

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**STRATEGIJA TRŽENJA BLAGOVNE ZNAMKE
DAMSKEGA PERILA NA MEDNARODNIH TRGIH**

Ljubljana, februar 2008

MOJCA KUZMIČKI

Študent/ka Mojca KUZMIČKI izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom prof.dr. Toneta HRASTELJA in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega/specialističnega dela oz. doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11.02.2008

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. OPREDELITEV BLAGOVNE ZNAMKE IN NJENIH VRST	3
2.1 RAZLIKOVANJE IZRAZOSLOVJA S PODROČJA BLAGOVNIH ZNAMK	3
2.2 FUNKCIJE BLAGOVNE ZNAMKE	4
2.3 VRSTE BLAGOVNIH ZNAMK	5
2.4 VIRI VREDNOSTI BLAGOVNE ZNAMKE	7
2.5 RAZLOGI ZA UPORABO LASTNE BLAGOVNE ZNAMKE DAMSKEGA PERILA	8
2.6 VLOGA BLAGOVNE ZNAMKE V MEDNARODNEM TRŽENJU	9
2.7 PRAVNA ZAŠČITA BLAGOVNE ZNAMKE	11
3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE BLAGOVNIH ZNAMK	13
3.1 IME, SIMBOL IN SLOGAN	15
3.1.1 IME	16
3.1.2 SIMBOL	17
3.1.3 SLOGAN	17
3.2 KORAKI PRI UPRAVLJANJU BLAGOVNIH ZNAMK	18
3.3 MOŽNE STRATEGIJE BLAGOVNIH ZNAMK V MEDNARODNEM TRŽENJU	20
4. POMEN BLAGOVNE ZNAMKE V TRŽENJU IZDELKOV KONČNE PORABE	22
4.1 MOČ BLAGOVNE ZNAMKE	23
4.2 UMEŠČANJE BLAGOVNE ZNAMKE	24
4.3 IMAGE BLAGOVNE ZNAMKE	25
4.4 BLAGOVNA ZNAMKA IN TRŽENJE IZDELKOV OBLAČILNE INDUSTRIJE	26
4.4.1 KONKURENCA MED BLAGOVNIMI ZNAMKAMI PROIZVAJALCEV IN POSREDNIKOV	27
4.4.2 ODNOS KUPCEV DO BLAGOVNIH ZNAMK	28

4.4.3	USPEŠNE BLAGOVNE ZNAMKE PONUDNIKOV MODNIH OBLAČIL TER TRENDI IN NAPOVEDI.....	29
4.5	TRŽENJE MODE.....	30
5.	POSEBNOSTI TRŽENJA IZDELKOV OBLAČILNE INDUSTRIJE V EVROPSKI UNIJI IN V SLOVENIJI.....	34
5.1	STANJE OBLAČILNE IN TEKSTILNE PANOGE TER RAZVOJNE NAPOVEDI.....	35
5.2	TRŽENJSKI POTENCIALI SLOVENSKE OBLAČILNE INDUSTRIJE ..	40
6.	LISCA IN NJENA LASTNA BLAGOVNA ZNAMKA	42
6.1	PREDSTAVITEV PODJETJA.....	42
6.2	PROGRAM PODJETJA LISCA D.D.	43
6.3	CILJI, VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA LISCA D.D.	49
6.4	IZVOZNE AKTIVNOSTI PODJETJA	51
6.5	OBLIKE IZVOZNEGA TRŽENJA.....	52
7.	TRŽENJSKI SPLET PRI NASTOPANJU NA TUJIH TRGIH	55
7.1	STRATEGIJA IZDELKA	56
7.2	STRATEGIJA CEN IN PLAČILNIH POGOJEV.....	57
7.3	STRATEGIJA TRŽENJSKEGA KOMUNICIRANJA.....	60
7.4	STRATEGIJA DISTRIBUCIJE.....	61
7.5	GLOBALIZACIJA MEDNARODNEGA POSLOVANJA IN BLAGOVNA ZNAMKA LISCA	62
8.	PREDNOSTI IN SLABOSTI KROVNE BLAGOVNE ZNAMKE LISCA	63
8.1	STRATEGIJA BLAGOVNIH ZNAMK PRED UVEDBO KROVNE BLAGOVNE ZNAMKE	64
8.2	PREDNOSTI IN SLABOSTI STRATEGIJE INDIVIDUALNIH BLAGOVNIH ZNAMK	64
8.3	PREDNOSTI IN SLABOSTI STRATEGIJE KROVNE BLAGOVNE ZNAMKE	65
9.	IZHODIŠČA ZA UTRJEVANJE KONKURENČNEGA POLOŽAJA LISCE S.	66

