strategije s preferencami delovnega kolektiva,**
- **primernost časovnega horizonta** strategije (ali imamo zadosti časa za njeno uresničitev),
- **skladnost** strategije z rezultati planskih študij in družbenimi planskimi cilji,
- **relativna sposobnost** strategije, da kar se da omeji nastop novih poslovnih problemov v podjetju.

Seveda pa mora ocenjevanje razvitih strategij iti še naprej. Strategije moramo presojati predvsem glede na (Belak, 1998, str. 149) sinergične učinke, stroške vstopa, donosnost strategije, družbene stroške in koristi, riziko, tveganost.

2.5.4. Kriteriji izbire in uresničevanje strategij

Izbira strategij, kot ena od glavnih potez, je odvisna od situacije, s katero lahko dosežemo cilj. Na podlagi te situacije lahko razvijemo ne samo eno strategijo, ki je namenjena za vzpostavitev ustrezne klime v celotni delovni organizaciji, ampak tudi več strategij. Zato za vsako strategijo nato razvijemo plan akcij z grobo časovno opredelitvijo in potrebnimi resursi. Uspeh strategije podjetja je povezan predvsem s tem, kako se sklada s panožnimi in konkurenčnimi pogoji na trgu.

Odločitve o strateški izbiri so v veliki meri odvisne tudi od nagnjenosti odločevalcev k tveganju, izkušenj iz preteklih izbranih strategij in novo nastalih zvez (Pearce, Robinson, 1991, str. 288).

Ko so razvite strategije ocenjene in analizirane z vidika sinergijskih učinkov, tveganja, donosnosti, stroškov vstopa, občutljivosti in prilagodljivosti, se med njimi izbere najboljše, te pa potem dodela v obliko posameznih planov, ki v skupnem sestavljajo bolj ali manj podrobno izdelan strateški plan podjetja. Sestavni del strateških planov so predračuni, ki odražajo poslovne rezultate ovrednotenih planiranih akcij.

Končna točka oblikovanja, ocenjevanja in izbire strategij je prava kombinacija novih proizvodov, trgov in tehnologij, kar omogoča doseganje pravih rezultatov. Vendar končna točka ne predstavlja stacionarnega stanja, pomeni prehod v dinamično stanje brez pravega konca. Izbrane strategije so učinkovite takrat, ko zagotavljajo optimalno kombinacijo proizvodov, saj s tem omogočajo pogoje za maksimiranje dobička, pridobitev prevladujočega tržnega deleža, visoke pribitke in manj tveganj v poslovanju. Optimalne strategije pa so tiste, ki pripeljejo podjetje v položaj vodilnega na tržnem segmentu ali tržni niši (Napuk, 1993, str. 66).

Odločilna faza v procesu strateškega upravljanja in poslovanja podjetja je uresničevanje strategij. To je odločilen del procesa, v katerem se izvajajo izbrane smeri delovanja s ciljem uresničiti načrtane planske cilje. V podjetju razvijejo celoto aktivnosti in izbor, ki omogoča uspešno udeležanje strateškega plana. Uspešno uresničevanje strategij terja ogromno podpore, motivacije, discipline in napora s strani vseh menedžerjev in zaposlenih.

Vse aktivnosti povezane z izdelavo strateškega plana še ne dajejo zagotovila za uspešno poslovanje. Uspeh je odvisen od kvalitete procesa uresničevanja. To je najpomembnejša faza, s katero se sooča poslovodstvo v podjetju in hkrati najpomembnejši test njegove sposobnosti vodenja in usmerjanja. Kljub jasni strategiji in dobro izdelanim programom podjetja mu lahko spodleti pri izvedbi. Po mnenju podjetja McKinsey Consulting je pri najbolje vodenih ameriških podjetjih opažena ne samo dobra strategija, pač pa splet, ki so ga poimenovali 7S in po njihovem vključuje strategijo, strukturo, sisteme, stil, osebe, spretnosti in skupne vrednote (Peters, Waterman, 1982, str. 9–12).

Ko si podjetje izoblikuje strategije na poslovnih in funkcijskih področjih v podjetju, mora usmeriti pozornost strateškega poslovanja k uresničevanju. Uresničevanje strategij ima kot faza tudi določene planske sestavine. Že ko se v organizaciji začnejo razvijati programi in ko se izdelujejo predračuni za aktivnosti, ki jih vsebujejo programi, pa tudi ko se planirajo poslovni projekti podjetja, se takoj prične uresničevanje strategij. Cilj je izoblikovati in preoblikovati strategije pri poslovanju podjetja in izdelavi izdelka na tak način, da v medsebojnem delovanju zagotavlja zadovoljiv dobiček in rast.

Kontrola uresničevanja ali strateška kontrola je vnaprejšnja kontrola in opravlja strateško revizijo celotnih strateških usmeritev organizacije, saj se ukvarja s stalnim preverjanjem,

ali so sprejeti strateški plani glede na razvoj v okolju organizacije ali v sami organizaciji še vedno ustrezni (Možina, 1994, str. 206).

Avtorji v strokovni literaturi o strateškem upravljanju in poslovanju podjetja pogosto obravnavajo strateško kontrolo kot proces ocenjevanja uresničevanja strategije. Tako David navaja, da proces kontinuiranega ocenjevanja strategij obsega revidiranje, vrednotenje in kontroliranje uresničevanja izbranih strategij (David, 1999, str. 280). To je proces, ki organizaciji pomaga izboljševati njen zunanji in notranji strateški položaj ter ji omogoča sami kreirati svojo lastno prihodnost.

Zaradi svoje ponavljajoče se narave se celoten proces strateškega upravljanja in poslovanja sklepa v bistvu v krog. Strateško planiranje, uresničevanje in kontroliranje je nikoli končan dinamičen proces, ki se z vsakim kontroliranjem začne znova, zato bi ga lahko opredelili kot krog ali cikel strateškega upravljanja in poslovanja (Pučko, 1999, str. 349).

2.5.5. Razvijanje funkcijskih strategij s poudarkom na strategiji trženja

Te strategije se nujno osredotočajo na maksimizacijo učinkovitosti resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja, pa tudi na nadaljnji razvoj posebnih sposobnosti podjetja. Pri tem s funkcijskimi strategijami razumemo tiste strategije, ki so usmerjene na posamezna poslovna funkcijska področja, ki podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. S pomožnimi strategijami pa pojmujeemo tiste strategije, ki niso usmerjene na neko poslovno funkcijsko področje, pa tudi podpirajo uveljavljanje osnovnih in poslovnih strategij (Pučko, 1999, str. 217).

Uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podpirajo funkcijske strategije, kot tretja skupina v hierarhiji strategij. Usmerjene so na posamezna poslovna funkcijska področja in zagotavljajo učinkovito izrabo resursov podjetja. Funkcijske strategije se oblikujejo na osnovi povezovanja ocenjenih poslovnih prednosti podjetja s ključnimi strateškimi dejavniki. Obsegajo kratkoročne aktivnosti, ki jih mora izvajati vsako funkcijsko področje znotraj podjetja, da bi bilo zagotovljeno uresničevanje celovite strategije. Funkcijske strategije se ločijo od celovitih po tem, da so kratkoročne, saj podpirajo enoletne planske cilje, da so specifične, ker opredeljujejo specifične aktivnosti, kako doseči letne cilje, in da terjajo poleg poslovnih še vključitev operativnih menedžerjev (Pearce, Robinson, 1991, str. 304).

V okviru funkcijskih strategij morajo biti razvite posamezne posledice za poslovna funkcijska področja podjetja, ki izvirajo iz opredeljenih celovitih in poslovnih strategij.

Rečemo lahko, da gre pri oblikovanju funkcijskih strategij v podjetju za izbiro delnih ciljev za vsako poslovno funkcijsko področje, npr. trženje, proizvodnja, finance, R&R itd., za določanje narave ter zaporedja akcij, ki jih bo treba napraviti v vsakem poslovnem funkcijskem področju, da bi dosegli planske cilje podjetja.

Seveda je možno iskati nove funkcijske strategije v vsakem poslovnem funkcijskem področju podjetja, vendar je navadno potrebno povezati funkcijske strategije v celotno dolgoročne planske strategije podjetja.

Tukaj nimamo namena, da posamezne vrste funkcijskih strategij celovito obdelamo. To tudi ni naloga raziskovalcev strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju, ampak je to delo raziskovalcev posameznih poslovnih funkcijskih področij v njem. Osredotočili bi se na strategijo trženja v podjetju.

Strategija trženja je pomembna funkcija strategije v podjetju. V precejšni meri določa, kaj bodo delala druga notranja poslovna področja v podjetju, nima pa absolutne avtoritete glede reakcij podjetja na tržne spremembe. Take reakcije morajo vedno temeljiti na rezultatih uravnoteženja zahtev in drugih poslovnih funkcij v podjetju.

Razvijanje trženja v načelu zajema izbiro posameznih prodajnih trgov oziroma njihovih odjemalcev, katerim bo podjetje poskušalo prodajati svoje proizvode v planskem obdobju. Analitično podlago za to razvijanje dajejo raziskave trgov in analize sposobnosti ter slabosti podjetja, strateški cilji ter predvidevanja razvojev trgov. Po drugi strani gre v tem oblikovanju strategije za opredeljevanje trženjskih aktivnosti podjetja. Temu delu služi zopet kot osnova raziskovanje trga, predvidevanje prihodnje dejavnosti konkurence na tem področju, strateški cilji in analiza učinkovitosti.

Kot izhodišče za razvijanje strategije trženja v podjetju služijo predvidevanja splošnega razvoja obsega povpraševanja v panogi, v kateri je podjetje, in rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja prodaje za glavne (osnovne) skupine proizvodov podjetja.

3. OPREDELITEV IN VRSTE TRŽENJSKIH STRATEGIJ

Strategija trženja je sestavni del strategije podjetja. Tržne strategije pomenijo pot za doseganje zastavljenih ciljev trženja in vključujejo vse elemente trženjskega spleta (Rojšek, 1995, str. 3). Gre za realno zastavljene in dosegljive cilje, ki se nanašajo na

ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na izbranih ciljnih trgih z razvojem in proizvodnjo novih, konkurenčnih proizvodov, osvajanje tistih novih kupcev in trgov, ki so plačilno sposobni in s katerimi se lahko doseže primeren dobiček, ter ustvarjanje ustreznega imidža podjetja.

Na strategijo trženja vpliva več dejavnikov: demografsko, geografsko in družbenopolitično okolje, plačilna sposobnost odjemalcev itd. Poleg njih na strategijo vplivajo še konkurenca, dobavitelji in tržni posredniki. Ključne za načrtovanje in kasneje izvajanje tržne strategije pa so vedno kupčeve želje in zahteve.

Temelj trženjske strategije je sestavljen iz treh strateških stopenj (Jančič, 1990, str. 87):

1. selekcije ciljnih trgov,
2. izbire konkurenčne pozicije in
3. oblikovanja trženjskega spleta kot končnega rezultata, ki ga proizvajalec nato ponudi v proces menjave potrošnikom.

Podjetje, ki se odloča za proizvodnjo določenega izdelka, mora najprej sprejeti dejstvo, da današnji trgi niso več homogeni. Potrošnikov je preveč, preveč so razpršeni in po svojih zahtevah zelo različni. Zato danes govorimo o tako imenovanem »ciljnem marketingu«, katerega ponudba se osredotoča na enega ali več izbranih segmentov potrošnikov. Naslednji korak je namenjen strateški odločitvi o možnem pokrivanju segmentov trga z našimi izdelki. Za nadaljnjo razdelitev temeljne trženjske strategije pa je kljub temu izhodiščna postavka odločitev o strategiji ciljnih trgov. Izbira ciljnega trga hkrati tudi opredeli, s katerim in s kolikšnim številom konkurentov se bo podjetje spopadalo pri uresničitvi svoje temeljne trženjske strategije. Govorimo torej o položaju, ki ga bo podjetje doseglo glede na konkurente, oziroma o konkurenčnem pozicioniranju. Da bi podjetje lahko doseglo želen položaj na trgu, mora potrošniku ponuditi vrednost v obliki trženjskega spleta. Gre za vrsto elementov, ki pogojujejo tako vzpostavitev menjalnega procesa kot tudi njegovo realizacijo.

Kotler na enak način opredeljuje načrt trženjske strategije, s pomočjo katerega podjetje plasira proizvod na trg, in je sestavljen iz treh delov (Kotler, 1996, str. 334):

- prvi opisuje velikost, sestavo in obnašanje ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje, podajo, tržni delež in načrtovani dobiček za prvih nekaj let;
- v drugem delu je večji poudarek na načrtovani ceni proizvoda, strategiji distribucije, enoletnem proračunu za trženje;
- tretji del načrta trženjske strategije se nanaša na prodajo in dobiček na dolgi rok ter na strategijo trženjskega spleta v času.

Podjetje oblikuje trženjske strategije na osnovi izhodišč in ugotovitev tržnih raziskav, spremljanja konkurence, celovitega načrtovanja, vizije in drugih ugotovitev v okolju. Strategija mora biti tržno prilagodljiva, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje. Za izvajanje omenjene strategije so potrebna ustrezna sredstva, ki jih mora podjetje predvideti vnaprej. Dobro zastavljena tržna strategija je pogoj za uspešno poslovanje podjetja in učinkovito izvajanje tržnih dejavnosti (Devetak, 1999, str. 271).

Davidson pa je strategijo trženja oblikoval v skladu z dinamičnimi načeli ofenzivnega trženja (Davidson, 1987, str. 18–20):

1. **ofenzivnost** – ko podjetje zadovoljuje kupčeve zahteve z odličnimi izdelki, posluje z nizkimi stroški in sprejema ter uresničuje najboljše odločitve v pravem času pred tekmeči ter si na ta način izbori položaj tržnega vodje;
2. **integralnost** – kar pomeni aktivno komuniciranje vseh zaposlenih v podjetju in njihovo razumevanje, sprejemanje in izvajanje ideje trženja;
3. **strateškost** – kar razumemo kot dolgoročno razvijanje zmagovalnih strategij, ki jih med več alternativami izberemo na podlagi podrobnih analiz;
4. **dobičkonosnost** – s čimer razumemo srednjeročno ravnovesje med želenim dobičkom podjetja in zahtevami njegovih kupcev;
5. **učinkovitost** – uspešno in disciplinirano vsakodnevno uresničevanje zadanih ciljev na vseh ravneh in oddelkih v podjetju.

Petim omenjenim dejavnikom ofenzivnega trženja podjetja dodaja Hrastelj še **sposobnost hitrega odzivanja**, ki jo opredeljuje kot minimalni odzivni čas na zahteve trga in kot hitre inovacije, ko ofenzivni tržnik soustvarja potrebe trga (Hrastelj, 1995, str. 41–42). Zaradi zahtevnosti uporablja navedene značilnosti ofenzivnega trženja v praksi le manjšina podjetij.

Strategije trženja so različni avtorji obravnavali različno. Večini je skupno, da bo uspelo tisto podjetje, ki je konkurenčno s tržno ceno, kakovostjo, ugodnejšimi dobavnimi roki in učinkovitim promoviranjem proizvodov, poleg tega obvlada diferenciranje proizvodov in storitev ter se je zmožno osredotočiti na konkretne proizvodne programe, ki jih ponudi na plačilno sposobnih tržnih segmentih (Devetak, 1999, str. 272).

V nadaljevanju so opisane tri različne vrste tržnih strategij, in sicer najprej generične strategije, nato strategije trženja glede na življenjski cikle proizvoda in na koncu še strategije trženja glede na stopnjo razvoja trga.

3.1. Generične strategije

Koncept generičnih poslovnih strategij je razvil M. Porter (Pučko, 1996, str. 202). Koncept temelji na predpostavki, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje, ali kar podjetje, če je obravnavano kot ena strateška poslovna enota. Po njegovem mnenju je možno priti do konkurenčne prednosti le preko doseganja nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti, ali pa preko diferenciacije proizvoda oziroma storitve. Iz navedenega je možno postaviti matriko možnih konkurenčnih strategij poslovnega področja (podjetja), ki nam nudi tri temeljne generične strategije. Te so: strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategija diferenciacije proizvodov in strategija razvijanja tržne niše.

1. Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti je značilna za podjetja, ki si prizadevajo premagati konkurenco in pridobiti visok tržni delež s pomočjo nizkih stroškov proizvodnje in distribucije ter posledično nižjih prodajnih cenah. Stroškovno konkurenčnost lahko podjetje dosega z zniževanjem stroškov, ki so usmerjeni na prodajni trg, nabavni trg surovin, proizvodnjo proizvodov, organiziranje in financiranje. Podjetja, ki se odločijo za to strategijo, nastopajo na svojih tržnih segmentih z enotnimi oziroma standardnim trženjskim spletom. Tudi karakteristike njihovih proizvodov se ne spreminjajo pogosto. Njihova nevarnost so konkurenti, ki uvajajo strategijo diferenciacije (izboljševanje značilnosti in kakovosti proizvodov). V takih okoliščinah mora podjetje iskati rešitve konkurenčnosti z zniževanjem tržnih cen, kar je dolgoročno negativno, in zato težko obdrži vodečo pozicijo na trgu.

2. Strategija diferenciacije proizvodov je usmerjena na razlikovanje, drugačnost izdelkov glede konkurentov (boljša kakovost, redna dobava, boljša funkcionalnost, boljši servis). To diferenciacijo proizvodov in storitev lahko podjetja dosegajo s proizvodnimi in storitvenimi posebnostmi, posebnostmi na prodajnem področju, delovnimi sredstvi, organizacijo. S to strategijo si podjetje prizadeva znižati stroške in v očeh odjemalca doseže željeno edinstvenost.

3. Strategija razvijanja tržne niše (tržne praznine), izhaja lahko iz diferenciacije ali pa tudi iz stroškovne učinkovitosti proizvodnega programa, usmerjenega v tržno nišo. Podjetje si izbere določeno tržno nišo in ji prilagodi ustrezno strategijo, ki jo bo lahko pokrilo s svojim portfeljem izdelkov. Pri tem uporablja bodisi vodstvo v stroškovni učinkovitosti bodisi eno izmed oblik diferenciacije znotraj ciljnega segmenta. Ta strategija je privlačna predvsem za podjetja z omejenimi viri, njena slabost pa je visoko tveganje sprememb ciljnih tržnih segmentov podjetja (Devetak, 1999, str. 272).

Ko se podjetje opredeljuje za vrsto strategije, to pomeni ali se odločijo bodisi za strategijo nizkih stroškov bodisi za strategijo diferenciacije, paziti morajo predvsem na višino

vrednosti proizvodov v očeh kupcev (Kotler, 1996, str. 85). Podjetja, ki sledijo isti strategiji ob usmeritvi na iste trge ali tržne segmente, tvorijo strateško skupino. Podjetje, ki bo v svoji skupini najbolje uresničilo izbrano strategijo, bo doseglo najvišji dobiček.

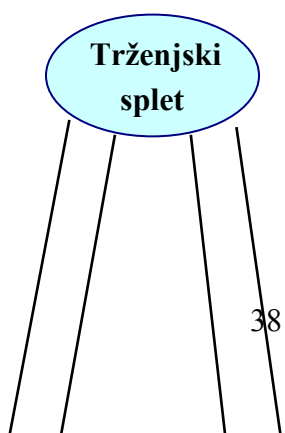
V praksi se le malo podjetij odloči samo za eno od navedenih strategij. Velika večina uporablja različne kombinacije med tremi podanimi strategijami za vse štiri sestavine trženjskega spleta.

Podjetje mora, preden se odloči za načine nastopanja in konkuriranja na trgih, natančno opredeliti trženjski splet, s katerim sledi svojim tržnim ciljem na ciljnem trgu. Trženjski splet je sestavljen iz kombinacije tržnih spremenljivk: proizvoda, cene, distribucije in tržnega komuniciranja.

Pri trženju storitev pa imamo zaradi njihovih posebnosti opravka z drugačnim trženjskim spletom kot pri trženju fizičnih proizvodov. Tako klasičnim prvinam proizvodu, ceni, tržnemu komuniciranju in distribuciji, dodajamo še procese, ljudi in fizično okolje (Snoj, 1995, str. 10; Kurtz, Clow, 1998, str. 25).

Za obvladovanje trženjskega spleta (glej Sliko 5) je treba uresničevati tržno načrtovanje, spremljati in nadzorovati dejavnosti. Vse to mora podpirati dober informacijski sistem in organiziranost tržne funkcije.

Slika 5: 4. P-ji trženjskega spleta



Raznolikost izdelkov

Kakovost

Oblika

Lastnosti

Izdelek

Blagovna znamka

Embaliranje

Velikosti

Storitve

Jamstvo

Vrnitev

neprodanih izdelkov

Prodajne poti

Prodajne poti

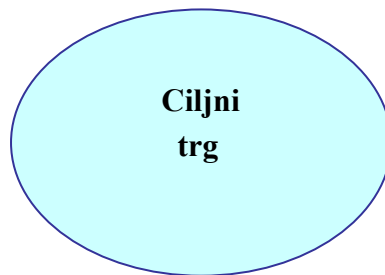
Pokritje trga

Sortiment

Lokacije

Zaloge

Transport



Cena

Cena iz cenika

Popusti

Znižanja

Plačilni rok

Kreditni pogoji

Tržno komuniciranje

Pospeševanje prodaje

Oglaševanje

Prodajno osebje

Odnosi z javnostmi

Neposredno trženje

Vir: Kotler, 1996, str. 98.

3.2. Strategija trženja glede na življenjski cikel proizvoda

V okviru razvijanja strategije prodaje ne moremo mimo koncepta življenjskega cikla proizvoda. Ta koncept je zasnovan na predpostavki, da gre vsak uspešen proizvod v svoji ekonomski življenjski dobi skozi štiri značilne faze:

1. faza: UVAJANJE – faza, ko pride nov proizvod prvič na trg. Na trgu še ni pravega povpraševanja po njem, proizvod še ni tehnično preizkušen. Obseg njegove prodaje je še majhen in le počasi narašča.

V fazi uvajanja proizvoda je za nadaljnji razvoj proizvoda in obliko krivulje življenjskega cikla pomembno, kako proizvod sprejmejo kupci. Če proizvod sprejmejo pozitivno, sledi postopno večanje prodaje. Sčasoma se spreminja tako struktura kupcev kot tudi

konkurence. Dobička na tej stopnji ponavadi ni zaradi visokih stroškov uvajanja proizvoda. Poznamo štiri strategije na tej stopnji proizvoda (Kotler, 1996, str. 361):

- Strategija hitrega posnemanja smetane je uvajanje proizvoda z visoko ceno in močnim tržnim komuniciranjem z namenom, da se doseže najvišji možni dobiček na enoto. Podjetje se odloči za tak nastop na trgu, kadar večina kupcev še ne pozna njegovega proizvoda, si ga pa lahko privošči za tako visoko ceno. Podjetje si v tem primeru želi premagati konkurenco z uveljavitvijo svoje blagovne znamke pri kupcih.
- Strategija počasnega posnemanja smetane je primerna za podjetje, ki nastopajo na omejenih trgih, kjer kupci že poznajo njihove proizvode in so jih pripravljene plačati po visoki ceni ter kjer konkurenca ne pomeni nevarnosti za podjetje. Za njo je torej značilno šibko tržno komuniciranje in prodaja po visokih cenah.
- Strategija hitrega prodiranja je uvajanje proizvoda z nizko ceno in velikimi izdatki za tržno komuniciranje. S to strategijo je možno hitro doseči visok tržni delež. Podjetja jo uporabljajo takrat, kadar imajo stroškovno prednost pred drugimi konkurenti, kadar je trg velik, prav tako je velika konkurenca, večina kupcev se proizvoda še ne zaveda ter ga ne namerava plačati po visoki ceni.
- Strategija počasnega prodiranja se uporablja, ko je povpraševanje na trgu cenovno elastično in ko se kupci proizvoda že dobro zavedajo. Tu ni potrebna velika mera tržnega komuniciranja. Strategija je uporabna za velike trge, kjer podjetja zaradi nevarnosti konkurence nastopijo z nizko ceno.

2. faza: RAST POVPRASEVANJA (RAST TRGA) – faza, v kateri začne povpraševanje po proizvodu začne hitro naraščati, na trgu se pojavijo prvi konkurenti. Trajanje te faze je odvisno od obstoja morebitnega patenta ali kakšne druge pomembne ovire za vstop ter od strukture trga.

Za obdobje tržne rasti proizvoda je torej značilna hitra rast trga prodaje in dobička njegovih ponudnikov. Že v tem obdobju se zato pojavi potreba po diferenciaciji proizvoda, velik pomen ima tudi razvijanje njegove blagovne znamke. Konkurenti vstopajo v panogo. Cene morda zato rahlo padejo, če povpraševanje dovolj hitro narašča. Izdatki za tržno komuniciranje ostanejo na isti ravni ali se povečajo z namenom, da se še naprej obvešča potencialne kupce o proizvodu. Za to stopnjo so značilne naslednje strategije sprememb tržnega spleta (Kotler, 1996, str. 364):

- podjetje izboljša kakovost proizvoda, slog in doda nekaj novih modelov v prodajo,
- podjetje zniža cene, da pritegne kupce, ki so cenovno občutljivi,
- podjetje razširi svojo distribucijsko mrežo,
- podjetje išče in vstopi v nove tržne segmente,
- podjetje oglašuje z namenom, da si pridobi naklonjenost kupcev.

3. faza: TRŽNA ZRELOST – v tej fazi se obseg povpraševanja po proizvodu ustavi. Raste le še na račun nadomestitvenega povpraševanja in zaradi nastajanja novih gospodinjstev. Značilnost začetka te faze je v tem, da večina potencialnih potrošnikov te proizvode že ima in jih uporablja. Med konkurenti pride do borbe na področju politike cen, diferenciacije proizvoda in segmentacije trga, zato je tudi v tej fazi pomembna dobra promocija.

Faza zrelosti običajno traja dlje kot ostale. V tej fazi je prodaja največja, vendar počasi začne upadati, ker je večina kupcev proizvod že sprejela. Podjetja težijo k podaljšanju te faze z namenom, da iztisnejo čim večji dobiček, zato je tržna dejavnost večinoma posvečena zrelemu proizvodu. Tržne strategije, ki se uporabljajo v tej fazi, so naslednje (Kotler, 1996, str. 367):

- Strategija spremembe trga se uporablja, ko poskuša podjetje povečati prodajo oziroma širiti trg za svojo blagovno znamko. Pridobitev novih kupcev (vstop na nove ciljne trge; geografska, demografska) in konkurentovih kupcev so način, s katerimi si podjetje zagotovi večje število uporabnikov. Poskrbeti pa mora tudi za to, da bi dosedanja kupci pogostejše in v večjih količinah uporabljali njegov proizvod ali storitev.
- Strategija spremembe proizvoda so namenjene izboljšanju kakovosti proizvoda oziroma izboljšanju funkcionalnosti proizvoda (njegove trajnosti, zanesljivosti ...). Poleg tega je pomembno, da se podjetje posveča dodajanju novih značilnosti proizvodu (velikost, teža, material ...), s tem si ustvari zvestobo določenih kupcev in brezplačno publiciteto. Poleg omenjenega pa spada k tem strategijam še izboljšanje sloga, ki poskrbi za večjo privlačnost proizvoda in ustvarjanje identitete na trgu.
- Strategija sprememb prvin trženjskega spleta se uporablja, ko želi podjetje spodbuditi prodajo proizvoda s spremembo enega ali več elementov trženjskega spleta. Velik pomen pri spodbujanju prodaje zrelih proizvodov ima lahko znižanje cene, uvajanje določenih popustov oziroma ugodnih kreditnih pogojev. Tudi o spremembi tržnega komuniciranja je na tem mestu vredno razmisliti, kajti pri zrelih proizvodih se namen oglaševanja in pospeševanja prodaje nekoliko razlikuje od namena promoviranja tistih proizvodov, ki se šele uvajajo na trg oziroma so v stopnji rasti. Potreben je pregled in raziskava starih in potencialnih prodajnih poti, s katerimi bi podjetje prodrlo na nove tržne segmente. Prav tako pa se morajo tržniki vprašati, ali so sposobni izboljšati prodajne storitve in tako pospešiti dobavo, ponudbo večjih posojil ipd.

4. faza: ZASTARELOSTI PROIZVODA (UPADANJA) – v tej fazi proizvod začne izgubljati odjemalce in prodaja proizvoda začne upadati. Pride do precej visoke stopnje neizkoriščanja proizvodnih zmogljivosti.

V fazi upadanja proizvoda zaradi sprememb okusa kupcev, povečanja konkurence in tehnoloških izboljšav, prodaja in dobiček močno padata. Nekatera podjetja opustijo proizvod in se umaknejo iz trga. Če obstaja zanj močna prodajna mreža, ga prodajo manjšemu podjetju. V nasprotnem primeru se mora podjetje odločiti za likvidacijo blagovne znamke. Preostala podjetja, ki ostanejo v panogi, pa poskušajo povečati obseg prodaje in dobička na račun izstopnih podjetij. V eni od raziskav o strategijah podjetij v upadajočih panogah je Harrigan opredelil pet strategij, za katere se vztrajajoča podjetja lahko odločijo, in sicer (Kotler, 1996, str. 371):

- povečanje naložb podjetja (da bi okrepili konkurenčni položaj),
- vzdrževanje ravni naložb podjetja,
- selektivno zmanjšanje naložb podjetja,
- »žetev« ali »molzenje« naložb podjetja (tako bi hitro prišli do gotovine)
- hitra ukinitve dejavnosti s čim boljšo razporeditvijo tega dela premoženja.

Za katero strategijo se podjetje odloči, je odvisno od privlačnosti panoge in konkurenčne moči podjetja v panogi. Če je podjetje v nepriljubljeni panogi in konkurenčno močno, bi moralo razmisliti o selektivnem krčenju, če pa je v priljubljeni panogi in konkurenčno močno, pa je pametno, da okrepi naložbo.

Koncept življenjskega cikla proizvoda, če ga uporabimo v razvijanju strategije, je lahko izredno koristen. Vprašanje pa je, kako je možno predvideti to krivuljo življenjskega cikla novega proizvoda, kako je možno opredeliti, v kateri fazi so že osnovne skupine proizvodov, ki jih podjetje sedaj ima, in kako lahko mi te informacije kar najučinkoviteje uporabimo v razvijanju strategije prodaje in trženja.

Iz koncepta krivulje življenjskega cikla proizvoda izhaja potreba, da podjetje stalno uvaja nove proizvode v svoj proizvodni program, kajti drugače si ne more obetati stalno enake ali celo rastoče stopnje donosnosti v času. S takim stalnim uvajanjem novosti v proizvodni program podjetja šele lahko dosežejo, seveda, če je to uvajanje pravilno časovno porazdeljeno, serijo povezanih valov donosov od posameznih osnovnih skupin proizvodov, ki potem prispevajo k določeni rasti in uspešnosti podjetja.

Planiranje sprememb v proizvodnem programu podjetja zahteva seveda najprej idejo za novost, iskanje licence, domačega ali tujega partnerja, poslovno plansko ocenjevanje

razvitih alternativnih strategij, izbiro strategije in izdelavo plana delovanja na tem področju.

S pomočjo teh analiz je treba planirati najprej proizvodni in prodajni program potem pa prodajo podjetja v planskem obdobju. Taki plani sestojijo vsaj iz plana celotne prodaje (fizično in vrednostno), plana prodaje na domačem trgu, plana prodaje v tujino (plan izvoza) ter plana dinamike prodaje. Seveda je potrebno plane razčlenjevati tudi po glavnih skupinah proizvodov, glavnih prodajnih območjih in glavnih skupinah kupcev.

Poleg planov prodaje dobimo kot vzporeden rezultat istega procesa planiranja funkcionalno usmerjene plane trženja podjetja. Med temi plani se najpogosteje pojavljajo:

1. plan prodajnega programa,
2. okvirni plan trženjskih raziskav in razvijanja,
3. plan prodajnega osebja,
4. plan ekonomske propagande,
5. plan prodajnih poti,
6. plan prodajnih cen,
7. plan fizične distribucije,
8. plan organizacije sektorja (oddelka) trženja,
9. predračuni.

3.3. Strategija trženja glede na stopnjo razvoja trga

Podjetja morajo, preden sprejmejo odločitev o izbiri primerne tržne strategije, dopolniti analize življenjskega cikla proizvoda s predvidevanji o razvojni poti trga. Zato so v nadaljevanju kratko opisane še stopnje v razvoju trga in njim pripadajoče strategije trženja (Potočnik, 1996, str. 79):

Pred **nastankom trga** obstaja latenten (prikrit) trg porabnikov, ki imajo podobne, še ne zadovoljene potrebe. Podjetja, ki najdejo tehnološko rešitev za proizvod, se sprašujejo, kje naj se pozicionirajo oziroma kakšno strategijo vstopa na odkrit trg naj izberejo. Izbirajo lahko med tremi možnimi tržnimi strategijami:

- strategijo vstopa v eno tržno nišo (manjša podjetja),
- strategijo vstopa v več tržnih niš (večja podjetja),
- strategijo množičnega trženja (velike korporacije).

Inovator običajno oblikuje proizvod za množični trg, z uvajanjem trga proizvoda pa se začne stopnja nastanka trga.

Stopnja **rasti trga** se začne, ko se prodaja dobro odvija in na trg vstopijo nova podjetja. Ključna odločitev za posamezno podjetje je, kje bo vstopilo na trg. Tudi njemu so na voljo

iste tržne strategije kot pri odkritju trga: strategija ene same tržne niše, strategija več tržnih niš in pa strategija množičnega trga (blagovno znamko postavi poleg glavnega konkurenta).

V stopnji **zrelosti trga** so glavni tržni segmenti že pokriti. Podjetja z različnimi tržnimi prijemi med seboj tekmujejo za dodaten tržni delež. Ko se rast trga umiri, se le-ta začne drobiti. Razdrobljenost trga pa večkrat sledi ureditvi, ko neko podjetje razvije novo značilnost proizvoda, s čimer si pridobi velik tržni delež. Ostala podjetja nato poskušajo posnemati inovatorja in tako povzročijo ponovno deljenje trga. Vzorec ureditve in drobljenja se ponavlja, dokler povpraševanje po proizvodih ne začne upadati.

V času **upadanja trga** povpraševanje po proizvodih začne upadati iz dveh razlogov, ali zaradi zmanjšanja ravni celotne porabe ali pa zaradi zamenjave starih tehnologij z novimi.

V današnjem času morajo podjetja zaradi vedno večje konkurence ter zelo zahtevnih in pogajalsko močnih kupcev stalno spremljati spremembe potreb kupcev. Svoje proizvode morajo obogatiti z novimi značilnostmi tistega podjetja, ki bo prav odkrilo spremembe v željah potrošnikov in bo znalo temu primerno tudi prilagoditi svoje tržne programe.

Tako smo na kratko prikazali osnovne prvine predvsem razvijanja strategij na področju trženja v podjetju.

4. OPREDELITEV BLAGOVNE ZNAMKE

Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler, 1996, str. 444).

Blagovna znamka kupcu sporoča poreklo izdelka in ščiti tako kupca kot proizvajalca pred konkurenti, ki bi preizkušali preskrbovati trg z izdelki, kateri bi se zdeli identični izvirnim izdelkom (Aaker, 1991, str. 7).

Milisavljević navaja, da je blagovna znamka posebno označevanje izdelka, ki ga proizvodno ali trgovsko podjetje odtisne na izdelek oziroma na njegovo embalažo, na poslovne papirje ali propagandni material zaradi lažjega razlikovanja in ugotavljanja porekla izdelka na trgu. Gre za to, da se blago enega gospodarskega podjetja ali samostojnega proizvajalca razlikuje od enake ali podobne vrste blaga drugega podjetja ali drugega samostojnega proizvajalca (Milisavljević, 1987, str. 153).

Kotnik pravi, da blagovna znamka individualizira proizvod, predstavlja določeno jamstvo za kakovost proizvoda, hkrati pa daje tudi simbolično lastnost proizvodu (Kotnik, 1991, str. 129).

Hrastelj poudarja, da mora biti blagovna znamka privlačna za uho in oko, izražati mora osnovno idejo in imeti trajnejšo vrednost, saj ravno blagovna znamka preko besede, slike ali sklicevanja na ugledno podjetje skuša pritegniti kupca (Hrastelj, 1995, str. 44).

Pri Možini je poudarjen predvsem psihološki vidik blagovne znamke. Blagovna znamka mora pri kupcu vzbuditi zaupanje, hkrati pa predstavlja garancijo kvalitete blaga (Možina, 1985, str. 77).

To je le nekaj opredelitev, ki razlagajo sam pojem blagovne znamke. Glavni pomen za razumevanje blagovne znamke pa imajo funkcije, ki jih le-ta opravlja.

4.1. Funkcije blagovne znamke

Število pravno zavarovanih znakov in veljavno zakonski predpisi opozarjajo na naraščajoč pomen pravic industrijske lastnine. Ker se proizvaja vedno več istovrstnega blaga, zlasti potrošnih dobrin, je individualizacija blaga toliko pomembnejša. Blagovna znamka ima zato različne funkcije, štiri temeljne so (Rojšek, 1997, str. 48):

- 1. razlikovalna funkcija** – Razlikovalna funkcija je najpomembnejša, saj je vključena v določilo naših in tujih zakonskih predpisov kot obvezen pogoj, brez katerega ni mogoče govoriti o blagovni znamki. Zakon o industrijski lastnini pri nas določa, da se sme z znamko zavarovati samo tak znak, ki je primeren za razlikovanje blaga oziroma storitev v gospodarskem prometu (Zakon o industrijski lastnini, 2001). Da ne bi prihajalo do prevar, posnemanj ali zmot, vodi Urad republike Slovenije za varstvo industrijske lastnine poseben register zavarovanih blagovnih znamk;
- 2. gospodarska oziroma konkurenčna funkcija** – Ta funkcija pomeni, da ima gospodarski subjekt, nosilec in uporabnik znaka, zavarovanega z blagovno znamko, gospodarsko in konkurenčno prednost na trgu pred tekmeci, ki svojih izdelkov niso označili oziroma poimenovali z ustreznimi blagovnimi ali storitvenimi znamkami, kajti le z individualiziranim blagom je mogoče uspešen konkurenčni boj pri uveljavljanju na trgu. Ponudnik si namreč prizadeva, da bi s kakovostjo, ceno, tržnim komuniciranjem in drugimi dejavniki povečal svoj promet. Kupci se na podlagi tega vežejo na določeno blagovno znamko, to pa pomeni, da si ponudnik ustvari sorazmerno stalen krog kupcev, ki kupujejo zadevne izdelke tudi v neugodnih tržnih razmerah. Znamka tako postaja

predstavnik blaga, postane simbol določene ponudbe in nosilec poslovnega ugleda. Blagovna znamka ravno preko konkurenčne funkcije zagotavlja stalnost v obsegu in pogojih prodaje, pomeni pa tudi določeno premoženjsko vrednost;

3. funkcija jamstva kakovosti izdelka – Funkcija je vezana na garancijsko vlogo blagovne znamke. Blagovna znamka je predvsem obljuba prodajalca, da bo dosledno ponujal kupcem določene lastnosti, koristi in storitve. Dobro ime je povezano z izkušnjami porabnikov v zvezi s kakovostjo blaga. Tu gre za znane znamke, ki jih nosijo izdelki izredne kakovosti. Blago s takšno znamko lažje osvoji trg in porabnika kot drugi izdelki iste vrste, pa čeprav se enake kakovosti, toda označeni so z manj znano znamko. Takšna znamka ustvari čvrsto zvezo med prodajalci in trgovci na eni strani ter porabniki na drugi strani. Za znane in uveljavljene blagovne znamke, ki so si pridobile zaupanje potrošnikov velja, da potrošniki ne potrebujejo posebnih znanj o izdelku, ki je predmet nakupa, saj blagovna znamka jamči njegovo kakovost, zato se nakupni proces tudi bistveno skrajša;

4. funkcija izvora blaga – Ta funkcija je tesno povezana z razlikovalno funkcijo. Gre za znak, kjer se blago enega podjetja loči od blaga drugega podjetja. Določila prepovedujejo varstvo znakov z znamkami tedaj, če bi znaki s svojo zunanjo podobo ali vsebino ustvarjali zmedo v gospodarskem poslovanju, oziroma če bi glede izvora blaga utegnili spraviti v zmoto povprečnega potrošnika. Z blagovno znamko se prepozna prodajalca ali izdelovalca. Po zakonu o zaščitnem znaku se dodeli prodajalcu trajna izključna pravica uporabe znamke. Razlikuje se od patenta in avtorske pravice, ki imata določen rok trajanja.

4.2. Pomen blagovnih znamk

Blagovne znamke imajo različne pomene in prednosti tako za porabnika kot za proizvajalce.

1. Pomen za porabnika – Z označitvijo izdelka z blagovno znamko si porabnik lažje izoblikuje mnenje o tem izdelku. Blagovna znamka ima do šest pomenov (Kotler, 1996, str. 444):

- **lastnosti** – blagovna znamka porabnika najprej spomni na določene lastnosti izdelka,
- **koristi** – porabnik ne kupuje lastnosti izdelka temveč koristi, zato moramo lastnosti izdelka prenesti v uporabne in emocionalne koristi,
- **vrednote** – ki jih blagovna znamka poudarja blagovna znamka nam pove nekaj o vrednotah proizvajalca,

- **kultura** – blagovna znamka nam lahko predstavlja kulturo,
- **osebnost** – blagovna znamka lahko nakaže osebnost,
- **uporabnik** – blagovna znamka nam ne nazadnje nakaže, kakšen porabnik kupuje in uporablja izdelek.