TRŽENJEM KROVNE BLAGOVNE ZNAMKE NA MEDNARODNIH TRGIH ...	66
9.1 SWOT ANALIZA PODJETJA LISCA D.D.....	67
9.2 PRIPOROČILA PODJETJU LISCA D.D. S POMOČJO ELEMENTOV KONKURENČNE PREDNOSTI	69
LITERATURA.....	74
VIRI	76
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Odločitve o blagovni znamki	6
Slika 2: Ciljni trgi in štiri sestavine trženjskega spleta	15
Slika 3: Model uvajanja nove blagovne znamke	19
Slika 4: Štiri strategije blagovnih znamk	21
Slika 5: Koncept modnega trženja	32
Slika 6: Primerjava proizvodnje tekstilij in oblačil EU s konkurenčnimi državami za 2006/2005	36
Slika 7: Izvozno uvozna bilanca Evropske unije od leta 2003 do leta 2006	37
Slika 8: Prihodki, investicije, dodana vrednost, zaposleni in št. družb v EU 27 ter delež Romunije in Bolgarije (vrednosti v milijardah EUR)	38
Slika 9: Primerjava slovenske tekstilne in oblačilne industrije z Evropsko unijo	39
Slika 10: Prodaja izdelkov v kosih za obdobje od leta 2003 do leta 2006	44
Slika 11: Prodaja izdelkov vrednostno v SIT za obdobje od leta 2003 do leta 2006	44
Slika 12: Faktorji, ki vplivajo na lastno (tovarniško) ceno izdelka	58
Slika 13: Struktura prodajne cene izdelka z lastno znamko in znamko kupca	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Koledar modne industrije	33
Tabela 2: Stopnje rasti v tekstilni in oblačilni industriji v primerjavi Slovenije z Evropsko unijo za obdobje 2006/2005 (v %).....	39
Tabela 3: Prodaja po programih in blagovnih znamkah v letu 2006 primerjalno z letom 2005 v kosih in vrednostno	46
Tabela 4: SWOT analiza podjetja Lisca d.d.	69

1. UVOD

Vse ostrejši konkurenčni boj sili podjetja v iskanje različnih oblik trženjskega razlikovanja in pridobivanja lojalnih kupcev. Eno od ključnih konkurenčnih instrumentov je blagovna znamka. Proizvajalec oz. ponudnik, ki želi uspeti na trgih, zlasti na novih, mora svoje izdelke dvigniti iz anonimnosti ter jih uveljaviti na trgih - medorganizacijskih ali širokoporabniških. Zavedati se moramo, da to lahko uspešno stori le z usklajenim delovanjem vseh funkcij trženjskega spleta in procesov v podjetju.

Podjetje Lisca d.d. - modna oblačila iz Sevnice, ki je vodilni proizvajalec in izvoznik damskega modnega perila in kopalk v Sloveniji, že peto desetletje aktivno deluje na zahtevnih zahodnoevropskih trgih in piše svojo zgodbo o izvoznih uspehih. Vendar pa vse hitrejši proces internacionalizacije poslovanja in globalizacije trgov zahteva od podjetja spreminjanje strukture delovanja z opuščanjem gole proizvodne funkcije v korist trženja lastnih blagovnih znamk, ob upoštevanju načel poslovne uspešnosti. Lisca se je odločila za strategijo krovne blagovne znamke, ki omogoča sočasno tudi promoviranje podjetja, ne le izdelkov. Takšna strategija blagovne znamke damskega perila zagotovo prinaša ob prednostih tudi nekatere slabosti.

Prednosti, ki jih prinaša strategija trženja krovne blagovne znamke damskega perila Lisca so, da podjetje trži sortiment izdelkov pod istim imenom in s podobno simbolno opremo, ki sta tesno povezani z imenom podjetja. Gledano z trženjskega vidika je podjetje v okolju sprejeto kot nosilec mode in razvoja, ugledno ter vredno zaupanja. Dokaj enoten proizvodni program omogoča uporabo ene znamke za vse programe, isto ime se torej pojavlja na velikem številu izdelkov in na več prodajnih mestih, s tem pa je doseženo, da se trženjski dražljaji bolj zasidrajo v glavah potrošnic. Strategija z več linijami v okviru enotne blagovne znamke vzpodbuja potrošnice, da ostanejo zveste eni sami blagovni znamki. Izdelke Lisce lahko nosijo, ko so mlade ter z njimi rastejo v zrela leta. Z organizacijskega vidika je ena izmed glavnih prednosti krovne blagovne znamke v tem, da strategija več blagovnih znamk zahteva več fleksibilnosti, možnosti razvoja in obstoja več različnih kultur v podjetju, kar lahko privede do notranje nelojalne konkurence. Ravno tako so prednosti krovne blagovne znamke gledano iz finančnega vidika predvsem v tem, da so vsa sredstva usmerjena k eni sami blagovni znamki, zato je veliko večja možnost, da se zgradi močna krovna blagovna znamka. Takšna strategija blagovnih znamk zahteva relativno manjša vlaganja za večji učinek kot strategija več individualnih blagovnih znamk. Pri vstopu na tuje trge so vlaganja v komunikacijo glavna vstopna ovira, ki jo je lažje premagati, če so sredstva usmerjena na eno blagovno znamko.

Glavne slabosti so predvsem to, da so se opustile znamke, v katere je bilo vloženih kar nekaj sredstev in so bile bolj ali manj prepoznavne pri kupcih. Tudi občutek zaposlenih, da se ni nič spremenilo in da lahko delajo po starem. Res pa je tudi tveganje, da stavijo vse adute na enega konja. Morebitni neuspehi pri posameznih izdelkih vplivajo na krovno blagovno znamko.

V svetu imajo danes blagovne znamke krajšo in daljšo življenjsko dobo. Zelo pomembno je, da ima blagovna znamka večletno tradicijo, saj jo tako kupci prepoznajo oziroma poznajo in se zanjo odločajo. Kupci se zanjo odločajo, če imajo občutek, da jim določena blagovna znamka nudi več kakor konkurenčna blagovna znamka. Blagovna znamka omogoča in olajša nakup oz. izbiro izmed množice tako ali drugače označenih izdelkov. Potrošnikom daje psihološko zadovoljstvo in je boljše jamstvo za kakovost kakor visoka cena. Povezujejo jo namreč s kakovostjo, kredibilnostjo in vrednostjo. Podjetje se mora zavedati, da bodo različni kupci različno ocenjevali uspešnost blagovne znamke in bodo za tovrstne izdelke pripravljeni plačati več ali manj. Blagovna znamka ni torej nič drugega kot skupina zvestih potrošnikov, zato so aktivnosti proizvajalca usmerjene na podaljševanje dobe trajanja zvestobe izbrani blagovni znamki.