Vse to nam pove, da je blagovna znamka zapleten simbol. Če podjetje ravna z blagovno znamko, kot da je zgolj ime, zgreši smisel določanja blagovne znamke. Glede na to, da je možno delovanje na šestih ravneh, se morajo tržniki odločiti, na katerih ravneh bodo globoko zasidrali identiteto blagovne znamke. Napačno bi se bilo osredotočiti le na lastnosti izdelka, saj vemo, da porabnika zanimajo predvsem koristi tega izdelka pred konkurenčnim. Poleg tega pa lahko konkurenti zlahka posnemajo naše lastnosti, ki jih poudarjamo, pa tudi prednosti, ki jih promoviramo. Najboljše blagovne znamke so se osredotočile na svoje vrednote, kulturo in osebnost.

2. Pomen za proizvajalca – Dobre blagovne znamke proizvajalcem oziroma podjetjem zagotavljajo konkurenčne prednosti. Zaradi visoke prepoznavnosti in zvestobe kupcev so stroški za trženje manjši. Podjetje je tudi bolj učinkovito pri pogajanjih z distributerji in trgovci na drobno, od katerih kupci pričakujejo, da bodo imeli blagovno znamko. Prav tako lahko podjetje zaračuna višjo ceno kot konkurent, ker ima blagovna znamka višjo zaznano kakovost. Ker ima tudi veliko vrednost, lažje razširi blagovno znamko. Predvsem pa blagovna znamka nudi podjetju obrambo pred cenovno konkurenco.

4.3. Ime blagovne znamke

Glede odločitve o strategiji imena blagovne znamke se lahko proučevano podjetje odloča med naslednjimi smernicami (Kotler, 1996, str. 451):

- **Posamično ime blagovne znamke**¹ – pri tej strategiji podjetje izbere za vsak izdelek oziroma storitev novo ime. Prednost te strategije je, da podjetje svojega ugleda ne veže na uporabnikovo sprejemanje izdelka oziroma storitve. Če izdelek ne zadovolji kupcev, ali se izkaže, da ima nizko kakovost, ne škoduje imenu proizvajalca. Zaradi razpršenosti in nepovezanosti blagovnih znamk pa se seveda močno povešajo stroški tržnega komuniciranja, saj je potrebno komunicirati vsako

¹ Najbolj tipično se ta model uporablja v t. i. panogah širokopotrošnih izdelkov za dnevno uporabo, kjer so podjetja kot enega izmed mehanizmov svoje širitve porabljala strategijo uvajanja izdelkov pod drugim imenom (blagovno znamko), da bi dosegla dodatne segmente potrošnikov, oziroma imajo zelo široko paleto različnih izdelkov. To strategijo uporablja npr. korporacija P&G (Ariel, Lenor, Pampers, Always, Pantene ...), General Mills (Bisquit, Gold Medal, Betty Crocker, Nature Valley), v Sloveniji pa npr. Union (Zala, Smile, Sola, Uni, Črni baron, Radler ...), Ljubljanske mlekarne (Boom, Ego, LC Pro Bio, Megamilk ...).

blagovno znamko posebej. Strategija je primerna predvsem za podjetja, ki imajo po enega zastopnika v različnih skupinah izdelkov oziroma storitev, ki ciljajo na različne segmente potrošnikov.

- **Krovno družinsko ime za vse izdelke oziroma storitve²** – glavna prednost strategije, pri kateri podjetje na trgu vse storitve predstavlja pod skupno, krovno blagovno znamko, so nizki stroški oglaševanja z namenom prepoznavanja blagovne znamke, saj se vedno oglašuje krovna blagovna znamka, ne pa posamezne (med seboj različne) blagovne znamke ali celo proizvode.
- **Ločena družinska imena za vse izdelke oziroma storitve³** – podjetja pogosto izdelajo različna družinska imena za skupine izdelkov oziroma storitev različne kakovosti znotraj istega razreda oziroma skupine.
- **Logotip podjetja, povezan z imenom izdelkov oziroma storitev⁴** – nekatera podjetja (predvsem tista z dobrim ugledom in močno pozicijo na trgu) povežejo ime svojega podjetja z imenom izdelka oziroma storitve. Ime podjetja da novemu izdelku verodostojnost, posamezno ime pa ga individualizira.

Zgoraj opisani modeli so tipski, torej najbolj nedvoumni predstavniki posameznih možnosti, ki pa se le redko uporabljajo enoznačno. Podjetja jih običajno prilagajajo glede na svoje poslovne cilje, glede na širitev portfelja svoje dejavnosti in seveda tudi glede na konkurenčnost okolja, v katerem ponujajo določeni tip izdelka ali storitve.

Pri odločitvi o samem imenu blagovne znamke ima podjetje več možnosti. Izbere lahko ime osebe, geografsko ime, kakovost, življenjski slog ali izmišljeno ime.

Danes podjetja v večini primerov najamejo podjetje za trženjsko raziskovanje, da razvije in testira imena, kajti ime blagovne znamke naj bi imelo naslednje lastnosti:

- omeni naj koristi izdelka;
- omeni naj lastnosti izdelka, kot so delovanje in barva;
- naj se preprosto izgovarja, prepozna in zapomni;
- loči naj se od ostalih imen.

² To strategijo uporabljata npr. podjetji Heinz in General Electric, v Sloveniji pa npr. Big Bang.

³ Primer uporabe te strategije v Sloveniji je pri operaterjih mobilne telefonije (Mobi oziroma Halo za predplačne sisteme, imena naročniških paketov kot simboli za skupine storitev).

⁴ To strategijo uporablja npr. Kellogg' s (Kellogg' s Rice Crispies. Kellogg' s Raisin Brali-Kellogg' s Com Flakes), v Sloveniji pa npr. Autocommerce (AC - Intercar, AC - Mobil, AC - Borzno posredniška hiša, AC - Kapital).

- naj nima neustreznega pomena v drugih državah ali jezikih.

4.4. Strategija blagovne znamke

Ko se podjetje širi in razvija ter vpeljuje nove proizvode, ima na izbiro štiri strategije blagovne znake. Odloči se lahko za širitev skupine izdelkov (obstoječe ime blagovne znamke se širi na nove velikosti, okuse in oblike v obstoječi kategoriji izdelkov), širitev blagovne znamke (blagovna znamka se širi na nove kategorije izdelkov), več blagovnih znamk (nove blagovne znamke so dodane isti kategoriji izdelkov) in nove blagovne znamke (novo ime blagovne znamke za izdelek nove kategorije) (Kotler, 1996, str. 454).

Razširitev skupine izdelkov se pojavi, ko podjetje predstavi dodatne artikle v isti družini izdelkov z enako blagovno znamko. Ti artikli imajo lahko nove okuse, oblike, barve, dodatne sestavine, velikosti embalaranja in podobno.

Večino dogajanja v zvezi z novimi izdelki predstavlja ravno razširitev skupine izdelkov. Podjetje morda na ta način želi zadovoljiti porabnikovo željo po raznolikosti, morda je spoznalo skrite želje porabnikov in jih skuša izkoristiti. Podjetje lahko razširi skupino izdelkov zato, da bi bilo enakovredno uspešni povečani konkurenčni skupini, lahko pa je vzrok presežna proizvodna zmogljivost, ki podjetje pripelje do tega, da vpelje dodatne artikle.

Razširitev skupine izdelkov je tvegana. Obstaja možnost, da ime blagovne znamke izgubi svoj posebni pomen – »past razširitve skupine izdelkov«. Poleg tega obstaja še tveganje, da se razširjena skupina izdelkov ne prodaja tako dobro, da bi krila stroške svojega razvoja in promocije. Lahko se prodajajo dobro, pa gre ta prodaja na račun drugih artiklov v skupini. Širitev skupine deluje najboljše takrat, ko odvzame prodajo konkurentu in ne kadar ogroža druge artikle podjetja.

Podjetje se v primeru širitve blagovne znamke odloči, da bo uporabilo obstoječe ime blagovne znamke za vpeljavo izdelka v novi družini izdelkov. Strategija širjenja blagovne znamke ima precej prednosti. Visoko cenjeno ime blagovne znamke omogoči novemu izdelku takojšnje prepoznavanje in porabniki ga zato hitro sprejmejo. Podjetju olajša vstop v družine novih izdelkov. Širitev blagovne znamke prihrani precej stroškov, ki bi jih podjetje sicer imelo, če bi se porabniki seznanili z novim imenom blagovne znamke.

Vendar je ta strategija blagovne znamke tudi tvegana v primeru, da novi izdelek razočara kupce in s tem škoduje naklonjenost kupcev do ostalih izdelkov podjetja. Lahko se zgodi tudi to, da je ime blagovne znamke neprimerno za sam izdelek. Zato morajo podjetja, ki bi

rada prenesla ime blagovne znamke na druge izdelke, raziskati, kako asociacije, ki jih imajo porabniki v zvezi z blagovno znamko, ustrezajo novemu izdelku. Najboljše rezultate bomo dosegli, če bo ime blagovne znamke prineslo povečano prodajo tako novega kot obstoječega izdelka. Še vedno sprejemljiv rezultat bomo dosegli, če se novi izdelek dobro prodaja, ne da bi vplivali na prodajo obstoječega izdelka. Najslabša možnost pa je, da novi izdelek propade ali škoduje prodaji obstoječega izdelka.

4.5. Zvestoba in ravni zvestobe blagovni znamki

Kot so vsa človeška čustva in občutja navadno dokaj zapletena, je tako tudi pri zvestobi in posledica tega je težka opredelitev zvestobe blagovni znamki. Ta zvestoba je navadno posledica zadovoljstva potrošnika oziroma sposobnosti proizvajalcev, da odkrijejo in zadovoljijo potrošnikove želje in potrebe.

Ponudba izdelkov na trgu je v današnjem času vedno večja, prav tako je vedno večja in močnejša tudi konkurenca med njimi. K večji prepoznavnosti izdelka na trgu pripomore le dobro ime blagovne znamke. Za uspešno poslovanje je tako bistveno, da proizvajalci svoje izdelke ločijo iz množice enakovrstnega blaga na trgu, jih individualizirajo in ustvarijo dobro ime, s tem pa dobijo relativno stalen krog odjemalcev.

Tržniki vedo, da na osnovi tega, da je porabnikom nek izdelek všeč in ga celo nekajkrat kupijo, še ne morejo predvidevati, da bodo zato postali stalni in zvesti porabniki. Zvestoba blagovnim znamkam se le redko zgodi sama od sebe. Običajno je za doseganje zvestobe določeni blagovni znamki potrebno dolgotrajno vlaganje sredstev, znanja in naporov.

Aaker zvestobo blagovnim znamkam opredeli kot mero navezanosti porabnikov na določeno blagovno znamko. Zvestoba prikazuje, kolikšna je verjetnost, da bo kupec zamenjal blagovno znamko s katero drugo, še posebej takrat, ko se tej blagovni znamki spremenijo cena ali določene značilnosti izdelka. S povečevanjem zvestobe blagovnim znamkam se zanimanje porabnikov za dejavnosti konkurentov zmanjšujejo.

Aaker opredeljuje pet ravni zvestobe (Aaker, 1991, str. 39–40).

1. Najnižja raven zvestobe predstavlja nezvesti kupci, ki so popolnoma indiferentni do blagovne znamke, vsaka se jim zdi ustrezna, njeno ime pa igra zelo majhno vlogo pri njihovi nakupni odločitvi. Kupci kupijo tiste izdelke, ki so takrat na razpolago ali pa so na razprodaji.

2. Drugo raven zvestobe predstavljajo kupci, ki so z izdelkom zadovoljni oziroma vsaj niso nezadovoljni. Obseg morebitnega nezadovoljstva v osnovi ni takšen, da bi jih spodbudili k zamenjavi blagovne znamke. Ta segment kupcev je privlačen za konkurente, ki jih na podlagi svojih vidnih prednosti skušajo pripraviti do zamenjave blagovne znamke. To jim le redko uspe, saj kupci ne čutijo nobene potrebe po iskanju drugih možnosti.
3. Tretjo raven sestavljajo kupci, ki so prav tako zadovoljni z blagovno znamko, poleg tega pa menijo, da bi imeli le negativne koristi ob zamenjavi blagovne znamke. Da bi konkurenti lahko pritegnili te kupce, morajo preseči njihove negativne koristi zamenjave tako, da jim ponudijo ustrezne napotke za zamenjavo ali pa jim ponudijo dovolj koristi, s katerimi nadomestijo prejšnje.
4. Na četrti ravni so tisti kupci, ki so privrženi blagovni znamki. Privrženost lahko temelji na dobrih preteklih izkušnjah ali visoki predpostavljani kakovosti. Porabniki niso vedno sposobni natančno razložiti, zakaj jim je nekaj ali nekdo všeč, še posebej takrat, kadar je njihova zveza dolgotrajna. Včasih lahko dolgotrajnost zveze ustvari močno čustvo celo ob odsotnosti všečnih simbolov in drugih dejavnikov, ki vplivajo na všečnost.
5. Peta raven je najvišja raven zvestobe, predstavljajo jo zvesti, predani kupci, katerim blagovna znamka veliko pomeni bodisi z vidika funkcionalnih lastnosti ali pa kot odraz tistega, kar so oziroma kar predstavljajo. Njihovo zaupanje v blagovno znamko je tako močno, da jo priporočajo drugim.

Zgoraj naštetе ravni pa se ne pojavljajo vedno v tako čistih oblikah. Obstajajo tudi kupci, pri katerih se značilnosti posameznih ravni prepletajo v različnih kombinacijah.

4.5.1. Dejavniki, ki vplivajo na zvestobo blagovni znamki

Na zvestobo blagovni znamki vplivajo predvsem značilnosti potrošnika in značilnosti izdelka.

Vsak potrošnik je osebnost zase, saj ima vsak svoje značilnosti, svoj način obnašanja in življenja. Kako značilnosti potrošnika – kulturne, družbene, osebne in psihološke – vplivajo na nakupno vedenje (Kotler, 1996, str. 173–188):

- Kulturni dejavniki vplivajo na potrošnikove želje in vedenje. Že odraščajoči otrok od družine in drugih ključnih institucij pridobi niz vrednot, zaznav, nagnjenj in vedenjskih značilnost. Vsako kulturo sestavlja več subkulturnih skupin, ki nudijo bolj izrazito identifikacijo in socializacijo. Marsikatera subkulturna skupina pomeni tržni segment s

posebnimi značilnostmi, za katerega tržniki načrtujejo ustrezno zasnovane izdelke in trženjske programe.

- Na potrošnikovo vedenje vplivajo tudi dejavniki, kot so referenčne skupine, družina ter družbene vloge in položaji. Referenčne skupine imajo vpliv na porabnikova stališča in njegovo vedenje. Najvplivnejša primarna skupina pa so družinski člani. Človek celo življenje sodeluje v različnih skupinah: v družini, klubih, organizaciji. Njegovo sodelovanje v posameznih skupinah lahko opredelimo s stališča vloge in položaja.
- Na potrošnikove odločitve vplivajo tudi osebne značilnosti: starost in stopnja v življenjskem ciklusu, poklic, premoženjsko stanje, življenjski slog ter osebnost in samopodoba.
- Na nakupno izbiro vplivajo tudi štirje pomembni psihološki dejavniki: motivacija, zaznavanje, učenje ter prepričanje in stališča.

Tudi vrsta izdelka, vpletenost potrošnika in konkurenca vplivajo na zvestobo določeni blagovni znamki. Od vrste izdelka je odvisno, ali bo potrošnik sploh opazil izdelek z blagovno znamko in ga poizkusil ter s tem naredil prvi korak v smeri zvestobe. Največjo zvestobo porabnikov uživajo alkoholne pijače in cigarete.

Nizka vpletenost potrošnika v nakup lahko predstavlja visoko stopnjo zvestobe določeni preizkušeni blagovni znamki. Pri takih izdelkih ljudje ne porabijo veliko časa od tedaj, ko začutijo potrebo, pa do nakupa in tako se navadno ne ukvarjajo toliko z blagovno znamko. Tudi pri izdelkih, ki zahtevajo daljšo nakupno odločitev, obstaja zvestoba blagovni znamki, podjetje pa mora biti pri teh izdelkih še posebej pozorno na kakovost in ponakupne storitve, saj je le to zagotovilo, da se bodo potrošniki še naprej odločali za njihovo blagovno znamko.

Ločimo štiri vrste porabniškega nakupnega vedenja, ki je odvisno od stopnje kupčeve zavzetosti in različnosti blagovnih znamk. Tako ločimo (Kotler, 1996, str. 190–192):

1. Kompleksno nakupno vedenje – o njem govorimo takrat, ko je kupec zelo vpleten v nakup in ko se zaveda pomembnih razlik med blagovnimi znamkami. Visoka vpletenost v nakup je značilna za drage izdelke, ki jih ne kupuje pogosto, katerih nakup je zahteven in ki so zanj zelo pomembni. Tržnik izdelka z visoko kupčevo vpletenostjo mora razviti strategijo, ki kupcu omogoči spoznati značilnosti izdelka, njihovo sorazmerno pomembnost in visoko mesto blagovne znamke v zvezi s pomembnejšimi lastnostmi.
2. Nakupno vedenje, usmerjeno k zmanjševanju neravnovesja – pojavi se takrat, ko je kupec visoko vpleten v nakup, vendar ne vidi pomembnejših razlik med blagovnimi znamkami. Visoka vpletenost je posledica dejstva, da gre za drag, redek in kočljiv

nakup. V takšnem primeru bo kupec sicer raziskal ponudbo, a se bo za nakup odločil razmeroma hitro, saj razlike med blagovnimi znamkami niso izrazite. Velikokrat se kupec odzove na ugodno ceno ali druge nakupne ugodnosti.

3. Običajno nakupno vedenje – pri nakupu teh izdelkov porabniki niso tako vpleteni, pa tudi ni pomembnejših razlik med blagovnimi znamkami, zato porabniki ne iščejo podatkov o blagovnih znamkah, ne ocenjujejo njihovih značilnosti in ne razmišljajo preveč, katero blagovno znamko bodo kupili. Ker je vpletenost nizka, pogosto po nakupu sploh ne ocenjujejo izdelka.
4. Nakupno vedenje, usmerjeno k raznolikosti – zanj je značilna nizka porabnikova vpletenost ob precejšnji raznolikosti blagovnih znamk. V takšnih primerih porabniki pogosto menjavajo blagovno znamko, saj se iz radovednosti in želje po drugačnem okusu, barvi ali obliki naslednjič odločijo za drugo blagovno znamko. Do menjave blagovnih znamk torej pride zaradi potrebe po raznolikosti in ne zaradi nezadovoljstva.

Danes je na trgu veliko podobnih blagovnih znamk, to pa zmanjšuje zvestobo določeni blagovni znamki, kajti večja ponudba in s tem večja izbira povzročita skušnjava potrošnika, ki pride v trgovino, da preizkusi še druge blagovne znamke.

Zgoraj naštetе značilnosti lahko ugotovimo za vsako blagovno znamko, nato pa je potrebno najti krog ljudi, ki so naši blagovni znamki zvesti, ter se na njih še posebej usmeriti.

4.5.2. Teorije zvestobe blagovni znamki

Močna blagovna znamka je lahko za podjetje pravo premoženje. Ključni elementi, ki sestavljajo premoženje blagovne znamke, so (Roger, 1993, str. 89):

- zavedanje blagovne znamke in/ali podjetja,
- predstava o blagovni znamki,
- zvestoba potrošnikov,
- sposobnost vzdrževanja visokih cen,
- sposobnost prodajanja drugih, novih proizvodov,
- potrošnikovo zadovoljstvo.

Pri zvestobi blagovni znamki je pomembno, kako, kdaj in zakaj se zvestoba blagovni znamki razvije. Začetni problem pri ugotavljanju zvestobe blagovni znamki je v ugotavljanju, od kod oziroma zakaj se pri porabnikih zvestoba sploh pojavlja (Olson, 1990,

str. 434; Schiffman, 1991, str. 217). Tako poznamo tri osnovne teorije zvestobe blagovni znamki:

1. vedenjsko teorijo,
2. teorijo vpletenosti in
3. spoznavno teorijo.

Vedenjska teorija – teoretiki vedenja podpirajo trditev, da je zvestoba blagovni znamki odvisna od prvega stika z izdelkom in je nato poglobljena še z zadovoljstvom, ki ga izdelek prinaša, vse to pa vodi v ponoven nakup izdelka s to blagovno znamko. Ta teorija se nanaša predvsem na izdelke vsakodnevne rabe.

Teorija vpletenosti – ta teorija pravi, da v primeru pogostega oglaševanja z oglasi, ki so kratki in polni simbolizma ter privlačni na pogled, lahko dosežemo zvestobo blagovni znamki za izdelek, ki ne zahtevajo veliko vpletenosti potrošnika.