Zavedati se moramo, da trženje modnih izdelkov zahteva od podjetja dodatno pozornost. Moda je na trgih prisotna le omejeno časovno obdobje. Ravno zaradi tega je težko ugotoviti zakonitosti njene popularnosti in napovedati dolžino trajanja. Glavna naloga tržnika je spremljati trende in spremembe v okolju ter pravočasno reagirati nanje. Pravočasna reakcija oziroma pravilen odziv tržnika na nove pojave v okolju, pa je še dodatna prednost. Ponudnik modnih oblačilnih izdelkov mora torej ujeti duh časa, da lahko ugotovi današnjemu vse zahtevnejšemu kupcu. V nadaljevanju bom na primeru poskusila dokazati za in proti argumente, da je za podjetje boljša krovna blagovna znamka.

Prav tako niso trgi varni pred tujo konkurenco, kar zožuje manevrski prostor in zahteva aktivno odkrivanje novih trženjskih priložnosti. Vlaganje v nove trge se mora razumeti kot strateške naložbe podjetja s poudarkom tistih elementov, ki zagotavljajo konkurenčno prednost.

V specialističnem delu želim preučiti osnovno opredelitev blagovne znamke in njenih vrst, strateško upravljanje blagovnih znamk na mednarodnih trgih, pomen blagovne znamke pri nakupnem odločanju ter posebnosti trženja oblačilne industrije. Praktičen del v specialističnem delu pa bo obravnavan na primeru podjetja Lisca d.d., in sicer bom pojasnila problematiko individualnih blagovnih znamk ter prednosti in slabosti oziroma elemente za in proti uvedbi krovne blagovne znamke v Lisci. Podjetju pa bi priporočila kot eno izmed možnosti, da bi uvedlo lastne franšizne trgovine.

Cilj specialističnega dela je, da bom poizkusila dokazati, da se je podjetje Lisca d.d. odločilo prav, ko je uvedlo krovno blagovno znamko damskega perila Lisca, pod katero trži svoje izdelke.

Specialistično delo temelji na poslovni in mikroekonomski analizi. Predmet obravnave bodo poslovne funkcije in procesi v podjetju kot tudi podjetje in širše mikro okolje podjetja. Kombinacija statične in dinamične ekonomske analize mi bo omogočila preučiti odvisnost med ekonomskimi pojavi v določenem trenutku in spremembe, ki so posledica delovanja predhodnih spremenljivk. Pri raziskovanju bom uporabila deskriptivni pristop in delno tudi analitični pristop. Z metodo deskripcije bom podala dejstva in pojave v opazovanem podjetju, katere bom s pomočjo metode kompilacije podkrepila s spoznanji in stališči drugih avtorjev. Pri

izdelavi specialističnega dela bom uporabila literaturo domačih in tujih avtorjev s območja mednarodnega in modnega trženja, zlasti pa iz območja upravljanja blagovnih znamk. V veliko pomoč mi bo tudi interno gradivo podjetja Lisca d.d. in pogovori z zaposlenimi ter dosedanje izkušnje, pridobljene v podjetju. Metoda kompilacije mi bo omogočila, da preko povzetih spoznanj in stališč drugih avtorjev oblikujem nove, lastne sklepe in tako uporabim induktivno sklepanje kot eno od metod analitičnega pristopa.

2. OPREDELITEV BLAGOVNE ZNAMKE IN NJENIH VRST

Dejstvo je, da se na današnjih trgih pojavlja množica različnih blagovnih znamk, znanih, manj znanih, ali popolnoma neznanih. Dejstvo je tudi, da se kupec v poplavi informacij in izdelkov dobesedno izgubi in ravno blagovne znamke so tiste, ki mu pomagajo pri izbiri izdelkov. Blagovne znamke pomenijo določeno kakovost, potrošniku prihranijo čas pri zbiranju informacij, velikokrat pomenijo tudi prestiž.

2.1 RAZLIKOVANJE IZRAZOSLOVJA S PODROČJA BLAGOVNIH ZNAMK

V nadaljevanju bom pojasnila angleško izrazoslovje s področja blagovnih znamk (Kotler, 1991, str. 442):

- **brand** – blagovna znamka je celostna podoba nekega izdelka, ki vsebuje ime znak, simbol oziroma kombinacijo le teh (celostna podoba Lisce);
- **brand name** – ime blagovne znamke je ime po katerem se prepozna izdelek (Lisca);
- **brand mark** – znak blagovne znamke je grafična predstavitev po kateri se prepozna blagovno znamko ();
- **trade mark** – zaščitna blagovna znamka je pravni ali zaščitni znak, ki ščiti uporabnika oziroma lastnika imena pred zlorabo s strani konkurence. ® ali ™ in povesta, da je blagovna znamka pravno zaščitena;
- **trade name** – ime proizvajalca ali drugega podjetja, ki je hkrati tudi ime blagovne znamke (Lisca);
- **copyright** – pravica za kopiranje se uporablja pri tiskanih publikacijah, kjer je vsako kopiranje prepovedano. Znak za takšno zaščito je ©.

Moje mnenje je, da organizacija, ki je sposobna oblikovati, ohranjati, zaščititi in koristiti lastno blagovno znamko, ima v rokah eno ključnih orožij za konkurenčni boj. Blagovna znamka omogoča prepoznavanje prodajalca oz. proizvajalca. Je njegova obljuba, da bo kupcem ponujal določene koristi in lastnosti izdelka.

American Marketing Association opredeljuje blagovno znamko sledeče: »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, 2004, str. 418).

Blagovna znamka je več kot samo ime ali simbol. Je niz pričakovanj in asociacij, ki izhajajo iz izkušenj s podjetjem ali izdelkom. Pravzaprav je dodana vrednost izdelka, ki jo sestavljajo zlasti neotipljive lastnosti in koristi. Te prepričajo porabnika, da se

odloči za nakup, hkrati pa ločijo imetnika od ostalih konkurentov (Davis, 2002, str. 305).

Aaker predstavlja blagovno znamko kot sredstvo identitete. Stranki nakazuje vir izdelka in hkrati ščiti tako stranko kot proizvajalca pred konkurenco, ki poskuša ponujati podobne izdelke (Aaker 1991, str. 7).

Kombinacijo zgoraj navedenih pogledov predstavljata v svoji opredelitvi de Chernatony in McDonald, ki opredeljujeta uspešno blagovno znamko kot prepoznaven izdelek, storitev, osebo ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednote, ki se kar najbolje ujemajo z njegovimi potrebami (de Chernatony, 2002, str. 24).

Potočnik pojasnjuje, da »blagovna znamka je ime, oznaka, oblika, simbol ali katera koli druga značilnost izdelka, ki določa razliko med izdelki različnih proizvajalcev. Z blagovno znamko lahko opredelimo posamezni izdelek, skupino izdelkov ali vse izdelke nekega proizvajalca (Potočnik, 2005, str. 206).«

Trije temeljni elementi blagovne znamke so:

- ime znamke kot tisti del blagovne znamke, ki se lahko izgovori,
- znak znamke kot tisti del blagovne znamke, ki se lahko prepozna, vendar se ne more izgovoriti: simboli, dizajn, barve,
- zaščitni znaki, ki pomeni z zakonom zaščiteno blagovno znamko in varuje pravice uporabnikov in lastnika blagovne znamke pred zlorabo s strani konkurence (Repovš, 1995, str. 60).

Menim, da če gledamo na blagovno znamko z vidika porabnika, ima le-ta več funkcij. Tako mu lahko pomaga identificirati izdelke, s tem pa zmanjšuje stroške iskanja in tveganja nakupa. Blagovna znamka kupcu zagotavlja kakovost, hkrati pa je zanj "psihološka nagrada", saj navadno simbolizira status in prestiž, s tem pa zmanjšuje sociološko in psihološko tveganje za posameznika, da bi kupil napačen izdelek.

2.2 FUNKCIJE BLAGOVNE ZNAMKE

Blagovne znamke potrošnikom pomagajo pri lažjemu razlikovanju med izdelki, katere želijo kupiti za zadovoljitev svojih potreb. Kadar kupci ne morejo ocenjevati kakovost izdelka po drugih značilnostih, lahko le-to ocenjujejo na podlagi blagovne znamke. Za proizvajalce so blagovne znamke koristne, ker identificirajo med enakimi izdelki proizvajalcev različnih proizvajalcev. Obstoječe blagovne znamke lahko olajšajo uvajanje novega izdelka, če ima enako ime ali oznako blagovne znamke, saj kupci te blagovne znamke poznajo (Potočnik, 2005, str. 207).

Osnovna funkcija blagovne znamke je razlikovanje izdelkov podjetja od konkurenčnih izdelkov. Omogoča torej eksterno diferenciacijo. Izdelek z znamko je namreč več kot kakorkoli označen izdelek, ki mu podjetje dodeli ime ali drug znak. Takšnih označenih izdelkov je na trgih ogromno, vendar so sorazmerno redki tisti

pravi izdelki z znamko, ki so si pri ciljnih skupinah ustvarili posebno mesto z vidika stopnje poznavanja in lojalnosti (Gabrijan, 1996, str. 2).

Blagovna znamka ima zelo raznolike funkcije, ki se lahko v procesu menjave preučujejo z vidika ponudnikov (proizvajalcev oz. prodajalcev) in odjemalcev.

Po Gabrijanu povzemam osnovne funkcije, ki jih znamka opravlja zlasti za ponudnika (prodajalca) (Gabrijan, 1996, str. 3):

- olajšuje eksterno diferenciacijo (profiliranje glede na konkurente);
- pomaga ustvarjati visoke ovire vstopa novih konkurentov na ciljne trge ponudnika;
- omogoča doseganje prevlade na trgih in povečevanje trženjskih deležev;
- olajšuje interno diferenciacijo (profiliranje glede na druge izdelke istega ponudnika);
- prenaša konkuriranje od cenovnega k ne cenovnim oblikam;
- ustvarja možnosti za aktivno strategijo cen;
- prispeva k ustvarjanju jasnega, primernega in ugodnega imagea ponudnika in njegovih izdelkov;
- otežuje različne oblike posnemanja;
- olajšuje širjenje in poglobljanje sortiment;
- olajšuje ustvarjanje preferenc pri odjemalcih;
- omogoča ustvarjanje monopolnega položaja v psihi odjemalcev;
- pomaga pri spodbujanju k ponovnim prodajam in k razvijanju zvestobe znamki;
- omogoča ponudniku stik z odjemalci;
- olajšuje komuniciranje s ciljnimi skupinami.