Spoznavna teorija – ta teorija poudarja vlogo miselnega procesa pri gradnji zvestobe blagovni znamki. Teoretiki trdijo, da pri nakupnem procesu potrošnik vplete blagovno znamko in primerja prednosti in slabosti le-te. Če je z njo zadovoljen, vodi to v zvestobo tej blagovni znamki in ponavljajoče se nakupe. Vpletenost potrošnika predstavlja čas in napor, ki ga le-ta želi vložiti v nakup določenega izdelka. Ta teorija velja predvsem za izdelke trajne rabe, za katere je nakupna odločitev daljša in tudi bolj premišljena. Lep primer za to teorijo je odločitev o nakupu avtomobila, ki je ponavadi zelo dobro pretehtana.

5. STRATEŠKO UPRAVLJANJE BLAGOVNIH ZNAMK

Blagovna znamka zahteva skrbno načrtovanje in strateško upravljanje, da pridobi ugled ali sloves, šele nato lahko postane uspešna. Dobro dodajajo vrednost izdelku, tako njegovi fizični podobi kot funkcionalnim lastnostim. Mnogo uspešnih menedžerjev meni, da je njihova znamka največja dragocenost njihovega podjetja. Blagovna znamka Coca-cola, na primer, je ocenjena na 80 milijard dolarjev vrednosti. Blagovna znamka je kapital uspešnih podjetij, je dodana vrednost, ki zvišuje knjigovodsko vrednost podjetja. To cenijo tudi delničarji, ki so za dobro znamko pripravljeni na trgu odšteti več denarja (Bogataj, 2003).

Na naslednjih nekaj straneh podajamo, zakaj je vredno blagovne znamke graditi načrtno in njihovega razvoja ne prepuščati stihiji oziroma ad hoc rešitvam. Uspešna podjetja imajo eno skupno točko: višji menedžment vodi izgradnjo blagovne znamke in aktivno vključuje strategijo blagovne znamke v strateške poslovne načrte. Veliko podjetij pa prepušča upravljanje blagovne znamke marketinškemu oddelku ali preloži to na oglaševalsko

agencijo ali celo več agencij. Te imajo pomanjkljiva navodila in izhodišča o blagovni znamki in tako po lastni presoji oblikujejo marketinške načrte za določeno obdobje. V takšnih primerih rast blagovne znamke ni usmerjen k prihodnjim potencialom blagovne znamke, ki bi izhajala iz resničnih prednosti podjetja, hkrati pa prihaja do oddaljevanja oziroma razhajanja med menedžmentom in komunikacijami blagovne znamke, oblikovanimi od zunaj. Sporočila končnim kupcem in drugim deležnikom so neenotna, povzročajo zmedo in izgubo sinergije. Agencije imajo tako taktična kot strateška znanja in lahko bistveno prispevajo k iskanju alternativnih poti in medijev za izgradnjo in razvoj blagovne znamke, vendar pa je pogoj jasna vizija blagovne znamke vodstvenega tima organizacije (Smolej, 2004, str. 1).

Pomembno je, da vodstvo določi osebo ali tim, ki je skrbnik blagovne znamke. Njegovo vodilo in naloga je izgradnja močne, jasne in bogate identitete blagovne znamke ter skrb, da po implementaciji tako notranje kot zunanje okolje podjetja jasno razumeta identiteto blagovne znamke (Smolej, 2004, str. 2).

Na podlagi teoretičnih spoznanj in analize položaja blagovnih znamk podjetja X v nadaljevanju opozarjamo tudi na pomen elementov, ki vplivajo na oblikovanje in graditev podobe blagovne znamke, na dejavnike, ki vplivajo na vrednost blagovne znamke, na pomen njene osebnosti (ang. brand personality) ter na dejavnike, ki vplivajo na njeno (tržno) komuniciranje.

Številna podjetja, med njimi tudi podjetje X, imajo težave s konsistentnim upravljanjem blagovnih znamk, kar se kaže predvsem v »beganju« od ene zamisli k drugi. Podjetja namreč »begajo« od marketinške agencije do marketinške agencije, od poskusa do poskusa, s čimer pa se le vračajo v prejšnje stanje anarhije.

Vsekakor je blagovna znamka mnogo več kot le grafična podoba. Gre za kompleksen splet značilnosti nekega izdelka oziroma storitve, ki se samo v končni zunanji predstavitvi kaže ozko skozi znak.

Klasično pojmovan trženjski splet je sicer sestavljen iz izdelka oziroma storitve, tržne poti, cene in tržnega komuniciranja. Po prepričanju vedno številnejših teoretikov pa je kot eden od elementov trženjskega spleta pojmovana tudi blagovna znamka. Blagovno znamko lahko pojmuje kot pravno sredstvo zaščite pred morebitnimi posnemovalci, obravnavamo jo lahko tudi kot blažilca tveganj, učinkovito sredstvo prepoznavanja izdelkov in storitev določenega proizvajalca na trgu, osebnost, odnos ali kot dodano vrednost.

Dobro blagovno znamko pomagajo ustvarjati ugled podjetja, zato podjetja za blagovno znamko nemalokrat uporabijo kar svoje ime. Vizualno to pomeni, da za njegov identitetni

znak vzamemo kar ime podjetja. S tem uporabimo njegovo kulturo, način poslovanja, ugled in vse drugo, kar podjetje navzven in navznoter pove o sebi s svojim vedenjem, komunikacijami in simboli. Ko blagovna znamka doživi tržni uspeh, si ustvari pozitivno podobo, razmerje se obrne in blagovna znamka prenese pozitivne asociacije na matično podjetje ter s tem motivira zaposlene. Podoba podjetja je namreč širši pojem od podobe blagovne znamke, med sabo pa sta tesno povezana, zato mora podjetje nenehno skrbeti za dober ugled obeh.

Podoba podjetja je percepcija, ki jo imajo posamezniki oziroma različne javnosti o podjetju v določenem času in se zato lahko vseskozi spreminja. Podoba blagovne znamke pa v grobem predstavlja način potrošnikovega razmišljanja o njej in čustva, ki jih znamka vzbuja, ko potrošnik pomisli nanjo. Prav na podlagi teh lastnosti, ki jih potrošnik povezuje z blagovno znamko, podjetje gradi konkurenčno prednost svoje znamke (Arh, 2004, [www.graliteo.si/2_5_imidz_pod_bz.php]).

Ta strategija je seveda priporočljiva le v primeru, če ima samo podjetje dober ugled, če je obstoječo blagovno znamko mogoče širiti na nove skupine izdelkov in potrošniki oziroma uporabniki podjetju priznavajo vrhunsko usposobljenost na področju proizvodnje izdelkov oziroma izvajanja storitev.

Pri dolgoročnem upravljanju z blagovno znamko je ključnega pomena dobro razumevanje podobe blagovne znamke, ki so jo izoblikovali potrošniki in kakšen odnos so izoblikovali do nje – kaj jim blagovna znamka pomeni ter kako jo sprejemajo. Razumevanje te povezave med potrošnikom in znamko lahko podjetju nudi neprecenljivo kontrolo uspešnega pozicioniranja blagovne znamke.

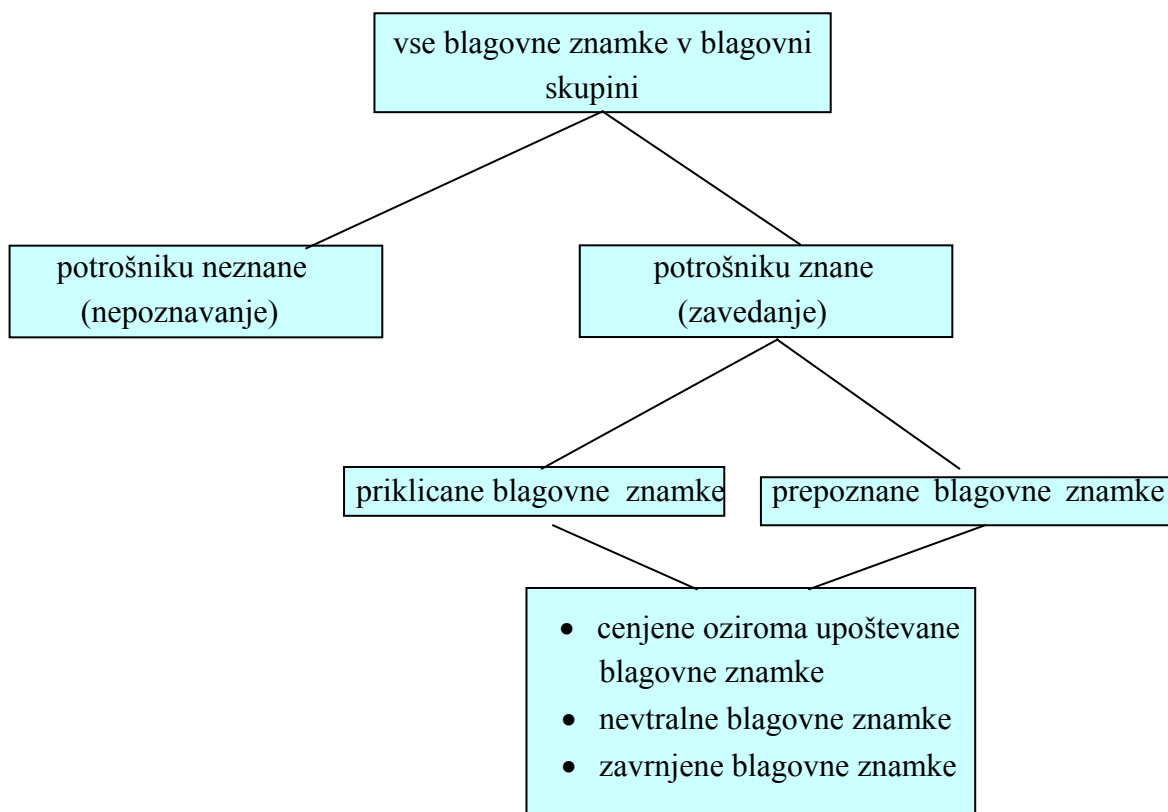
Ko se nova blagovna znamka pojavi na trgu, jo prične potrošnik spoznavati, zbirati o njej informacije, na podlagi katerih ustvari mnenje o znamki ter tako oblikuje podobo blagovne znamke. Za uspešen obstoj znamke na trgu ni dovolj, da se tega potrošnik zgolj zaveda, ampak mora biti znamki naklonjen in jo pozitivno vrednotiti ter upoštevati v svojih nakupnih odločitvah. Odločitev o poziciji pomeni odločitev o tem, kakšno podobo naj bi imela blagovna znamka in kako naj jo potrošnik primerja z ostalimi konkurenčnimi blagovnimi znamkami.

Vse blagovne znamke na trgu v okviru blagovne skupine bi lahko razvrstili glede na potrošnikove (ne)poznavanje in vrednotenje kot prikazuje slika 6 (Žlajpah, 2004, [www.graliteo.si/2_3_pozic_bz.php]).

Če je blagovna znamka znana, to še ne pomeni, da je tudi ena izmed možnih alternativ, med katerimi potrošnik ob nakupu izbira. Do nekaterih (sicer znanih) blagovnih znamk ima lahko negativen odnos in jih nima namena uporabljati. V spominu ima tudi nevtralne

blagovne znamke, ki so zanj nepomembne ali pa o njih nima dovolj potrebnih informacij, da bi jih upošteval pri nakupnih odločitvah (Žlajpah, 2004, [www.graliteo.si/2_3_pozic_bz.php]).

Slika 6: Potrošnikovo (ne)poznavanje in vrednotenje blagovne znamke



Vir: Žlajpah, 2004, URL:http://www.graliteo.si/2_3_pozic_bz.php

Identiteta – koncept blagovne znamke z vidika lastnikov – je temelj vsakega dobrega programa izgradnje blagovne znamke. Nejasna in splošna identiteta blagovne znamke dopušča možnost uporabe skoraj kakršnega koli sporočila, vendar to prepoznavnosti blagovne znamke nikakor ni v pomoč (Smolej, 2004, str. 1). Če vzamemo za primer blagovni znamki Body Shop in Häagen - Dazs imata celoten koncept izdelan še posebno dobro. Blagovne znamke Body Shop posreduje jasno sporočilo zaposlenim in odjemalcem –proizvajamo in prodajamo prijazno kozmetiko in skrbimo za okolje in ljudi. Znamka na vsej svoji poti z vsemi vidnimi sredstvi izraža svojo filozofijo, svojo identiteto. Konkurenčni proizvajalci komunicirajo predvsem prednosti, vezane na obljube o zdravju, lepoti in podobno. Kupci blagovne znamke Body Shop pa so sami z lastnimi aktivnostmi vpleteni v soustvarjanje znamke. Uspeh blagovne znamke Häagen - Dazs se skriva v jasni

definiciji in pozicioniranju izdelkov. Omenjena znamka pomeni izjemno čuten, užitekarski, sofisticiran sladoled, namenjen razvajenim, bogatim odraslim.

Blagovna znamka, ki ji potrošnik zaupa, mu omogoča takojšnjo racionalno odločitev brez tveganja. Za potrošnike so blagovne znamke torej skupek funkcionalnih in emocionalnih lastnosti, ki jim omogočajo hitro pridobivanje informacij in pospešujejo njihovo nakupno odločitev, predstavljajo pa tudi sredstvo za razlikovanje in odločanje med konkurenčnimi ponudbami. Zrela, močna in uveljavljena blagovna znamka sicer ne pomeni avtomatično visoke kakovosti ali visoke ravni potrošnikovega zadovoljstva, zagotovo pa je zelo zaželeno in cenjeno premoženje podjetja, ki se ob skrbnem upravljanju z blagovno znamko na dolgi rok še povečuje.

V ostri borbi za potrošnika/uporabnika na konkurenčnih trgih postajajo eno ključnih orožij prav močne in trdne blagovne znamke. Svoje blagovne znamke podjetja oblikujejo sistematično in jih načrtujejo dolgoročno, njihovo podobo prilagajajo zunanjim spremembam (razvoju tehnologije, načinu življenja, tržnim spremembam in svojim ambicijam), revitalizirajo pa jih lahko s komuniciranjem in inoviranjem obstoječih izdelkov in storitev, internacionalizacijo in uvajanjem novih izdelkov ter storitev.

V zadnjem obdobju so prav blagovne znamke tiste, ki prispevajo znaten delež k tržni vrednosti posameznega podjetja (glej Tabela 4). Na račun močne blagovne znamke so podjetja vredna bistveno (tudi deset in stokrat) več, kot če bi upoštevali njihovo knjigovodsko vrednost. Morda najbolj očiten (gotovo pa ne edini) primer deleža, ki ga k tržni vrednosti podjetja prispeva prav močna blagovna znamka, je Nike (v letu 2001 je bil v razvrstitvi 100 najmočnejših blagovnih znamk, ki jo je objavil Business Week, na 34. mestu). Športni copati z znamenito »kljukico (swoosh)« so znani po vsem svetu, pa vendar je korporacija pravzaprav samo velik oblikovalski in marketinški studio, kjer razvijajo vedno nove in nove modele. Nobene proizvodnje v klasičnem smislu nimajo, velika vlaganja v razvoj niso potrebna, zato pa je Nike lep primer korporacije, ki zelo veliko vlaga v razvoj in uveljavitev blagovne znamke. In spet: ob nakupu športnih copat Nike ne dobimo samo funkcionalnega pripomočka, ki ga potrebujemo za rekreacijo, temveč z nakupom komuniciramo tudi svojo osebnost, življenjski stil, drznost, pripravljenost na izzive.

Kako so torej ta podjetja uspela doseči tako visoko vrednost blagovne znamke? Izpostavljenost identitete ustvarjanja opaznosti blagovne znamke. Vsebina, ki jo izraža identiteta, lahko govori o uspehu, kakovosti, energiji in s tem doseže, da postane blagovna znamka vodja na trgu, še preden pride do uporabe izdelka. Močne blagovne znamke najdejo poti za dosego opaznosti z izgradnjo trdne identitete in njeno stalno podporo in nadgrajevanjem (Smolej, 2004, str. 1). Blagovna znamka daje potrošniku oziroma uporabniku več kot le storitev oziroma izdelek, daje mu, kar želi in potrebuje, ob tem pa

seveda tudi zagotovilo kakovosti, pomoč pri odločanju med konkurenčnimi storitvami in izdelki pa tudi želeni imidž. Zaradi vseh teh razlogov pa (p)ostanejo potrošniki zvesti blagovni znamki in so zanj pripravljeni plačati več.

Tabela 4: 10 največjih svetovnih blagovnih znamk v letu 2001 glede na njihovo vrednost (v mrd USD)

1	COCA - COLA	68,9
2	Microsoft	65,1
3	IBM	52,8
4	GE	42,4
5	Nokia	35,0
6	Intel	34,7
7	Disney	32,6
8	Ford	30,1
9	McDonald's	25,3
10	AT & T	22,8

Vir:[URL:http://businessweek.com/magazine/content/01_32/b3744003.htm], 15. 5. 2002

Odločitev podjetja glede identitete blagovne znamke je temelj vseh nadaljnjih naporov pri njegovi uveljavitvi. Premišljeno oblikovanje podobe blagovne znamke v očeh kupcev pomeni odskočno desko za njegovo uveljavitev. Največji prispevek pri ustvarjanju in ohranjanju določenega položaja blagovne znamke na trgu pripisujemo visokim in dolgoročnim investicijam v usmerjeno, konsistentno razvijanje izdelkov oziroma storitev na eni strani in njihove podobe na drugi. Zato lahko močna blagovna znamka v zavesti potrošnikov zasede ključne pozicije oziroma asociacije, ki so pomembne za nakupno odločitev. Ko so te pozicije oziroma asociacije enkrat pripisane določeni blagovni znamki, konkurentom niso več dosegljive (ali pa so jim dosegljive z drugimi sredstvi, denimo z znatnimi vlaganji v promocijo), storitev oziroma izdelek pa s tem pridobi konkurenčne prednosti.

Za podjetje ima močna blagovna znamka naslednje prednosti (Davis, 2002, str. 6):

1. lojalnost kupcev;
2. premijske cene in s tem višje marže;
3. verodostojnost vsem novim izdelkom v blagovni znamki;
4. večji donosi za lastnike in delničarje;
5. diferenciacija od konkurence;
6. interno razumevanje blagovne znamke in njeno udejanjanje;
7. večja ko je lojalnost potrošnikov blagovni znamki in bolj ko je močna blagovna znamka, hitreje bodo potrošniki spregledali napako podjetja;

8. pritegne najboljše delodajalce in zadrži zadovoljne zaposlene;
9. pri nakupni odločitvi, se kar 70 % potrošnikov odloči za nakup blagovne znamke.

Vsaka blagovna znamka, ki je oziroma namerava postati uspešna na trgu, poleg ostalega potrebuje tudi svojo opredeljeno osebnost – s stališča potrošnika dodano vrednost. Z njo se namreč zoperstavlja svojim konkurentom, gradi lastno pozicijo, komunicira s svojimi potrošniki, jih nagovarja in racionalno ter predvsem emotivno ustvarja pogoje za preferenčnost nakupa, ki naj vodi h graditvi lojalnosti pri potrošnikih. Osebnost blagovne znamke tudi bistveno prispeva k življenjskemu ciklu izdelka.

Osebnost blagovne znamke je pravzaprav opis blagovne znamke (torej izdelka ali skupine izdelkov) s človeškimi opredelitvami. Je prevod želene pozicije izdelka v človeške deskriptorje, torej humanizacija, antropomorfizacija blagovne znamke. Uspešnejša je blagovna znamka, bolj je njena osebnost izdelana in opredeljena v očeh ciljnih javnosti. Govorimo lahko o izdelku/blagovni znamki s profiliranim značajem, ki gre celo tako daleč, da blagovna znamka postane sinonim za določen tip človeške karakterne lastnosti (Nike zmagovalec, Rolex manager itd.). Seveda pa je potrebno pri opredeljevanju osebnosti blagovne znamke izhajati tako iz obstoječe pozicije izdelka, izdelčne skupine, storitve ... (ta premislek je še posebno pomemben, ko gre za repozicioniranje izdelka, ki naj poteka po načelu sicer odločnega, a zveznega prehoda) kot tudi iz njegove želene, idealizirane prihodnosti, torej potencialnega (tudi osebnostnega) razvoja izdelka.

Aaker pravi, da je vrednost blagovne znamke tem višja (Kotler, 1998, str. 445):

- čim višja je zvestoba blagovni znamki;
- čim višja je prepoznavnost imena;
- čim višja je zaznana kakovost blagovne znamke;
- čim močnejše so asociacije v zvezi z blagovno znamko;
- čim močnejše so druge vrednosti, kot so patenti, zaščitena blagovna znamka in odnosi na prodajni poti.