Osnovne funkcije, ki jih znamka opravlja zlasti za povpraševalca (odjemalca) (Gabrijan, 1996, str. 4):

- omogoča identifikacijo;
- zagotavlja konstantno kakovost;
- zagotavlja primerljivo kakovost, ne glede na to, kje je izdelek nabavljen;
- daje psihološka zadovoljstva;
- zagotavlja težnjo po izboljševanju kakovosti;
- omogoča učinkovitejše nakupovanje;
- omogoča odjemalcu, da ponovno najde izdelke, s katerimi je bil zadovoljen in se izogne tistim, ki so ga razočarali;
- sili ponudnike k konkuriranju.

2.3 VRSTE BLAGOVNIH ZNAMK

Potočnik deli blagovne znamke na tri skupine, in sicer (Potočnik, 2005, str. 208):

- **Proizvajalčeve blagovne znamke**, ki razvijajo proizvajalci in so tudi njeni lastniki. Sami proizvajalci vplivajo na njeno distribucijo, komunikacijo in cenovno strategijo. Omenjena blagovna znamka potrošnikom omogoča, da prepoznajo proizvajalca na kateremkoli prodajnem mestu. Proizvajalci poskušajo povečati povpraševanje po svojih blagovnih znamkah in si ustvariti zveste kupce z visoko kakovostjo blagovne znamke, komunikacijo, garancijami in servisiranjem kupcev.

- **Trgovske blagovne znamke**, ki jih razvijajo predvsem trgovci na debelo in na drobno. Na izdelku ponavadi proizvajalec blagovne znamke ni naveden. Razlog zakaj trgovci uporabljajo lastne blagovne znamke je v doseganju višje marže, učinkovitejša komunikacija in izboljšanje podobe prodajaln. Tržni delež trgovskih blagovnih znamk se hitro povečuje predvsem na tekstilnem, tehničnem in prehrabnem področju.
- **Generični izdelek** je izdelek s splošnim imenom, ki ponavadi ne navaja proizvajalca in drugih razlikovalnih značilnosti, ampak splošno ime izdelka (npr. jabolčni sok, papirnate brisače, testenine, itd.). Takšna vrsta izdelkov se ponavadi prodaja v diskontnih prodajalnah in so bistveno cenejši od blagovnih znamk trgovcev ali proizvajalcev. Zaupanje kupcev v njihovo kakovost pa je čedalje manjše, zato se zmanjšuje tudi prodaja.

Kot dodatno pojasnilo sliki 1 bi dodala, da je avtor Potočnik z anonimnimi izdelki verjetno mislil na vse izdelke, kajti anonimni izdelki ne sodijo med blagovne znamke.

Slika 1: Odločitve o blagovni znamki



Vir: Potočnik Vekoslav: Temelji trženja s primeri iz prakse. Ljubljana: GV Založba, 2005, str. 208.

2.4 VIRI VREDNOSTI BLAGOVNE ZNAMKE

Aaker pravi, da je vrednost posamezne blagovne znamke sestavljena iz različnih sestavin, ki le povezane skupaj tvorijo blagovno znamko in s tem njeno vrednost. Združimo jih lahko v pet skupin:

- lojalnost potrošnikov do blagovne znamke,
- zavedanje blagovne znamke,
- znana kakovost blagovne znamke,
- identiteta v povezavi z znano kakovostjo blagovne znamke,
- patenti, zaščitni znaki (Aaker, 1991, str.16).

V specialističnem delu se bom osredotočila predvsem na točko, ki govori o lojalnosti potrošnikov do blagovne znamke. Ostale pa sem zgoraj le navedla.

Pogosto je lojalnost kupcev glavna vrednost blagovne znamke. Le-ta kaže pripravljenost potrošnikov na zamenjavo blagovne znamke, še posebno ob spremembi cene oziroma lastnosti izdelka. Če so kupci ob nakupu nenaklonjeni do blagovne znamke in v resnici kupujejo izdelke zaradi cene, lastnosti in razpoložljivosti, je vrednost blagovne znamke nizka. Če pa kljub temu da konkurenca nudi nižje cene, boljše lastnosti in lažjo dostopnost, kupci pa še vedno kupujejo določeno blagovno znamko, je njena vrednost visoka (Aaker, 1991, str. 39).

Aaker kupce deli glede na stopnjo lojalnosti v piramido petih kategorij. Prvo kategorijo predstavljajo nelojalni kupci, katerim blagovne znamke pomenijo zelo malo. V tej kategoriji je tudi cenovna elastičnost največja. V drugi kategoriji so kupci, ki so z izdelkom zadovoljni ali pa vsaj niso nezadovoljni. Označijo se kot kupci iz navade. Prednost dajejo izdelku, ki jim nudi očitno korist. Ravno ta kategorija je zelo dovzetna za ponudbo konkurentov, ki uspejo ustvariti vidno korist ob nakupu njihove blagovne znamke. S konkurenčno ponudbo jih je zelo težko doseči, ker nimajo nobenega razloga, da bi iskali zamenjave. V tretjo kategorijo spadajo kupci, ki so ravno tako zadovoljni. Tem zamenjava blagovne znamke predstavlja strošek, izražen v času in denarju ali tveganju, da izdelek druge blagovne znamke ne izpolnjuje kupčevih pričakovanj v zvezi s funkcionalnostjo. Takšni kupci radi kupijo izdelek druge znamke, če so koristi tega izdelka večje od stroškov, ki nastanejo zaradi zamenjave blagovne znamke. Četrto kategorijo predstavljajo prijatelji blagovne znamke, ki so ji naklonjeni zaradi asociacij, lastnih izkušenj ali pa zaradi visoke kakovosti izdelka. Ti kupci so lahko prijatelji zaradi čustvene navezanosti. V peti kategoriji so privrženci, ki so ponosni na odkritje in uporabo blagovne znamke. Blagovna znamka jim je pomembna zaradi uporabnih lastnosti izdelka ali ker odraža njihovo osebnost. Ti kupci blagovno znamko priporočajo tudi drugim. Nekateri kupci se z blagovno znamko popolnoma identificirajo in svojo pripadnost izražajo na različne vidne načine. Blagovno znamko, ki ima opazno skupino ekstremno predanih in navezanih kupcev, se lahko označi za karizmatično blagovno znamko (Aaker, 1991, str. 40-41).

2.5 RAZLOGI ZA UPORABO LASTNE BLAGOVNE ZNAMKE DAMSKEGA PERILA

Menim, da je marsikatera odločitev v zvezi z znamkami strateškega pomena za podjetje, zato mora uprava blagovne znamke uvrstiti med aktivnosti strateškega trženja. Odločitve v zvezi z blagovno znamko so pravi izziv za podjetje. Ključne odločitve so obravnavane v naslednjih poglavjih.

Lahko rečem, da je prva odločitev, s katero se sreča podjetje ali naj razvije blagovno znamko za svoj izdelek ali naj ponuja izdelke, ki mu bodo drugi dali blagovno znamko. Naslednja ključna odločitev pri opredelitvi strategije blagovnih znamk je, koliko izdelkov tržiti pod lastnimi in koliko pod tujimi blagovnimi znamkami.

Po mojem mišljenju je cilj podjetja pri uvajanju lastnih blagovnih znamk oblikovati preference porabnikov za nakup izdelkov označenih z blagovno znamko. Ponudnik mora dati izdelku poleg uporabnih vrednosti, ki so povezane z generičnimi sestavinami izdelka tudi določene dodatne vrednosti, ki porabnike pritegnejo k nakupu. Potrošnik ne kupuje skupka fizičnih sestavin izdelka, temveč predvsem njegovo uporabnost, zadovoljitev svojih potreb, tudi ego potreb, torej rešitev nastalega problema. Zato mora podjetje izdelek obravnavati kot celoto tako otipljivih, kakor tudi neotipljivih sestavin, ki pomenijo zadovoljitev potrošnikovih potreb in želja oz. rešitev problema. Ugoden image izdelkov, označenih z blagovno znamko, lahko proizvajalec razširi na ostale izdelke iz svojega sortiment ter na ta način poveča obseg prodaje, dodano vrednost in oblikuje pozitiven image celotnega podjetja.

Lahko trdim, da je razvijati izdelke z blagovno znamko za vsako ceno, lahko tudi velika trženjska napaka. V prvi vrsti zahteva tovrsten razvoj veliko dolgoročnih investicij, kar ni opravičljivo pri plasiranju izdelkov s kratko življenjsko dobo, ki hitro izginejo s trgov. Po drugi strani pa ponudniki ugotavljajo, da je blagovna znamka pomemben element konkurenčne prednosti podjetja. Dolgoročno gledano je lastna blagovna znamka v večini primerov donosnejša in manj tvegana. Trženje izdelkov pod tujo blagovno znamko je namreč povezano z visokim tveganjem, saj je proizvajalec na trgih anonimen, podrejen distributerjem, ki pa lahko hitro zamenjajo enega proizvajalca z drugim. Lastna blagovna znamka pomeni na eni strani visoko stopnjo trženjske samostojnosti ter bolj samostojno oblikovanje instrumentov trženjskega spleta (izdelek, cena, komuniciranje, distribucija). Na drugi strani pa pomeni načrtne dolgoročne naložbe v trge in trženje.

Odločitev, ki je strateškega pomena za celotno podjetje, je tudi, kako tesno povezati podjetje in blagovno znamko, ki se plasira na trge. Izbira se lahko med tesno povezavo, pri čemer blagovna znamka pomaga graditi image podjetja in oglaševati kakovost, ali z razvijanjem trženjskih prednosti za vsako blagovno znamko posebej.

S strategijo trženja krovne blagovne znamke damskega perila Lisca se moramo zavedati sporočila, ki ga želi proizvajalec (Lisca) prenesti na potrošnice. Blagovna znamka je namreč zapleten simbol. Če jo podjetje obravnava zgolj kot ime, je

zgrešilo smisel določanja le-te. Zato se Lisca zaveda, da blagovna znamka lahko sporoča do šest pomenov (Kotler, 2004, str. 418-419):

- **Lastnosti** - blagovna znamka nas najprej spomni na določene lastnosti.
- **Koristi** - blagovna znamka je več kot niz lastnosti. Kupci ne kupujejo lastnosti, temveč koristi. Lastnosti morajo biti prenesene v uporabne in/ali čustvene koristi.
- **Vrednote** - blagovna znamka nam pove nekaj o vrednotah proizvajalca.
- **Kultura** - blagovna znamka nam lahko predstavlja tudi neko kulturo.
- **Osebnost** - blagovna znamka lahko nakaže tudi neko osebnost.
- **Uporabnik** - blagovna znamka nam nakaže, kakšen porabnik kupuje in uporablja izdelek. Uporabniki so tisti, ki cenijo vrednote, kulturo in osebnost izdelka.

Določanje znamke je torej razvijanje skupine pomenov za blagovno znamko. Najbolj trajni pomen so njene vrednote, kultura in osebnost. Vse to mora proizvajalec zajeti v svoji strategiji blagovne znamke. V mednarodnem poslovanju so dejavniki, ki vplivajo na strategijo identificiranja, povezani s problemi jezika, kulturnih razlik, nacionalne pripadnosti in kupčevih preferenc, ki se na trgih razlikujejo.