Po nekaterih ocenah predstavlja blagovna znamka neposredno najmanj 15 % dobička podjetja (Elganady, 1994, str. 149–164).

Manjša raziskava, ki je opravljena v agenciji HD, je pokazala, da kupci pripisujejo blagovni znamki pomembno vlogo pri nakupnih odločitvah. Predstavlja jim garancijo za kakovost izdelka, dobro razmerje med kakovostjo in ceno, pripomore k lažji odločitvi za nakup in je prepoznavna. Anketirani so po priklicu kot ugledne znamke med drugim navajali Coca -colo, Nike, Benetton, Mercedes, Audi in Hugo Boss od tujih ter Mobitel, Mercator, Radenska, Simobil, Union in Gorenje od domačih. Potrošniki so navadno za

uveljavljeno blagovno znamko pripravljeni plačati več. Največ pri audio izdelkih (tudi do 40 % več), sledijo avtomobili (do 30 % več), oblačila in pohištvo (do 20 % več), na zadnjem mestu pa je hrana (do 15 % več). Te številke kažejo, da imajo utrjene blagovne znamke za potrošnika resnično večjo vrednost, kar se nadalje odraža tudi v višjih maržah za proizvajalca/prodajalca (Bogataj, 2003, str. 2).

Če bi razpravo o blagovnih znamkah reducirali na prihodkovno plat ekonomike podjetja, bi lahko rekli, da je bistvo vrednosti blagovne znamke v dejstvu, da lahko nek izdelek oziroma storitev na trgu doseže ob primerljivi kakovosti višjo ceno od konkurentov, a se uporabniki še vedno odločijo za njen nakup. Prav tako lahko podjetje doseže višjo ceno pri dajanju blagovne znamke v najem ali če se odloči za kakšne druge poslovne modele.

Zavedanje o obstoju blagovne znamke predstavlja osnovo za asociacije o njej, prispeva k domačnosti in všečnosti le-te, gradi pripadnost znamki in ostaja v zavesti potrošnikov. Zavedanje o blagovni znamki gradimo z večkratnim opominjanjem nanjo, npr. z intenzivnim oglaševanjem, cilj pa je ustvariti občutek domačnosti.

Zaznana kakovost blagovne znamke predstavlja razlog za odločitev o nakupu, odraža pozicioniranje blagovne znamke in s tem razlikovanje od drugih, opravičuje ceno, izpolnjuje pričakovanja potrošnikov in je osnova za njeno nadaljnjo širitev.

Zaznane (predvsem pozitivne) asociacije v obliki posebnih lastnosti in neotipljivih prednosti, potrošnikove koristi, relativne cene, situacije uporabe, vrste uporabnika, znane osebnosti, osebnosti blagovne znamke, konkurentov itd., povezane z blagovno znamko, so uporabnikom v pomoč pri odločanju za nakup in povratna informacija, odražajo pozicioniranje in razlikovanje od drugih blagovnih znamk, so razlog za nakup ter ustvarjajo pozitiven odnos in občutke do blagovne znamke, omogočajo njeno širitev.

Vrednost blagovne znamke tvorijo med drugim tudi njene lastnosti, koristi, vrednote, kultura in njena osebnost. Ekonomsko vrednost blagovne znamke podjetje gradi z ustvarjanjem znamke kot blagovno podobo, ki zahteva oblikovanje, vodenje in upravljanje z njeno vrednostjo in ustvarjanjem znamke kot dobro ime, ko doseže potencialno navezavo potrošnikov nanjo.

Uveljavljena blagovna znamka se trdno zasidra v spomin potrošnika in številne raziskave dokazujejo, da so ti potrošniki bolj dojemljivi za oglaševanje in novosti o njej, verjamejo vanjo in se v skladu s tem tudi vedejo.

Visoka vrednost blagovne znamke podjetju zagotavlja naslednje konkurenčne prednosti:

- stroški trženja so zaradi visoke prepoznavnosti blagovne znamke in zvestobe

kupcev manjši:

- podjetje je učinkovitejše pri pogajanju s poslovnimi partnerji:
- podjetje lahko doseže višjo ceno:
- podjetje lažje razširi blagovno znamko z novimi storitvami:
- visoko cenjeno ime blagovne znamke omogoči novi storitvi takojšnje prepoznavanje in uporabniki ga hitro sprejmejo:
- strateškemu partnerjem podjetje predstavlja zagotovilo zanesljivosti:
- dobra blagovna znamka pomaga graditi pozitivno podobo podjetja:
- blagovna znamka nudi podjetju obrambo pred cenovno konkurenco.

Blagovno znamko je potrebno pojmovati kot največje premoženje podjetja in jo zato skrbno upravljati, da se njegova vrednost ne zmanjša.

Blagovna znamka je med drugim čisto kapitalsko premoženje, ki se lahko ohrani tudi, če podjetje propade. Razliko med tržno ceno in knjigovodsko vrednostjo podjetja imenujemo neopredmeteno premoženje (ang. goodwill). Do te razlike prihaja zaradi psihološke vrednosti blagovne znamke oziroma naklonjenosti potrošnikov in trgovcev do le-te. Rezultat dodane vrednosti je dobiček, ki ga blagovna znamka prinese podjetju. To je tudi osnovni motiv podjetja, da čim uspešneje razvija svojo blagovno znamko. Njena vrednost se najbolj odraža v zaupanju potrošnika, zato je nujno potrebno prepoznati njegovo bistvo ter potrošnikovo zaznavanje blagovne znamke.

6. PREOBLIKOVANJE BLAGOVNIH ZNAMK V PODJETJU X

Na konkurenčnih trgih je namreč odločilnega pomena za tržni uspeh prav blagovna znamka, saj je to eden od ključnih elementov prepoznavnosti izdelka, storitve ali organizacije, njenega razločevanja od tekmecev in tudi vzvod, s katerim lahko podjetje za primerljivi izdelek ali storitev doseže višjo ceno, s tem pa posledično tudi večji dobiček. Hkrati je blagovna znamka zelo pomembno merilo zvestobe kupcev, na račun česar lahko organizacija racionalizira svoje stroške oglaševanja in promocije. Politika blagovnih znamk je odvisna od več dejavnikov, najpomembnejši pa so priložnost na trgu, viri podjetja (produkcija, razvoj, kadri, finančna sredstva, kultura), njegova vizija in vodstvo. V svetu večja podjetja zmanjšujejo število blagovnih znamk, sredstva in strokovnjake pa namenjajo za prodor izbranih (Unilever je na primer zmanjšal število blagovnih znamk na tretjino, s čimer si je povečal finančno in organizacijsko-kadrovsko moč za upravljanje le-teh).

Podjetje X je družba z dolgoletno tradicijo in uveljavljeno v slovenskem in mednarodnem prostoru, predvsem v državah nekdanje Jugoslavije. Je srednje veliko slovensko proizvodno podjetje. Trenutno ima okoli 300 zaposlenih.

Okoliščine, v katerih podjetje X deluje, se pospešeno spreminjajo. Med proizvajalci konkurenčnih izdelkov na ciljnih tržiščih vlada oster konkurenčni boj. Spreminjajoče se gospodarske razmere, s čimer mislimo predvsem na prodor tujih proizvodov s svojimi blagovnimi znamkami, ostro cenovno politiko, uvajanje lastnih blagovnih znamk domačih in tujih trgovcev, zahtevajo prilagajanje in/ali spreminjanje strategije podjetja X, njegove politike ter organizacijske strukture.

Na svoji poti se je podjetje X spreminjalo, prilagajalo in izpopolnjevalo. Večinoma zelo, včasih pa tudi manj uspešno. V zadnjem času je jasno pokazalo, da potrebuje spremembe. Ne navznoter in ne na zunaj ne izpolnjuje več potreb in želja svojih deležnikov. Notranje in zunanje okolje se ne prilagaja dovolj novim zahtevam in pričakovanjem, zato daje vtis, da stagnira, medtem ko vsi okoli njega napredujejo. Splošni vtis o tem podjetju danes je, da je to podjetje neizkoriščenih sposobnosti, čez katerega počasi pelje vlak časa.

Interno se to kaže v zelo slabi in nepovezani organizacijski klimi, ki je posledica pomanjkanja strateškega vodenja, neurejene kadrovske politike, neurejene organizacijske strukture in nejasnih odgovornosti. Starostna struktura zaposlenih se je zaradi nejasne vizije prihodnosti spreminjala – vse manj mladih, ki so sprejemali boljše konkurenčne ponudbe, zaradi česar se je povprečna starost zaposlenih dvignila nad 40 let.

Odsotnost strategije in vizije razvoja podjetja se kaže tudi v ohranjanju proizvodne usmeritve podjetja, ki izhaja iz njegovih tehničnih znanj in ne zahtev trga. Upoštevanje trga se kaže le skozi odgovarjanje konkurenci z uvajanjem novih in novih blagovnih znamk znotraj večjih posameznih proizvodnih programov. Tako ima podjetje 23 različnih blagovnih znamk in znotraj njih več kot 2.000 različnih izdelkov – zelo diverzificiran portfelj, ki zahteva veliko vlaganj in optimalno urejenost procesov načrtovanja proizvodnje in prodaje znotraj podjetja. S to zahtevo se podjetje X ni dovolj uspešno soočalo.

Če pogledamo še s finančnega vidika, vidimo, da prinašajo največji del dobička samo štiri blagovne znamke. Tudi komuniciranje podjetja X je prešibko in neurejeno na vseh ravneh, tako z interno javnostjo kot tudi s trgom, kjer se trudi konkurirati močni prisotnosti konkurence. V komunikacijah se kaže zelo heterogeno, predvsem pa ne izrablja vseh priložnosti, s katerimi bi lahko vzpostavilo odnos s svojimi uporabniki. Zaradi vsega naštetega so tudi lastniki podjetja X začeli razmišljati o spremembah in vzpostavitvi novega, drugačnega podjetja.

Vse navedeno je prispevalo k odločitvi, da mora podjetje X pripraviti podrobno analizo obstoječega stanja svoje korporativne znamke in izdelčnih blagovnih znamk ter na osnovi te analize pripraviti tudi izhodišča za upravljanje z blagovnimi znamkami in njihovo komuniciranje na domačem trgu in tujih tržiščih v prihodnosti. Podjetje X namreč na trgu v okviru večjih produktnih linij predstavlja številne blagovne znamke. Sistem blagovnih znamk ni urejen in se ne upravlja načrtno, kar vodi k dejstvu, da sredstva niso optimalno izkoriščena in da je potrebno med blagovnimi znamkami narediti selekcijo ter načrtno vlagati le v izbrane močne blagovne znamke, ki dolgoročno lahko preživijo in uspejo tako na domačem trgu kot tudi tujih tržiščih. Upravljanje blagovne znamke mora biti v popolni povezavi z identiteto in vizijo podjetja, saj sooblikuje strategijo in ustvarja podobo o podjetju v očeh kupcev.

Čeprav je delitev na različne prodajne programe nekako logična in ustaljena, je s stališča blagovnih znamk neprimerna, saj hoče v skupine povezati blagovne znamke in izdelke, ki so med seboj v nekaterih primerih nezdružljivi. Poleg tega blagovne znamke podjetja X nimajo pravih lastnosti, da bi to lahko bile. Nekateri praviloma nimajo določene ciljne skupine (tipičnega uporabnika), na čemer temelji razvoj dobrih znamk. Hkrati tudi nimajo izdelanih razlikovalnih lastnosti, ki bi jih diferencirale v primerjavi s konkurenco.

Današnji pristop k ocenjevanju podjetja v razvitih tržnih gospodarstvih, t. i. portfeljska analiza, je zrasel iz potreb povečanja gospodarske stabilnosti v okolju. To zahteva, da opazujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj konteksta dejavnosti celotne gospodarske organizacije in da na tej osnovi ocenjujemo celovito izpostavljenost organizacije poslovnim tveganjem in ekonomski (ne)uspešnosti. Poudarek je zato na oceni celovite strateške uravnoteženosti portfelja poslovnih področij (dejavnosti) gospodarske organizacije v smislu, kako naj alociramo resurse in od kod le-ti prihajajo.

Strateško poslovno enoto je pri tem treba razumeti kot organizacijsko izoblikovano enoto podjetja, ki je sorazmerno samostojna in ki je poslovnoizidni (dobičkovni) center z lastnim poslovodstvom, kar normalno zahteva samostojno enoto v smislu proizvodjanja, prodaje, raziskovanja in razvijanja ter drugih poslovnih funkcij.

Strateško poslovno področje je skupina proizvodov ali storitev v okviru poslovnega programa podjetja, ki ima značilnosti relativno neodvisne poslovne dejavnosti z jasno opredeljenim sklopom konkurentov in lastnostjo, da omogoča ugotavljanje svojega poslovnega uspeha. Sestavljeno je iz skupine proizvodov, ki je neodvisno od ostalih v smislu konkurence, substitucije, stila, kakovosti in vpliva, če pride do izločanja iz poslovnega programa. Strateško poslovno področje tvorijo v podjetju tisti proizvodi, ki so si po naravi podobni, ki potrebujejo enaka sredstva za proizvodnjo in prodajne poti in so pod vplivom podobnih ekonomskih in konkurenčnih pogojev. Rekli bi lahko tudi, da je

mogoče uporabiti za določitev mej strateških poslovnih področji vsaj štiri merila. Proizvode je treba grupirati v takšno enoto, če:

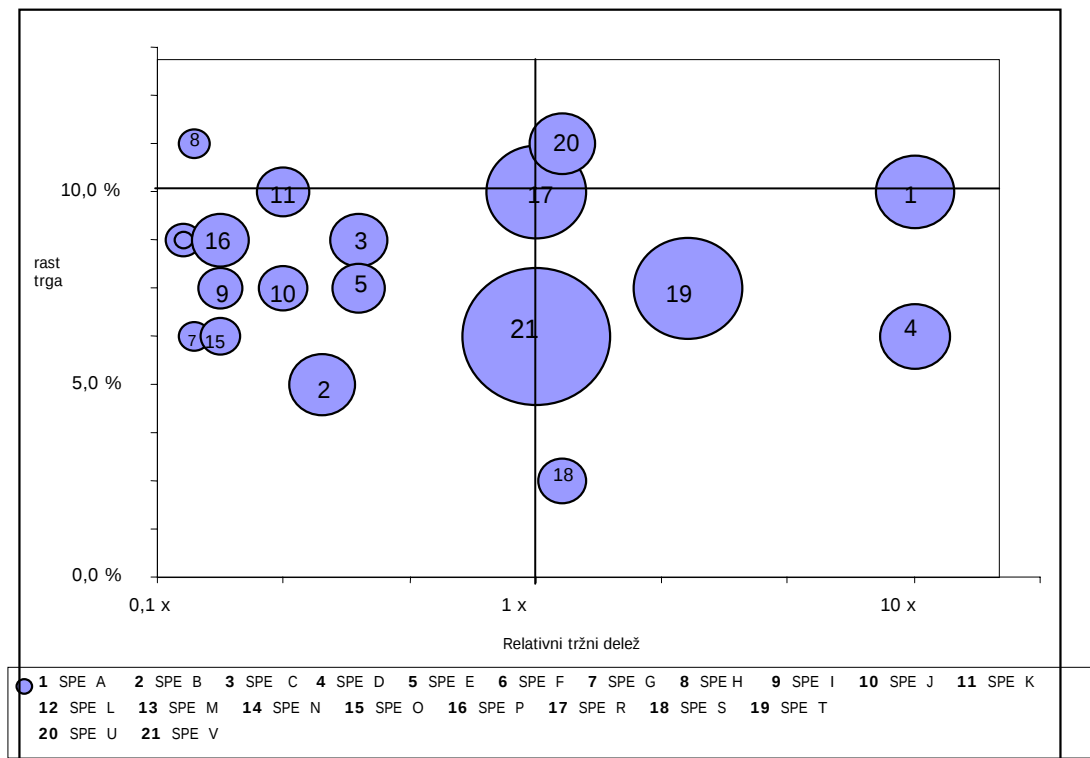
1. so njihove cene medsebojno odvisne,
2. so njihovi konkurenti podobni,
3. so njihove skupine odjemalcev podobne in
4. je mogoče skupaj črpati izkušnje raziskovalno-razvojnega dela, nabave, proizvodnje in trženja.

Seveda se poskuša v podjetju strateška poslovna področja tudi organizacijsko oblikovati in jih s tem postaviti kot strateške poslovne enote. Ključni problem pri opredeljevanju strateških poslovnih področji v podjetju, ki zahteva izčrpno analizo segmentiranja dejavnosti podjetja, je najti največji homogen segment, ki omogoča ustrezno oceno notranjih prednosti in zunanjih možnosti in ga je moč obravnavati kot ločeno celoto v smislu procesa alokacije resursov.

Iz portfeljske matrike tudi jasno izhaja, da je treba postavljati v podjetju specifične razvojne cilje in voditi specifično razvojno strategijo, ki ustreza položaju izbranega poslovnega področja v matriki in potrebam ter sposobnostim podjetja tudi glede na celoten portfelj njegovih poslovnih področji.

Na osnovi internega gradiva obravnavanega podjetja in na osnovi intervjujev z odgovornimi osebami ter ostalimi ključnimi osebami v obravnavanem podjetju smo izdelali portfeljsko matriko za podjetje, ki na abscisni osi meri tržni delež (tj. relativni tržni položaj) posamezne strateške poslovne enote proizvodov, na ordinatni osi pa stopnjo rasti za to isto strateško poslovno enoto proizvodov. Iz slike 7 je razvidno, da imata samo dve strateški poslovni enoti proizvodov visok tržni delež, večina pa ima nizek tržni delež in nizko stopnjo rasti, torej večina pade v polje »Psov«. Strateške poslovne enote proizvodov, ki padejo v omenjeno polje, imajo majhen tržni delež, zato prinašajo slabe dobičke. Od njih ni pričakovati finančnih presežkov, pravzaprav mora podjetje takšne strateške poslovne skupine izdelkov opustiti oziroma izločiti iz svojega poslovnega programa.

Slika 7: Portfeljska matrika podjetja X



Vir: Matrika narejena na podlagi analize v podjetju X.

Na podlagi analize prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti (glej Tabelo 5) lahko zaključimo, da ima podjetje X veliko več strateških poslovnih enot proizvodov, kot jih lahko obvladuje. Veliko število le-teh ne dovoljuje, da bi za vsako blagovno znamko vodili natančno evidenco in vlagali v raziskave o njeni uspešnosti in upravičenosti. Glede na združljivost sedanjih programov in dosedanje ugotovitve o pripravljenosti podjetja X za repozicioniranje in preureditev sistema strateških poslovnih enot proizvodov je možnih več strategij.

Oblikovane strategije blagovne znamke predstavlja kompleksen proces, ki upošteva odločitve o blagovnih znamkah, pozicioniranje le-teh in dolgoročno upravljanje z njimi. Strategija mora upoštevati dejavnost podjetja in okolja, konkurenco, potrošnike, ponudbo in povpraševanje, usmeritve, ambicije ter sposobnosti podjetja. Izdelki oziroma storitve se lahko spreminjajo, pomen blagovne znamke in njegova osnovna naravnost pa ostaneta za potrošnika enako privlačna. Zato blagovna znamka zmanjšuje tveganje pri uvajanju novosti, če le-te upoštevajo osnovni koncept in kontekst blagovne znamke.

Osnovna naloga upravljanja z blagovno znamko je torej njeno spremljanje in nadzor, obramba pred zunanjimi napadi, ohranjanje zanimivosti za ciljno skupino v vseh časovnih obdobjih in ohranjanje pozitivne naravnosti v prihodnosti. Upravljanje blagovne znamke mora biti v popolni povezavi z identiteto podjetja. Blagovna znamka lahko namreč pomeni dolgoročno osnovo za izbiro strategije podjetja ter predstavlja najbolj konsistentno in dolgoročno sredstvo poslovanja podjetja

Tabela 5: Analiza prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti podjetja X

	S	O
Pozitivno	Lastna proizvodnja in lasten razvoj. Slovensko podjetje, tradicija. Poznavanje lokalnega potrošnika in lokalnega trga.	Močna blagovna znamka – preoblikovanje in repozicioniranje blagovne znamke. Komunikacija.
	W	T
Negativno	Preveč izdelkov, preveč blagovnih znamk. Neurejena arhitektura blagovnih znamk. Ni komunikacije s potrošnikom.	Prihod novih blagovnih znamk, priznanih multinacionalk ter trgovske blagovne znamke. Zakonodaja, ekologija.

Vir: Interni vir podjetja X.

Blagovno znamko je zaradi vseh teh prednosti treba postaviti v osrčje strateškega procesa, jo oblikovati, razvijati in varovati kot strateški vir oziroma sredstvo za doseganje konkurenčnih prednosti. Tako postane simbol in stalna interakcija med podjetji in kupci oziroma uporabniki.