Podjetje se mora hkrati zavedati, da sama blagovna znamka še ne zagotavlja trženjskega uspeha. Oblikovanje blagovne znamke je kompleksen proces in zajema vprašanja oblikovanja ponudbe oz. izdelkov in s tem ustreznih blagovnih znamk, umeščanje le-teh v primerne trženjske segmente in dolgoročnega upravljanja blagovnih znamk. Podporo blagovni znamki mora nuditi celoten trženjski splet, saj se lahko le na ta način dosežejo sinergijski učinki.

2.6 VLOGA BLAGOVNE ZNAMKE V MEDNARODNEM TRŽENJU

Podatki o uspešnem izvozu domačih podjetij na razvite tuje trge kažejo posebno zadovoljstvo. Kadar se zasliši, kako slovenska podjetja izvažajo pod lastno blagovno znamko, se pa začuti že rahel ponos. Seznam izvoznih podjetij z visokim deležem lastne blagovne znamke je sestavljen tudi iz tistih, ki izvažajo polizdelke, opremo ter druge izdelke v industriji. Iz tega se lahko povzame, da ravno tako na področju med organizacijskega trženja vloga blagovne znamke ne zaostaja za tisto pri trženju izdelkov za široko potrošnjo. Blagovna znamka je lahko barometer za obnašanje tako kupca, kakor tudi lastnika blagovne znamke (Habjančič, Ušaj, 1998, str. 69).

Prav gotovo lahko trdim, da v zelo ostri konkurenčni bitki za porabnika postaja blagovna znamka ključni adut za izgrajevanje lojalnosti pri porabnikih in ustvarjanje konkurenčnih razlik. Povsem homogeni izdelki so že kar izjeme, ki jih ni mogoče omejiti le na razlikovanje fizičnih sestavin izdelka. Tu pa glavno vlogo odigra blagovna znamka, saj daje izdelku dodatno vrednost in ga diferencira od konkurenčnih izdelkov. Podjetje, ki želi uspeti na trgih, zlasti na mednarodnih, mora svoje izdelke dvigniti iz anonimnosti in uveljaviti na trgih. Ustrezno vodena strategija blagovnih znamk namreč spreminja izdelek iz anonimnega v znanega. Trženjsko se kaže v visokem in neelastičnem povpraševanju po tovrstnih izdelkih.

Za delovno intenzivne panoge, v katero sodi tudi tekstilna in oblačilna industrija, je značilno, da se proizvodna funkcija seli iz Zahodne Evrope v dežele z nizko ceno delovne sile. Evropski proizvajalci zadržijo predvsem štiri funkcije: upravljanje blagovnih znamk, kreiranje, upravljanje (zagotavljanje) kakovosti in distribucijo. To so aktivnosti, ki so storitveno naravnane in na znanju intenzivne ter skrivajo največ dodane vrednosti, s tem pa tudi dobička.

S podobno situacijo se soočajo tudi slovenski proizvajalci, med njimi tudi podjetje Lisca d.d. - modna oblačila iz Sevnice kot eden največjih slovenskih oblačilnih proizvajalcev in izvoznikov. Podjetja, ki želijo prodreti na zahtevne trge z lastnim znanjem (kreacijo, trženjskim know-howom) in lastnimi blagovnimi znamkami, ki dajejo največ dolgoročne varnosti in donosnosti, so prisiljena opuščati golo proizvodno funkcijo in jo seliti v cenejše države (t.i. proizvodni outsourcing). Podjetja, v katerih še pretežno prevladujejo dodelavni posli (t.i. lohn) po navodilih tujih lastnikov z uveljavljenimi blagovnimi znamkami, bodo oziroma so že prisiljena razmišljati o nujno potrebnem zasuku. Sedanja zanesljivost v dobavah in kakovost ne bosta več dolgo tisti konkurenčni prednosti, ki bosta zagotavljali uspeh pred nekajkrat cenejšo ponudbo iz proizvodnje v deželah z nizko ceno delovne sile, ki po kakovosti in zanesljivosti vse hitreje dohiteva svoje evropske konkurente. Preusmeritev zahteva angažiranje znanja, alokacijo razvojnih sredstev, nova trženjska znanja, ustrezen izbor tehnologije ter izdelan trženjski nastop. Nizki stroški dela dolgoročno niso orodje ohranjanja konkurenčnosti (praksa to že dokazuje s konkurenčnostjo Italije, Španije, Portugalske, držav vzhodne Evrope, držav Daljnega Vzhoda). Namesto cenovne konkurenčnosti je potrebno razvijati dejavnike, ne cenovne konkurenčnosti. Predvsem blagovna znamka nudi podjetju učinkovito obrambo pred kruto cenovno konkurenco in opravičuje zaračunavanje višje cene za izdelke v primerjavi s cenami konkurentov, ker ima blagovna znamka višjo zaznano kakovost.

Blagovna znamka je neke vrste obljuba ponudnika, da bo ponujal kupcem določene lastnosti in koristi. Ima visoko stopnjo verodostojnosti, kar je zlasti pomembno v procesu širjenja blagovne znamke na nove trge. Blagovna znamka signalizira kupcu poreklo izdelka in ščiti potrošnika tako kot proizvajalca pred konkurenti, ki bi skušali ponujati svoje izdelke kot identične izdelkom podjetja, ki uporabljajo določeno znamko. Omejuje in preprečuje torej piratstvo znamk.