Trenutno organizacijska shema podjetja X ne ustreza načrtovanim spremembam v njegovem delovanju. Predvsem je potrebno (re)organizirati trženjsko funkcijo, ki bi morala postati osrednja, determinirajoča poslovna funkcija. Trženje bi s tega vidika pomenilo novo korporativno kulturo, interdiscipliniranost timskega dela, fleksibilno organizacijo in obvladovanje poslovnih sprememb.

6.1. Organizacijska kultura

Poslovnim usmeritvam mora nujno slediti organizacijska kultura, torej način, kako zaposleni dojemajo sebe kot predstavnike družbe, kako ravnaajo v različnih okoliščinah ter kaj so njihove temeljne vrednote. Organizacijska kultura, ki je podrejena blagovni znamki, je celo glavni motor razvoja blagovne znamke in njegova ključna podpora.

Kljub temu, da kulturne spremembe pogosto spremljajo strahovi in negotovost, je uvajanje nove osebnosti in filozofije družbe možno in nujno.

S stališča strateškega upravljanja organizacije je seveda ključno vprašanje, ali bo kultura zaposlenih »prenesla« implementacijo strategije, ki bo organizaciji omogočila dolgoročno konkurenčno prednost v negotovem okolju. Še tako dobra strategija seveda ne more uspeti, če ni hkrati tudi družbeno (organizacijsko) sprejemljiva, če zahteva prevelike odmike od ukrojenih poti organizacije, ali pa drastično spremembo v razdelitvi moči in vplivov (Jančič, 1990, str. 116).

Zaposleni so v podjetju enakovreden del tržnega spleta. Dobre strategije, velikopotezni poslovni načrti in razvojne smernice so sicer osnova za uspešno poslovanje podjetja, vendar dejstvo, da se bodo odločitve sprejemale s strani vodstva, še ni zagotovilo, da se bodo ta načela izvrševala tudi v praksi. Najbolj usposobljen direktor ne more popraviti slabega vtisa, ki ga lahko na uporabnikih pusti tržnik ali prodajalec, ki morda niti ni »a priori« nesposoben, dovolj je, da ni dobro seznanjen s poslanstvom in vizijo podjetja oziroma da ne razume, kaj je njegov prispevek k uspešnosti organizacije.

Po analogiji to velja za spremembo celostne grafične podobe in uvedbo novega sistema blagovnih znamk. Ta prav gotovo ne bo uspešen, če zaposleni ne bodo razumeli, kaj simbolizira nova podoba, zakaj se je podjetje X odločilo za spremembe in na kakšno pot stopa v prihodnjem obdobju ter če zaposleni svoje blagovne znamke ne bodo živeli.

Močna kultura je garancija za uspešnost podjetja le, če ustreza izbrani strategiji. Sicer pa je močna »napačna« kultura lahko nepremostljiva obira za uresničitev strateškega zasuka oziroma za izvedbo organizacijske prenove (Jančič, 1990, str. 116).

Podjetje X mora še pred začetkom izvedbe sprememb usposobiti in motivirati svoje zaposlene, da se bodo zavedali pomena sprememb in da bodo zadovoljevali potrebe kupcev na najvišji kakovosti ravni, hitro, zanesljivo, prijazno, skratka kakovostno. Predstaviti morajo vrednote in poslanstvo podjetja, saj bodo zaposleni ravnali v skladu z

željami vodstva le takrat, če se bodo s poslanstvom in vrednotami podjetja poistovetili tudi sami. Zaposlene je treba torej prepričati in to prepričanje ohranjati tudi na dolgi rok, da so prav oni najpomembnejši dejavnik uspeha podjetja X. Če blagovna znamka postane središče podjetja, se mora to odražati na vseh področjih podjetja. V skladu z osebnostjo blagovne znamke je opremljeno delovno okolje, v skladu z njim morata biti mišljenje in obnašanje zaposlenih (predvsem mnenjskih vodjih), v takšnem odnosu morata biti odnos do poslovnih partnerjev, oprema prodajnih mest.

Ni dovolj, da se spremeni samo poslovna usmeritev podjetja, nujno je, da se temu prilagodi tudi njegova organizacijska kultura, torej način, kako zaposleni dojemajo sebe kot predstavnike določene organizacije, kaj so njihove temeljne vrednote. Organizacijsko kulturo je težko spreminjati, še zlasti v organizacija z dolgoletno tradicijo in majhno fluktuacijo zaposlenih. Namreč, ljudje smo po svoji naravi konzervativni. Ko sprejmemo določene vzorce obnašanja, ko ponotranjimo določena stališča, ta postanejo samoumevna, izgubimo uvid v razloge, zaradi katerih naj bi karkoli spremenili. Po drugi strani kulturne spremembe spreminjajo izjemni strahovi in negotovosti. Še posebej težko je spreminjati močno kulturo. Scholz (1987, str. 81) meni, da na moč organizacijske kulture vplivajo dejavniki, kot so: doba trajanja zaposlitve in pomanjkanje alternativ za zaposlene, navzočnost ritualov in prireditev, možnost dostopa do lastništva, »heroji« ali pa zgodbe, miti in legende o pomembnih ljudeh organizacije itd. Pa vendar je spreminjanje organizacijske kulture možno. Mehanizmi so različni, najbolj učinkoviti so seveda tisti, ki prihajajo iz notranjosti organizacije, denimo:

- **uvajanje novih, drugače mislečih ljudi na najpomembnejših položajih** – že sam proces menjave zaposlenim signalizira spremembe, kasneje pa novi vodje s svojimi odločitvami, ki so lahko tudi v nasprotju z dosedanjim ravnanjem organizacije, dodatno spreminjajo organizacijsko kulturo in promovirajo nove vzorce obnašanja. Uspešnost sprememb je v veliki meri odvisna od pozitivnega poslovanja pod novim vodstvom;
- **»tehnološka sedukcija«** – v primerih, ko vlada v organizaciji velika kulturna raznolikost, se lahko uvedba na videz nevtralne tehnološke novosti pozitivno izkaže v poenotenju in spremembi organizacijske kulture;
- **programi internega komuniciranja**, ki so načrtno usmerjeni k spremembi organizacijske kulture organizacije. Pogoji za uspešnost je zopet konsistentnost sporočil, sicer pa se konkretni »recepti« zelo spreminjajo glede na tip organizacije, zasidranost obstoječe organizacijske kulture in okoliščine, v katerih organizacija deluje.

Scholz meni, da prav sozvočje in medsebojno povratno delovanje med strategijo in kulturo največ prispevata k uspešnosti (Scholz, 1987, str. 85):

- oblikovanje močne kulture je način, kako povečati možnost uresničitve ustrezne strategije;
- prava strategija s svojo konsistentno implementacijo povratno vpliva na utrditev močne kulture;
- ustrezna strategija je eden izmed največjih razlogov za uspešnost podjetja in zagotavlja najmanj izgub v procesu;
- uspešnost podjetja ponovno povečuje moč kulture.

Če kultura ne sprejme ustrezne strategije, se je potrebno odločiti o tem, ali spreminjati kulturo ali pa spremeniti strategijo. Vsekakor je v takih razmerah smotrnejše spremeniti strategijo, saj je sprememba kulture dolgoročen proces z negotovim izidom.

6.2. Namen ustvarjanja nove blagovne znamke

Ena izmed strategij razvoja podjetja je graditev blagovne znamke, kar poenostavljeno pomeni, da se podjetje v vseh svojih pojavnih oblikah odraža kot »oseba« s sebi lastnimi prepričanji, vrednotami, preteklostjo, izkušnjami, vizijo prihodnosti in smislom obstoja. Njen cilj je, da bi bila čim bolj priljubljena in uspešna med ljudmi, ki pridejo v stik z njo. Uspeh se najprej kaže v tem, da ta stik s tistimi, ki so zanjo pomembni, preide v odnos, kar pomeni, da ljudje z znamko vzpostavijo dolgoročnejšo povezavo. Znamke iščejo poti do svojih deležnikov skozi čustva in jim v odnosu ne ponujajo le materialne menjave, ampak tudi izkustveno doživetje. Žive blagovne znamke se zavedajo same sebe, se izpopolnjujejo in prilagajajo zaposlenim, potrošnikom in uporabnikom, dobaviteljem, distributerjem, sosedom itd. Znamka namreč ni le zunanja podoba podjetja, vrh gore, ampak njeno vznožje, osnova, ki podpira in je hkrati vsebovana v vseh manifestacijah podjetja. Načela znamke vodijo vse ključne odločitve, urejajo procese in vzpostavljajo odnose.

Če pustimo ob strani najpomembnejši doprinos k blagovni znamki – finančno uspešnost podjetja, ki je možnost zaračunavanja premijske cene za njegove izdelke in tako večja dobičkonosnost, je za podjetje X znamka pomembna tudi zaradi investicij v komuniciranje, osredotočanja stroškov za design in razvoj in doseganja boljših pogojev v odnosu do poslovnih partnerjev. Vse to skupaj spet vodi v večjo dobičkonosnost. Hkrati pa je z uveljavljeno znamko lažje pritegniti in obdržati dobre zaposlene, ki so pomembni za napredno usmerjeno podjetje in ki s svojimi znanji pomagajo pri eskalaciji uspeha podjetja.

Vendar pa je finančna uspešnost zgolj eden izmed kazalcev vrednosti blagovne znamke. Njena moč se kaže še v zvestobi zaposlenih, potrošnikov ter uporabnikov, njihovem zaznavanju kakovosti in vrednosti njenih izdelkov in odnosa z njo ter kakšen ugled uživa znamka med vsemi deležniki, vključno z vplivnimi javnostmi in investitorji.

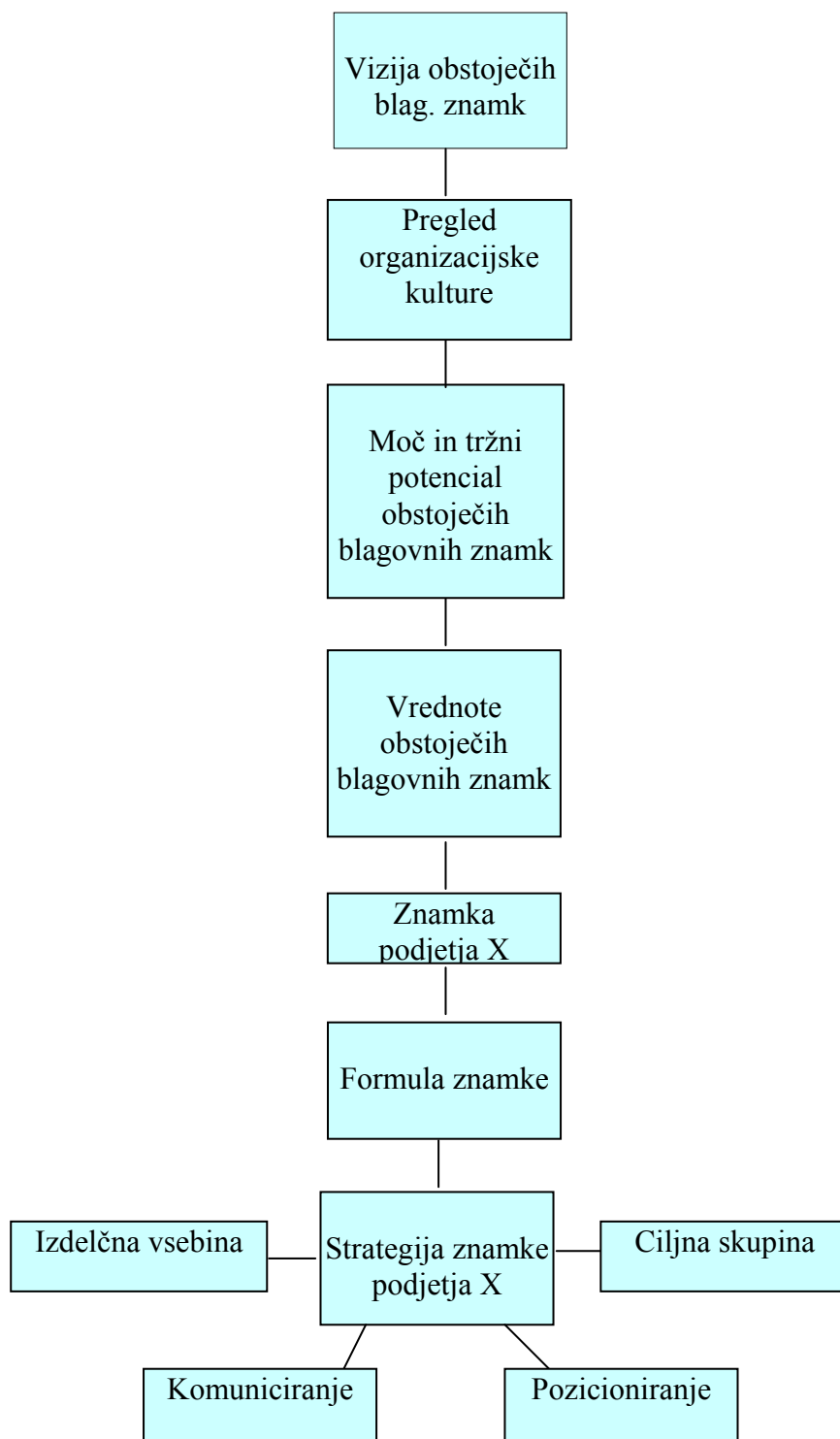
Zaposlenim znamka pomeni temeljni kamen njihovega dela, skozi katerega lahko poleg svojih odgovornosti izpolnjujejo tudi cilje znamke. Ker zaposleni sodelujejo pri iskanju vrednot znamke, jih razumejo in so motivirani pri njihovem izpolnjevanju. Zaposlitev ni več le nujno zlo. Uprava lahko poskrbi za izobraževanja in učinkovito interno komuniciranje, ki zaposlenim pomagajo pri razumevanju, kako te vrednote udejanjati v vsakodnevnem delu in kako prav njihovo delo pomaga pri izpolnjevanju obljube znamke. V skladu z le-to je na vseh področjih usklajena tudi kadrovska politika – od zaposlovanja in izobraževanja do motivacijskih sistemov; vse v luči dvigovanja duha in zavezanosti zaposlenih preko skupnih vrednot do izpolnjevanja vizije znamke.

Na trgu skupni imenovalec dobrih blagovnih znamk ni to, da so vodilne v svoji kategoriji, ampak da so drugačne od ostalih. Prava blagovna znamka ni le logotip, ki nam zagotavlja kakovost in lajša nakupno odločitev na podlagi preteklih izkušenj, ampak z njo pridobimo ali podpremo tudi določene vrednote in načela. Zato se blagovne znamke gradijo na zaupanju in integriteti, so jasne glede tega, za kaj se zavzemajo in sledijo svoji viziji prihodnosti. Naj bo to stremljenje k zmagam ali izražanje neukročenosti, v blagovni znamki, s katero vzpostavimo prijateljski odnos, prepoznamo del dejanskega ali skušamo aplicirati del svojega idealnega jaza. In ko blagovna znamka postane del našega umeščanja v družbi, postane del nas. V naših možganskih asociativnih mrežah najde mesto, kjer je najbolj varna.

Podjetje, ki živi skozi svojo blagovno znamko, z njo stopa v odnos tudi s poslovnimi sodelavci, kjer se najraje povezuje s podjetji s podobnimi vrednotami, s katerimi skupaj ustvarjajo najboljše pogoje razvoja in jih uspešno izkoriščajo. V lokalni skupnosti se prilagaja in spodbuja tiste vrednote skupnosti, ki se skladajo z njegovimi, s svojim delovanjem pa pripomore tudi k dobrobiti širše javnosti. In zato blagovna znamka ni zgolj sredstvo za dodajanje vrednosti, ampak za povečevanje uspešnosti podjetja na vseh ravneh – od finančnih do družbenih.

V sliki 8 na str. 72 je prikazan potek dela pri določanju nove blagovne znamke, posamezne faze so prilagojene podjetju X. V prvih korakih je pretežno tehnološko in izdelčno osredotočanje podjetja X preusmerjeno k potrošniku in mehkejšim oblikam potrošnje, ki ne slonijo zgolj na funkcionalnih lastnostih dobrin, ampak vedno bolj tudi na emocionalnih.

Slika 8: Potek faz pri določanju nove znamke



Vir: Potek faz pri določanju nove znamke je narejen na podlagi analize v podjetju.

6.3. Bistvo blagovne znamke

V prvi fazi je potrebno razmišljati o vizijah obstoječih blagovnih znamk podjetja X. Izhajati je potrebno iz kategorij izdelkov po obstoječi razdelitvi in iskati vrednote, namen in vizijo prihodnosti izdelkov oziroma skupino.

Blagovna znamka je živ organizem, torej se razvija, raste, živi življenje. Kako intenzivno, doživeto, uspešno in polno bo njeno življenje je v veliki meri odvisno od širine in jasnosti vizije ljudi, ki znamko soustvarjajo ter sposobnosti implementacije te vizije (Smolej, 2004, str. 2).

Vizija blagovne znamke pomembno vpliva na izhodiščno usmeritev. Brez jasno opredeljene usmeritve blagovna znamka ne bo uspešna. Dobro zasnovana vizija blagovne znamke zagotavlja, da bodo zaposleni bolje razumeli pot, na katero se podajajo.

Vizija obravnava in omogoča predstavo o prihodnjem okolju, kakršnega si v podjetju želijo čez deset let.

Močno vizijo blagovne znamke sestavljajo tri med seboj povezane sestavine (Chernatony, 2002, str. 52):

- prihodnje okolje, ki ga želimo ustvariti z blagovno znamko,
- smisel blagovne znamke, tj. razlog za njen obstoj – pogled dobička, in
- vrednote, ki bodo značilne za blagovno znamko.

Če znamka nima ustrezno opredeljene vizije, obstaja nevarnost, da »obtički« in se v primeru nepredvidenih težav sprevrže v kratkoročno rešitev, ki bo povsem zgrešila določeno smer. Dobra vizija blagovne znamke spodbuja menedžerje, zaposlene in odjemalce k doseganju višjih ciljev. Dober primer, ki kaže, kako vizija znamke spodbuja določeno vedenje, je akcija družbe Nike s sloganom: »Ne gre za to, da si osvojil srebro – izgubil si zlato.«

V drugem koraku je potrebno ugotoviti, kakšna je organizacijska kultura podjetja X. Ugotoviti, kaj so temelji procesov dela in medsebojnih odnosov in v kolikšni meri organizacijska klima podpira željo podjetja X po sodobnejšem načinu poslovanja.

Analiza, narejena na osnovi intervjujev med zaposlenimi je pokazala, da sta se največkrat kot vrednoti med zaposlenimi pojavljala znanje in delavnost, ki pa sta predpogoj za kakršno koli delo in nista lastna samo podjetju X. Na drugem mestu po pogostosti sta

samoiniciativnost in samostojnost, ki se pojavljata predvsem v opisu obstoječega stanja in tudi kot zaželeni lastnosti pri delu v prihodnosti. Inovativnost se kaže bolj zaželena kot trenutno obstoječa lastnost, odprtost, odkritost in fleksibilnost pa so prav tako kot znanje in delavnost predpogoj za uspešno delo v sodobnem, dinamičnem in zahtevnem okolju. Do izraza prihaja tudi želja po timskem delu, s katero je možno doseganje boljših rezultatov in ki je lahko tudi pot do boljših medsebojnih odnosov. Med zaposlenimi je čutiti veliko pripadnost in zvestobo podjetju in spoštovanje ljudi, tako sodelavcev kot potrošnikov.

Podjetje X je kot sledilec trendov in ne njihov aktiven soustvarjalec. Njegove aktivnosti so omejene bolj na odgovarjanje konkurenci kot na želje potrošnikov. Predpostavke o delovanju trga in pogojih za uspeh na njem so med zaposlenimi večinoma osredotočene na pomembnost embalaže, odgovarjanje na poteze konkurence in nujnost oglaševanja zaradi prepoznavnosti. Manj se poudarja pomembnost analize trga in iskanje razlikovalnih prednosti, kar je logična posledica pomanjkanja strateških usmeritev, kjer najbolj očitne aktivnosti dobijo proporcionalno nesorazmerno veliko vrednost za uspešnost podjetja v primerjavi z manj očitnimi, ki pa so njihova osnova.

Nadalje sledi izdelava matrike, določene z močjo blagovne znamke in privlačnostjo trga, ki nam pomaga pri odločanju o razvojni strategiji. Za vsako obstoječo blagovno znamko je potrebno poiskali dejavnike, ki določajo njeno trenutno moč, jih ovrednotiti in izračunati moč, določiti privlačnost trga z njegovo velikostjo, rastjo in dobičkonosnostjo za podjetje.

Nato je potrebno za vse obstoječe blagovne znamke določili vrednote – na prvi ravni funkcionalne vrednote, iz katerih izhajajo emocionalne vrednote, na koncu pa poiskati še obljubo blagovne znamke, ki jo ta sporoča uporabniku. Obljuba znamke mora biti konsistentna, dolgoročna, razlikovalna in relevantna za njene deležnike. Višje kot gremo po piramidi vrednot blagovne znamke, ki je prikazana na sliki 9, močnejša je blagovna znamka in vse težje konkurenca ogrozi njen položaj in njeno moč.

Slika 9: Piramida vrednot znamke



Vir: Davis, 2002, str. 55.

6.4. Korporativna blagovna znamka

Določitev bistva korporativne znamke podjetja X je zelo pomembna, saj je za podjetje X najpomembnejše, da ve, katere so njene temeljne vrednote, ki služijo zadovoljevanju vseh deležnikov. Pri njihovem iskanju je potrebno upoštevati tradicijo, kulturo in želje znotraj podjetja. Vrednote znamke se kažejo tako navznoter pri procesih, vedenju in odločanju zaposlenih, ki vrednote utelešajo, kot navzven, kjer se njene vrednote najbolj očitno kažejo skozi to, kakšen odnos imajo uporabniki s podjetjem X, se njihove vrednote ujemajo z vrednotami znamke in ali se kot prijatelji vključujejo v njihovo življenje. Zato morajo biti jasno določene, razumljene in konsistentno uveljavljene. Bistvo znamke morajo ponotranjiti vsi zaposleni.

Z vrednotami znamke pridemo do njenega bistva, njena ključna funkcionalna lastnost je logično povezana z emocionalno, ki je temelj obljube znamke. In ta obljuba se mora izpolnjevati in potrjevati na vsaki točki stika zaposlenega in potrošnika ter uporabnika s podjetjem X. Cilj znamke je, da vzpostavi dober odnos z vsemi svojimi deležniki, da zaposleni podjetja X ne dojemajo le kot delodajalca, ki skrbi za njihovo socialno varnost, ampak kot zavetje, kjer lahko uživajo tudi v delovnem času. Potrošnikom in uporabnikom naj podjetje X ne bi pomenil več zgolj proizvajalca določenih izdelkov, ampak nekoga, s katerim delijo osnovna življenjska načela, in ki jim ponuja pozitivne izkušnje in s svojo karizmo in osebnostjo stopa z njimi v odnos. Poslovnim sodelavcem podjetje X ne predstavlja le enega izmed členov v verigi, ampak partnerja, s katerim lahko skupaj dosegajo večje uspehe. In nenazadnje, cilj podjetja X je, da ga lokalna javnost ne razume le kot zgradbo v bližini, ampak kot dejavnega člana lokalne skupnosti, ki aktivno sodeluje pri njenem razvoju in tako investicijsko kot idejno pomaga pri udejanjanju njenih vrednot in s tem izpolnjuje svoj namen.

Do korporativne znamke pridemo z združitvijo vrednot znotraj podjetja in vrednot njenih izdelkov. Pri določanju trikotnika znamke organizacije podjetja X je potrebno za osnovo vzeti vrednote, ki se pokažejo pri pregledu organizacijske kulture, in sicer timsko delo, inovativnost in spoštovanje ljudi. Pri določanju vrednot njenih izdelkov pa izhajati iz vrednot najbolj značilnih znamk znotraj skupin izdelkov. Na koncu se rezultate strne v skupno, korporativno znamko, ki pooseblja bistvo podjetja.

Iz bistva znamke izhaja formula znamke, ki odgovarja na vprašanje, kakšno naj bo podjetje X. Formula znamke, ki je v sliki 10 prikazana tudi grafično, je njen značaj, je

poenostavitev mnogih natančnih odločitev. Je osnova njenega prikaza na odru, ni pa igralec sam. Igralci so vsi zaposleni v organizaciji, ki v tej vlogi prepoznavajo sami sebe in s svojim delovanjem v vsakodnevnih aktivnostih oživljajo znamko in gradijo njeno prepričljivost in konsistentnost. V različnih oddelkih se značaj znamke lahko manifestira na drugačne načine, pri čemer je zelo pomembna kreativnost posameznikov. Vendar mora biti formula dovolj natančno in ozko določena, da pri tem ne dopušča prevelikih odstopanj od osnovnih vodil.

Formula znamke je usmerjena v prihodnost in pomeni njen osnovni življenjski zapis, lahko rečemo, da je to »DNK« znamke (glej Sliko 10). Ne samo, da je primerna za preverjanje pravilnosti odločitev, pravzaprav je njihovo vodilo, saj je le tako moč hitro zgraditi uspešno, jasno in konsistentno znamko. Formula znamke izraža položaj in stališče znamke, to je notranje »orožje« znamke, ki ga razumejo, udejanjajo in želijo živeti vsi zaposleni.

Slika 10: Grafični prikaz formule znamke



Vir: Grafični prikaz formule znamke je narejen na podlagi analize v podjetju.

- **Namen znamke** – je tisti razlog za življenje znamke, ki opravičuje njen obstoj v širši družbi. Namen ni nujno razlikovalen, njegova glavna naloga je, da ponudi pravi odgovor na vprašanje, kako znamka prispeva k boljšemu življenju v danem okolju in da motivira in vodi zaposlene v organizaciji, ki jih prizadevanje za izpolnjevanje enakega pomena povezuje v koherentno skupnost ljudi z istim ciljem. Namen znamke je pomemben tudi s stališča pridobivanja mlajših zaposlenih, saj je zanje vse bolj značilno, da skušajo tudi skozi svoje delo vplivati na svet okoli sebe

in s stališča družbeno odgovornega delovanja podjetja, ki deluje v skladu s svojim namenom.

- **Vizija prihodnosti znamke** – ni samo dolgoročni poslovni cilj, saj mora biti dovolj vznemirljiva, da bo k skupnemu strmenju njenega izpopolnjevanja lahko pritegnila vse svoje deležnike. V njej znamka razmišlja, v kakšnem okolju bi rada živela čez 10 ali najmanj 5 let. Tu ne gre za klasične projekcijske napovedi, ki izhajajo iz trenutnega stanja, ampak bolj za vizionarski pogled na prihodnost, v kateri bi želeli biti in ki jo bo znamka preko svojega delovanja skušala doseči.
- **Vrednote znamke** – so zelo pomembna komponenta »genskega« zapisa znamke. Kot »ekstrakt« so zapisane že v jedru znamke. So prepričanja o tem, kdo smo, ne samo, kaj delamo. So naša življenjska načela, iz katerih izhajajo vse naše dejavnosti in niso toliko pomembne zaradi nadzora, ampak zaradi navdihovanja vseh zaposlenih – morajo biti verodostojne, dosegljive in razlikovalne od konkurence. Prave vrednote predstavljajo jasne smernice za vedenje, komunikacijo in razvoj podjetja.
- **Osebnost znamke** – opisuje osebnostne lastnosti znamke, njen videz, vedenje, odnos do življenja. To je tisti del formule, ki se najprej opazi. Njena osebnost se kaže skozi njena dejanja tako v organizaciji kot zunaj nje. Je tisto, kar znamka zaposlenim in uporabnikom pove o sebi in jim nakaže, kakšen odnos imajo lahko z njo, saj skozi osebnost seva njeno bistvo.
- **Razlikovalna prednost znamke** – celotna formula znamke izraža njeno edinstvenost in neponovljivost, vendar moramo natančno vedeti, kaj je značilna razlikovalna prednost znamke. Kaj je tisto, s čimer se loči od svojih tekmecev in zaradi česar jo imajo uporabniki radi, kar ji izkazujejo s svojo zvestobo in odnosom, ki so ga vzpostavili z znamko in zaradi česar se bodo sposobni ljudje raje odločili za zaposlitev v tej organizaciji kot v kakšni drugi?
- **Korist znamke** – za potrošnika je tesno povezana s funkcionalno ravniyo znamke, skozi katero se kaže zadovoljevanje osnovnih potreb.

6.4.1. Interno udejanjanje blagovne znamke

Uspešna znamka je konsistentna v izpolnjevanju svoje obljube. In taka je lahko samo ob konsistentnem vedenju svojih zaposlenih. Zato je za znamko najpomembnejše, da je njena

organizacijska kultura skladna z njenimi vrednotami, ki jih zaposleni spoštujejo na vsakem koraku. Močna organizacijska kultura namreč neposredno izboljšuje uspešnost znamke.

Trenutno stanje organizacijske kulture v podjetju X ni spodbudno in velik izziv se kaže prav v tem, da bodo vsi ponotranjili vrednote znamke in razumeli, kako lahko pomagajo pri njihovem udejanjanju. Najprej pa morajo vsi razumeti pomen znamke. Nova znamka podjetja X je podlaga vsem odločitvam, je vezno tkivo podjetja, ki daje s svojo formulo vsem oddelkom energijo in smernice za delovanje.

Ker je spreminjanje organizacijske kulture zelo zahtevno, se moramo zavedati, da govorimo o večletnem procesu. Organizacijska kultura ni nekaj, kar se lahko spremeni čez noč. Če je organizacija nova, se skrb za uskladitev vrednot zaposlenih z vrednotami znamke lahko izvaja že od samega začetka, pri že utečenih organizacijah pa je uskladitev proces, ki nas iz točke A, torej organizacijske kulture, ko vrednote znamke niso razdelane, pripelje v točko B, kjer so vrednote znamke ne samo usklajene z vrednotami zaposlenih (saj iz njih pravzaprav izhajajo), ampak so v vlogi udejanjanja obljube znamke tudi vsi delovni procesi in načini vedenja.

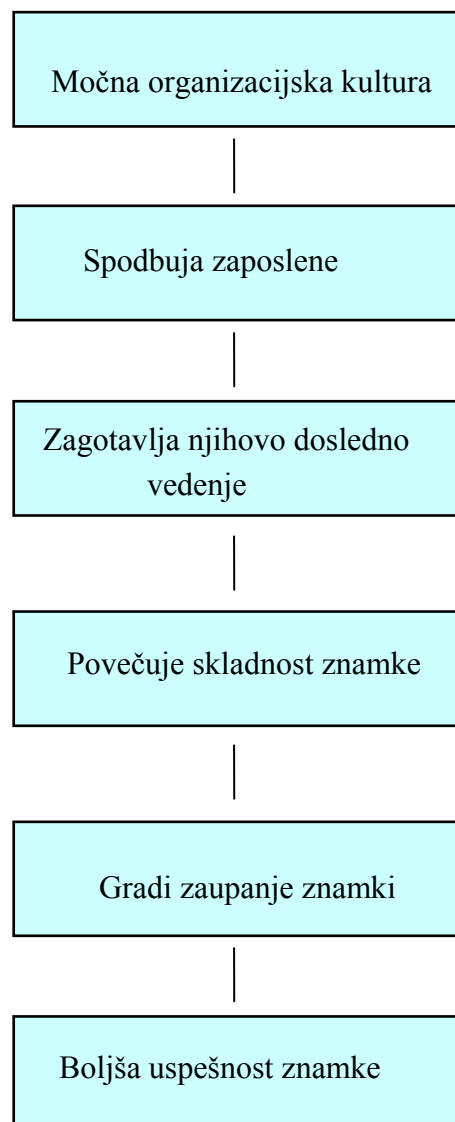
Ker organizacijo sestavljajo ljudje z izdelanimi osebnostmi, prepričanji in utečenimi procesi dela, so prav njihovi miselni vzorci in njihovo ponotranjenje nove vloge v celovitem sistemu tisto, kar se najteže spremeni. Če zaposleni razumejo znamko, lahko dosežemo večjo zavest o njihovi vlogi pri njenem oblikovanju, iz česar izhaja večja motiviranost in veselje pri delu ter posledično večja doslednost, ki pripomore k večji uspešnosti znamke. Ne gre torej toliko za samo pravico delavca, pač pa predvsem za potrebo podjetja, da z informiranjem vpliva na vključenost delavcev. Zato je izrednega pomena, da se z vsebino internega komuniciranja ukvarja prav vodstvo podjetja. Tako kot eksterno (tržno komuniciranje) mora biti tudi interno komuniciranje obrnjeno k »potrošniku«. Pomemben je namreč interes delavcev, podjetje je le okolje, v katerem ga – združeni – lahko dosežejo (Jančič, 1990, str. 120).

Zavedati se je treba, da obljuba znamke ni dovolj, potrebno jo je tudi izpolniti – kako na različnih delovnih mestih udejanjati različne vrednote, kako se percepcije določenih vrednot med oddelki razlikujejo, kako čim bolje prilagoditi procese in kakšna izobraževanja potrebujejo zaposleni, da ne bodo znali učinkovito opravljati samo svojega dela, ampak bodo razumeli celotno življenje znamke. V okviru tega se naredi izris stičnih točk končnih uporabnikov podjetja X s samo znamko – kje, kdaj, s čim ali kom in kako stopajo v odnos z njo. Kje je njihov odnos bolj funkcionalen in kje emocionalen, kako se vključuje v njihovo življenje in katera so tista področja, kjer podjetje lahko izboljša svoje delovanje. O uporabnikih in njihovi zvestobi znamki se morajo zaposleni v vsakem trenutku zavedati petih resnic:

- Če ne boste poskrbeli za potrošnika, bo to naredil kdo drug.
- Vedno se drži obljub. Če si v dvomih, obljubi premalo in daj preveč.
- Do potrošnika se vedi tako, kot sam želiš, da se drugi vedejo do tebe.
- Zmaga v prepiru in izguba potrošnika je Pirova zmaga.
- Ugled celotnega podjetja je v rokah vsakega posameznika posebej.

Spreminjanje organizacijske kulture v kulturo, ki izhaja iz znamke in jo povezuje veselje in napredno razmišljanje, podpirajo tudi prenova prostorov, odprtost organizacije za predloge in spremembe, redne raziskave in analize, prijateljska srečanja in izobraževanja zaposlenih, orientacijski programi za nove zaposlene, redne motivacijske delavnice in spodbujanje ustvarjalnosti, stimulatívna kadrovska politika, ugodnosti za zaposlene itd.

Slika 11: Faze internega udejanjanja znamke



Vir: Interna delavnica v podjetju, ki je potekala v sodelovanju z zunanjimi sodelavci.

Za spreminjanje organizacijske kulture pa je bistvenega pomena tudi interno komuniciranje. Najpomembnejši dejavnik le-tega je odprta organizacijska kultura, kjer so vsi zaposleni enakovredni in kjer je možen organiziran odprt pretok informacij.

6.5. Trženjska strategija blagovne znamke

Iz formule znamke izhajajo vse njene strategije, poleg internih tudi zunanje. Njeni namen, vizija, vrednote, osebnost, razlikovalna prednost in korist so ključni dejavniki, ki stopajo v igro s podatki o trgu končnih uporabnikov in konkurence, s pomočjo katerih določamo tržno strategijo znamke.

Na podlagi podatkov o dobičkonosnosti, moči blagovnih znamk, tržnem potencialu posameznih izdelčnih linij in formule nove znamke se določili vsebinsko strukturo nove znamke in časovno opredelitev njene predstavitve na trgu.

Pozicioniranje znamko umesti na trg tekmecev, kar je eden izmed dejavnikov, na podlagi katerih jo potrošniki umeščajo v svoje asociativne mreže. Izhaja iz razlikovalne prednosti znamke in njene celotne formule in znamko osvetljuje z vidika njenega potrošnika in uporabnika.

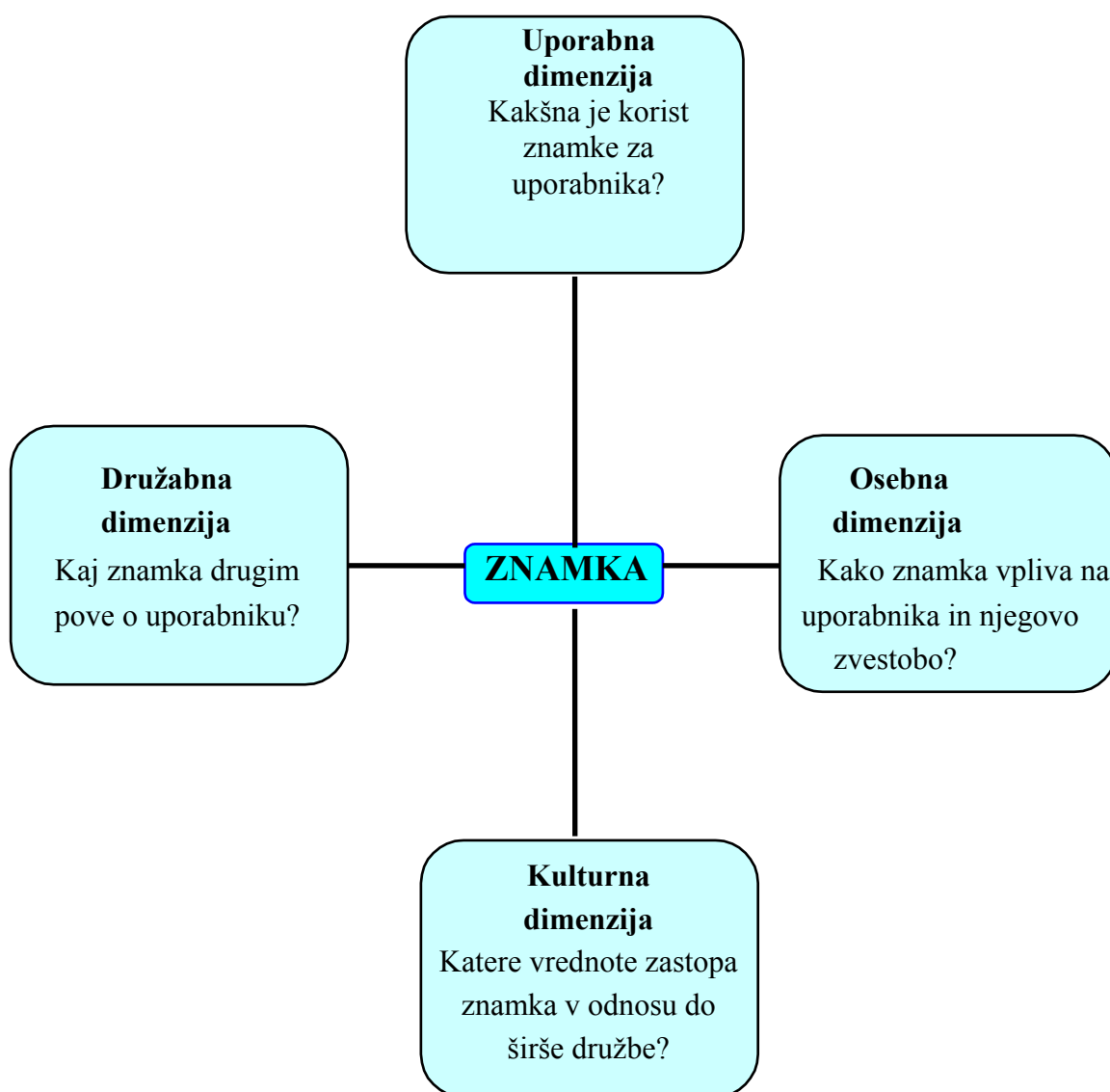
Ta pogled, ki je prikazan tudi v sliki 12, se v primeru podjetja X lahko strne v štiri dimenzije (gradivo internih delavnic v podjetju X, 2002–2003):

- v **uporabni dimenziji** uporabnik razmišlja, kakšne uporabne koristi ima od znamke;
- v **osebni** razmišlja o tem, kako se bo z uporabo znamke spremenila njegova samopodoba, kaj to pomeni za njegovo samospoštovanje in samozavest;
- v **družbeni dimenziji** se kaže njegov odnos z družbo, ko ga zanima, kaj bo z uporabo določene znamke svoji okolici sporočil o sebi;
- v **kulturni dimenziji** pa se kaže njegov odnos do širše družbe, saj tu išče stične točke vrednot znamke s svojimi stališči, ki jih zagovarja v odnosu do sveta.

Skupna značilnost uspešnih podjetij so tudi jasno postavljeni kriteriji uspeha in merilniki, s katerimi lahko preverjajo njihovo doseganje. Temelj uspešnosti podjetja so seveda njegovi finančni izkazi, zato mora podjetje natančno poznati svoje delovanje, da lahko prepozna šibke člene in išče njihove rešitve.

Uspeh ali neuspeh znamke lahko merimo samo s konstantnimi meritvami, katerih rezultate primerjamo v času in med posameznimi tekmeci.

Slika 12: Štiri dimenzije celotne znamke



Vir: Gradivo interne delavnice v podjetju.

Eden izmed ključnih kazalcev finančnega uspeha podjetja je njegova dobičkonosnost, zato je ključnega pomena, da podjetje ve, kateri izdelki so zanj najbolj pomembni. V ta namen je predlagana tabela s klasičnimi kazalci stroškov in prihodkov, s pomočjo katere bo podjetje s stalnim spremljanjem lahko ugotavljalo, kateri izdelki so zanj s finančnega vidika bolj in kateri manj pomembni, kjer so možni izračuni o donosnosti in dobičkih na kos, kateri trgovci jim prinašajo največ prometa, kje so možnosti za boljše pogoje, s kom bi se kazalo tesneje povezati, kje bi bilo dobro razmišljati o zmanjšanju stroškov.

Ko razmišljamo o finančnem uspehu v primerjavi s konkurenco, moramo za primerjavo vzeti še tržne deleže, količnik zvestobe in njihove maloprodajne cene, na podlagi česar lahko razmišljamo tudi o prilagoditvah cen.

Predlog je, da se pred repozicioniranjem izvede raziskava z namenom pridobivanja podatkov o trenutni percepciji podjetja v očeh splošne javnosti. Pridobljeni podatki bodo služili kot osnova za nadaljnje merjenje pozicije podjetja X in njene znamke (primerjalna vrednost). Obenem se dobljene podatke uporabi kot osnovo za preverjanje uspešnosti in učinkovitosti projekta repozicioniranja.

Potrebne so naslednje meritve:

- prepoznavnost v javnosti,
- merjenje zvestobe (odnosa do znamke),
- analiza tržnih deležev in
- analiza uporabe znamk.

Prepoznavnost v javnosti – prepoznavnost podjetja X in konkurence v javnosti se meri s pomočjo raziskave. Gre za oglaševalski priklic v posameznih kategorijah.

Raziskava poteka dnevno, in sicer je opravljenih 30 intervjujev dnevno med anketiranci starimi od 12 do 65 let, kar mesečno predstavlja skupno 900 anketiranih. Spremljani so vsi mediji. Uporabljena je metoda spontani priklic (ang. »top of mind«). Vzorec je slučajen, popravljen po spolu, reprezentativen po spolu, starosti, izobrazbi in regiji.

Merjenje zvestobe – model upravljanja ugleda zajema šest osnovnih stopenj/javnosti (interno gradivo podjetja X, 2002):

- prepoznavanje (tisti, ki podjetje X in njene skupine izdelkov poznajo),
- naklonjenost (tisti, ki podjetje X sprejemajo kot kredibilno organizacijo),

- transakcija (tisti, ki uporabljajo izdelke podjetja X),
- zadovoljstvo (tisti, ki so zadovoljni s podjetjem X kot organizacijo),
- pripadnost (tisti, ki so zvesti podjetju X in niso pripravljeni menjati ponudnika),
- glasništvo (tisti, ki podjetje X in njene izdelke priporočajo znancem, prijateljem, družini).

Model upravljanja z zvestobo s tem omogoča:

1. pregled nad razporeditvijo vseh šestih nivojev glede na to, kako se povezujejo s percepcijami podjetja;
2. v nadaljnjih fazah repozicioniranja načrtovanje korakov in orodij, s pomočjo katerih »silimo« proti vrhu, tj. proti doseganju stopnje glasništva;
3. primerjavo s konkurenco.

Raziskava, ki bo model operacionalizirala, bo pokazala, kako ciljne javnosti zaznavajo podjetje, kaj o njem menijo, kako so z njim zadovoljne (transakcija), hkrati pa po vseh modelnih stopnjah omogoča enakopomensko primerjavo s konkurenco.

Analiza tržnih deležev in uporabe znamk – tudi podatki raziskave o uporabi posameznih blagovnih znamk služijo predvsem kot osnova za primerjavo (dajo nam podatke o tem, ali

Slika 13: Model upravljanja z zvestobo



Vir: Gradivo interne delavnice podjetja.

posamezne ciljne skupine uporabljajo posamezno znamko in kako pogosto). Dobili bomo podatke o stanju pred izvedbo projekta repozicioniranja, ki jih bomo kasneje primerjali z rezultati po izvedbi projekta.

Predlog je, da podjetje prične z merjenjem uporabe znamk pred začetkom izvajanja nove strategije.

7. SKLEP

V dinamičnem in turbulentnem okolju podjetja ni več možno upravljati brez zavestnega usmerjanja današnje in prihodnje dejavnosti. Nenehno se je potrebno spraševati, kje smo, zakaj smo v tem položaju in kaj bo z nami čez eno leto ali čez pet let. Nedvoumno lahko trdimo, da podjetja, ki so se odločila poslovati po principih strateškega upravljanja in poslovanja, s tem pridobivajo na konkurenčnih prednostih.

Izvajanje procesa strateškega upravljanja in poslovanja zahteva že danes, in nedvoumno še bolj jutri, usposobljene menedžerje, ki imajo vizionarske sposobnosti, so intelektualno usmerjeni v fleksibilno razmišljanje, sprejemljivi za inovativnosti, imajo planske in organizacijske sposobnosti in znanje ter so sposobni razvijati dobre medosebne odnose.

Na področju poslovnih ved ne obstaja enotno gledanje na pojem strategije, pač pa je mogoče najti različna, širša in ožja opredeljevanja tega pojma. Širše pojmovanje strategije je opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev. Ožje je že pojmovanje, ki v strategiji vidi splet odločitev o pravilih, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo. Še ožje pa je tisto pojmovanje strategije, ki vidi v njej sredstvo za doseg planskih ciljev. Na osnovi vseh teh opredelitev je moč preprosto reči, da lahko s strategijo razumemo vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseg strateških ciljev. V tem smislu vsebuje seveda planska strategija množico izvedenih ciljev in poslovnih politik, kar vse pomeni določene omejitve za poslovno odločanje ali vanj vnaša določena pravila.

Strategije so praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju. Vsako podjetje mora glede na svoje specifičen položaj inovativno razvijati lastne strategije. Prijem pri oblikovanju strategij izhaja iz opredelitve obstoječe strategije podjetja glede na poslanstvo, temeljne cilje, ki jih podjetje ima, in glede na dosedanje razvojne programe. Ta ocena pove, zakaj je potrebno oblikovati nove možne strategije.

Poudarek v planiranju na ravni podjetja kot celote je na oblikovanju vizije oziroma poslanstva podjetja, postavljanju ciljev in strateških ambicij, opredeljevanju poslovne filozofije podjetja, identificiranju poslovnih področij, na katerih bo podjetje poslovalo, in na okvirnem alociranju resursov, ki mora biti skladno s prioritetami podjetja. Strategija na tej ravni mora biti prvenstveno naravnana na to, da odgovori na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu.

Izbira strategij kot ena od glavnih potez je odvisna od situacije, s katero lahko dosežemo cilj. Na podlagi te situacije lahko razvijemo ne samo eno strategijo, ki je namenjena za vzpostavitev ustrezne klime v celotni delovni organizaciji, ampak tudi več strategij. Uspeh strategije podjetja je povezan predvsem s tem, kako se sklada s panožnimi in konkurenčnimi pogoji na trgu.

Tudi okoliščine, v katerih proučevano podjetje deluje, se pospešeno spreminjajo. Med proizvajalci konkurenčnih izdelkov na ciljnih tržiščih vlada oster konkurenčni boj. Spreminjajoče se gospodarske razmere, s čimer mislimo predvsem na prodor tujih proizvodov s svojimi blagovnimi znamkami, ostro cenovno politiko, uvajanje lastnih blagovnih znamk domačih in tujih trgovcev, zahtevajo prilagajanje in/ali spreminjanje strategije proučevanega podjetja, njegove politike ter organizacijske strukture.

Pod krovno, korporativno znamko proučevano podjetje združuje preveč izdelčnih blagovnih znamk, ki se razvrščajo v različne prodajne programe. Večina jih na trgu nastopa samostojno, brez poudarka, iz katerega podjetja prihajajo. Neizpodbitno dejstvo je, da ima podjetje veliko več blagovnih znamk, kot jih lahko obvladuje. Veliko število ne dovoljuje, da bi za vsako vodili natančno evidenco in vlagali v raziskave o njeni uspešnosti in upravičenosti.

Na konkurenčnih trgih je namreč odločilnega pomena za tržni uspeh prav blagovna znamka, saj je to eden od ključnih elementov prepoznavnosti izdelka, storitve ali organizacije, njenega razločevanja od tekmecev in tudi vzvod, s katerim lahko podjetje za primerljivi izdelek ali storitev doseže višjo ceno, s tem pa posledično tudi večji dobiček.

Podjetje oblikuje tržne strategije na osnovi izhodišč in ugotovitev tržnih raziskav, spremljanja konkurence, celovitega načrtovanja, vizije in drugih ugotovitev v okolju. Strategija mora biti tržno prilagodljiva, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje. Za njeno izvajanje so potrebna ustrezna sredstva, ki jih mora podjetje predvideti vnaprej. Dobro zastavljena tržna strategija je pogoj za uspešno poslovanje podjetja in učinkovito izvajanje tržnih dejavnosti (Devetak, 1999, str. 271).

Hkrati je blagovna znamka zelo pomembno merilo zvestobe kupcev, kar omogoča organizaciji racionalizirati svoje stroške oglaševanja in promocije. Politika blagovnih

znamk je odvisna od več dejavnikov, najpomembnejši pa so priložnost na trgu, viri podjetja (produkcija, razvoj, kadri, finančna sredstva, kultura), njegova vizija in vodstvo. V svetu večja podjetja zmanjšujejo število blagovnih znamk, sredstva in strokovnjake pa namenjajo za prodor izbranih.

Oblikovanje strategije blagovne znamke predstavlja kompleksen proces, ki upošteva odločitve o blagovnih znamkah, pozicioniranje le-teh in dolgoročno upravljanje z njimi; slednje mora biti v popolni povezavi z identiteto podjetja. Blagovna znamka lahko namreč pomeni dolgoročno osnovo za izbiro strategije podjetja ter predstavlja najbolj konsistentno in dolgoročno sredstvo poslovanja podjetja. Zaradi vseh teh prednosti jo je treba postaviti v osrčje strateškega procesa, jo oblikovati, razvijati in varovati kot strateški vir oziroma sredstvo za doseganje konkurenčnih prednosti. Blagovna znamka tako postane simbol in stalna interakcija med podjetji in kupci oziroma uporabniki.

Poslovnim usmeritvam mora tudi slediti organizacijska kultura, torej način, kako zaposleni dojemajo sebe kot predstavnike družbe, kako ravnajo v različnih okoliščinah ter kaj so njihove temeljne vrednote. Organizacijska kultura, ki je podrejena blagovni znamki, je celo glavni motor razvoja blagovne znamke in njegova ključna podpora. V prvi fazi je potrebno razmišljati o vizijah obstoječih blagovnih znamk podjetja X. Izhajati je potrebno iz kategorij izdelkov po obstoječi razdelitvi v tem podjetju in iskati vrednote, namen in vizijo prihodnosti izdelkov oziroma skupino izdelkov. V drugem koraku je potrebno ugotoviti, kakšna je organizacijska kultura v podjetju ter ugotoviti, kaj so temelji procesov dela in medsebojnih odnosov in v kolikšni meri organizacijska klima podpira željo podjetja X po sodobnejšem načinu poslovanja.

Uspešna znamka je konsistentna v izpolnjevanju svoje obljube. In takšna je lahko taka samo ob konsistentnem vedenju svojih zaposlenih. Zato je za znamko najpomembneje, da je njena organizacijska kultura skladna z njenimi vrednotami, ki jih zaposleni spoštujejo na vsakem koraku. Močna organizacijska kultura namreč neposredno izboljšuje uspešnost znamke.

Nova znamka podjetja je podlaga vsem odločitvam, je vezno tkivo podjetja, ki daje s svojo formulo vsem oddelkom energijo in smernice za delovanje.

8. LITERATURA

1. Aaker A. David.: Managing Brand Equity. New York: The Free Press, 1991. 299 str.
2. Aaker A. David: Developing business strategies. Canada: John Wiley & Sons, 1998. 321 str.
3. Ambrozini Veronique: Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management. London: Prentice Hall Europe, 1998. 284 str.
4. Antončič Boštjan: Podjetništvo. Ljubljana: GV založba, 2002. 485 str.
5. Arh Meta: Imidž podjetja in blagovnih znamk. GfK Gral-Iteo. URL: http://www.graliteo.si/2_5_imidz_pod_bz.php, 6. 8. 2004.
6. Banič Ivo D.: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Ljubljana: FDV, 1999. 96 str.
7. Belak Janko: Podjetniško planiranje kot orodje managementa, Management in razvoj. MER Evrocenter Gubno, 1998. 507 str.
8. Bogataj Anita: Blagovne znamke v Sloveniji - kapital ali breme. Reaktivec, Ljubljana, 2003, 1, 4 str.
9. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
10. Bowman Cliff, Faulkner David O.: Competitive and Corporate Strategy. London: Irwin, 1997. 296 str.
11. Burns Paul, Harrison Jean: Growth. V. Burns Paul, Dewhurst John: Small Business and Entrepreneurship. 2. Izdaja. London: McMillan, 1989. 333 str.
12. Chernatony Leslie de: Creating Powerful Brands: The Strategic Route to Success in Consumer, Industrial and Service Markets. Oxford: Butterworth and Heinemann, 1996. 282 str.
13. Chernatony Leslie de: Defining a »Brand«: Beyond The Literature With Experts' Interpretations. V: Journal of Marketing Management, Western Publishers Ltd. 14, 1998.
14. Chernatony Leslie de: From Brand Vision to Brand Evaluation. Strategically Building and Sustaining Brands. Oxford: Butterworth and Heinemann, 2001. 293 str.
15. Chernatony Leslie de: Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk. Ljubljana: GV založba, 2002. 318 str.
16. Cornell Bradford: Corporate Valuation. Homewood: Business One Irwin, 1993. 303 str.
17. Dakič Jadranka: Ustvarjanje vrednosti za lastnika v slovenskih podjetjih. Gradivo za strokovni posvet. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov, 2001. 6 str.
18. David Fred R.: Strategic Management. 7. izdaja. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999. 525 str.
19. Davidson Hugh: Offensive Marketing or how to make your Competitors Followers. London: Penguin Books, 1987. 377 str.

20. Davis Scott M.: Building the Brand-Driven Business. Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth. San Francisco: John Wiley & Sons, 2002. 299 str.
21. Davis Scott M.: Brand Asset Management. Driving Profitable Growth Through Your Brands. San Francisco: John Wiley & Sons, 2002a. 265 str.
22. Devetak Gabrijel: Strategija marketinga. Revija za management, informatiko in kadre, Moderan organizacija, 32 (1999), 5, str. 271–280.
23. Didsbury Howard F.: Futurevision: Ideas, Insights, and Strategies. Bethesda: World Future Society, 1996. 366 str.
24. Drucker Peter: Management: Tasks, Responsibilities, Practis. New York: Harper & Row, 1973. 839 str.
25. Elganady Mansour: Brand Equity: An Actionable Technique to Evaluate, Protect and Expand Your Brand. V: Challenges and Opportunities for Research in the Middle East Conference in Dubai (UAE), 1994. str. 149–164
26. Faulkner David: International Strategic Alliance. London: McGraw-Hill Book Company Europe, 1995. 221 str.
27. Goli Drago: Oblikovanje, ocenjevanje in ustvarjanje strategije. Organizacija in kadri, 27 (1994), 5, str. 447–466.
28. Hooper Alan, Potter John: The Business of Leadership. Hants: Ashgate, 1997. 135 str.
29. Hrastelj Tone: Alternativne strategije mednarodnega trženja: segmentiranje, izbor trgov in oblikovanje strategij. Izbrana poglavja iz mednarodnega trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1989. str. 1–39.
30. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
31. Jaklič Marko: Strateško usmerjeno gospodarstvo. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1994. 190 str.
32. Jančič Zlatko: Marketing strategija menjave. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 166 str.
33. Kavčič Bogdan, Draškovič Darko: Strategija in uspešnost. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 117 str.
34. Kotler Philip, Armstrong Gray: Principles of Marketing. Sixth edition. New Yersey: Prentice - Hall Inc., 1994. 692 str.
35. Kotler Philip: Marketing management, Tržno upravljanje. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996. 832 str.
36. Kotler Philip: Kotler on marketing. How to create, win, and dominate markets: The Free Press, 1999. 257 str.
37. Kotnik Drago: Prodajna politika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 324 str.
38. Kurtz David L., Clow Kenneth E.: Services Marketing. New York: John Wiley & Sons, 1998. 570 str.
39. Lawson Michael F.: Going for Growth. London: Kogan Page, 1988. 176 str.
40. Milisavljević Momčilo: Leksikon marketinga. Beograd: Savremena administracija, 1987. 357 str.

41. Možina Stane: Psihologija in sociologija trženja. Maribor: Založba Obzorja, 1985. 334 str.
42. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
43. Možina Stane et.al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994a. 1072 str.
44. Napuk Kerry: The Strategy-Led Business. London: McGraw-Hill Book Company Europe, 1993. 224 str.
45. Ohmae Kenichi: The Mind of the Strategist. New York: McGraw-Hill Book Company, 1982. 277 str.
46. Olson C. Jerry, Peter J. Paul: Consumer Behaviour and Marketing Strategy. Boston: Richard D. Irwin Inc., 1990. 608 str.
47. Pearce John A., Robinson Richard B.: Strategic Management. 4 izdaja. Boston: Irwin, 1991. 1049 str.
48. Peters Thomas J., Waterman Robert H. Jr.: In Search of Excellence: Lessons from American Best Run Companies. New York: Harper & Row, 1982. 360 str.
49. Potočnik Vekoslav: Trženje. Zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 148 str.
50. Pučko Danijel: Informacije za vodenje politike podjetja. Organizacija in kadri, Ljubljana, 27 (1994), 5, str. 420, 440–442.
51. Pučko Danijel, Matej Lahovnik: Characteristics of Strategic Restructuring Process in Slovenia Enterprises. Delovni zvezki/Raziskovalni center Ekonomske fakultete. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 15 str.
52. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
53. Porter Michael E.: Competitive Advantage. The free press: New York, 1980. 396 str.
54. Porter Michael E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 str.
55. Roger Thomas: The Valuation of Brand. Amsterdam: Marketing and Research Today, 1993. 289 str.
56. Rojšek Iča: Proces načrtovanja trženja za storitve. Gradivo za seminar. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 11 str.
57. Rojšek Iča: Metode trženjskega raziskovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 84 str.
58. Rojšek Iča: Trženje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 85 str.
59. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
60. Schiffman Leon, Kanuk Leslie: Consumer Behaviour. New Jersey: Prentice Hall International Englewood Cliffs, 1991. 618 str.
61. Scholz Christian: Corporate Cultures and Strategy. The Problem of Strategic Fit, 20 (1987), 4, str. 78–87.
62. Sharplin Arthur: Strategic Management. New York: McGraw Hill Book Company, 1985. 588 str.

63. Smolej Mateja: Izgradnja in upravljanje blagovnih znamk brez množičnih medijev. Reaktivec, Ljubljana, 2004, 4, 4 str.
64. Snoj Boris: Značilnosti storitev in trženjski splet. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 11 str.
65. Stevenson William J.: Introduction to Management Science. Homewood: Irwin, 1989. 844 str.
66. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. 2. Izdaja. Portorož: Visoka poslovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
67. Thompson Arthur A., Strickland Alonzo J.: Crafting and Implementing Strategy. 10. Izdaja. Boston: Irwin McGraw-Hill Book Company, 1998. 635 str.
68. Timmons Jefferey A.: The Entrepreneurial Mind. Andover: Brick House, 1989. 187 str.
69. Timmons Jefferey A.: New Venture Creation. 5. izdaja. Singapore: McGraw-Hill Book Company., 1999. 612 str.
70. Welge Martn K.: Unternehmensführung, Bd 1, Planung. Stuttgart: Poeschel, 1985. 640 str.
71. Wheelen Thomas, Hunger J. David: Strategic management and business policy 5th ed. Addison-Wesley (Mass.), 1995. 1217 str.
72. Wickham Philip A.: Strategic Entrepreneurship. London: Pitman Publishing, 1998. 328 str.
73. Žlajpah Lenka: Pozicija blagovne znamke. GfK Gral-Iteo. ☺URL: http://www.graliteo.si/2_3_pozic_bz.php, 6. 8. 2004.
74. You Jong I.: Small Firms in Economic Theory. Cambridge Journal of Economics, Cambridge, 19 (1995), str. 441–462.

9. VIRI

1. Interna gradiva podjetja X
2. Interno gradivo organiziranih delavnic v podjetju X, 2002–2004
3. Interno gradivo zunanjih svetovalcev podjetja X
4. Intervjuji v podjetju X.
5. ☺URL: http://www.businessweek.com/magazine/content/01_32/b3744003.htm, 15. 5. 2002
6. Zakon o industrijski lastnini (Uradni list RS, št. 45/2001)
7. Zakon o spremembi zakona o industrijski lastnini (Uradni list RS, št. 96/2002)
8. Zakon o spremembi zakona o industrijski lastnini (Uradni list RS, št. 37/2004)