Kljub stroškom se izvozna podjetja odločajo za označevanje izdelkov z blagovno znamko. Ti stroški pa so pakiranje, označevanje, trženjsko komuniciranje in pravna zaščita. Blagovna znamka prinaša udeležencem mednarodne menjave več prednosti (Kotler, 1996, str. 448):

- 1. Blagovna znamka olajša proizvajalcu obdelavo naročil in ugotavljanje napak.
- 2. Blagovna znamka in zaščitni znak proizvajalca zagotavljata pravno zaščito posebnim značilnostim izdelka, ki bi jih sicer hitro posnemali konkurenti.
- 3. Blagovna znamka daje proizvajalcu možnost, da pritegne zvesto in dobičkonosno skupino porabnikov. Zvestoba blagovni znamki daje proizvajalcu zaščito pred konkurenti in večji nadzor pri načrtovanju svojega trženjskega programa.
- 4. Blagovna znamka pomaga proizvajalcu segmentirati trge.

- 5. Dobre blagovne znamke pomagajo zgraditi podobo podjetja. Navedba imena podjetja poleg blagovne znamke pomaga oglaševati kakovost in velikost podjetja.

Stroški trženja so manjši zaradi visoke prepoznavne vrednosti blagovne znamke in zvestobe kupcev. Porabniki želijo, da jim blagovne znamke pomagajo ugotoviti razliko v kakovosti in omogočijo učinkovitejše nakupovanje. Visoka vrednost blagovne znamke zagotavlja konkurenčne prednosti podjetju.

2.7 PRAVNA ZAŠČITA BLAGOVNE ZNAMKE

Sem mnenja, da je glavna prednost blagovne znamke razpoznavnost določenega izdelka med kupci. Oblikovanje ustreznega pravnega varstva za znake, ki bodo povprečnemu kupcu blaga oziroma uporabniku storitve pomagali razlikovati med blagom oziroma storitvami enake ali podobne vrste, zahteva vse ostrejši konkurenčni boj na svetovnem trgu ter naglo povečevanje števila novih proizvodov in naraščajoči pomen ter širitev obsega storitev.

Pri nas ureja pravno zaščito blagovnih znamk Zakon o industrijski lastnini (ZIL-1 UPB3), ki je bil objavljen v Uradnem listu Republike Slovenije št. 51/2006 z dne 18.05.2006 in določa vrste pravic industrijske lastnine po tem zakonu in postopke za podelitev in registracijo teh pravic, sodno varstvo pravic in zastopanje strank v postopkih po tem zakonu. Pravice industrijske lastnine po tem zakonu so patent, dodatni varstveni certifikat, model, znamka in geografska označba. Prav tako ta zakon prenaša v pravni red Republike Slovenije določbe Direktive št. 98/44/ES Evropskega parlamenta in Sveta, z dne 6. julija 1998, o pravnem varstvu biotehnoloških izumov (UL L št. 213, z dne 30. 7. 1998, str. 13), Direktive št. 98/71/ES Evropskega parlamenta in Sveta, z dne 13. oktobra 1998, o pravnem varstvu modelov (UL L št. 289, z dne 28. 10. 1998, str. 28), Prve direktive 89/104/ES, z dne 21. decembra 1988, o približevanju zakonodaje držav članic v zvezi z blagovnimi znamkami (UL L št. 40, z dne 11. 2. 1989, str. 1) in Direktive 2004/48/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 29. aprila 2004 o uveljavljanju pravic intelektualne lastnine (UL L št. 195, z dne 2. 6. 2004, str. 16) (Zakon o industrijski lastnini, 2006).

Na podlagi 3. člena ZIL-1-UPB3 pravne in fizične osebe prijavijo za pridobitev pravic industrijske lastnine. Za pridobitev posamezne pravice industrijske lastnine se v Republiki Sloveniji zahteva z nacionalno prijavo, vloženo pri Uradu za intelektualno lastnino v skladu s tem zakonom.

Slovenska zakonodaja navaja, da se sme kot znamka registrirati kakršenkoli znak ali kakršnakoli kombinacija znakov, ki omogočajo razlikovanje blaga ali storitev enega podjetja od blaga ali storitev drugega podjetja in jih je mogoče grafično prikazati, kot so zlasti besede, vključno z osebnimi imeni, črkami, številkami, figurativnimi elementi, tridimenzionalnimi podobami, vključno z obliko blaga ali njihove embalaže in kombinacije barv, kot tudi kakršnakoli kombinacija takih znakov (Zakon o industrijski lastnini, 2006).

Pravice, ki izhajajo iz znamke so, da znamka daje imetniku izključno pravico do njene uporabe in druge izključne pravice po zakonu (Zakon o industrijski lastnini, 2006). Imetnik znamke je upravičen preprečiti tretjim osebam, ki nimajo njegovega soglasja, da v gospodarskem prometu uporabljajo:

- katerikoli znak, ki je enak znamki za enako blago ali storitve, ki so obseženi z znamko,
- katerikoli znak pri katerem zaradi njegove enakosti ali podrobnosti z znamko in enakosti ali podobnosti blaga in storitev, obseženih z znamko in znakom, obstaja verjetnost zmede v javnosti, ki vključuje verjetnost povezovanja med znakom in znamko,
- katerikoli znak, ki je enak ali podoben znamki za blago ali storitve, ki niso podobne tistim, ki so obseženi z znamko, če ima znamka v Republiki Sloveniji ugled in če bi uporaba takega znaka brez upravičenega razloga izkoristila ali oškodovala značaj ali ugled znamke.

Zgoraj navedene pravice obsegajo med drugim tudi prepovedi tretjim osebam in sicer:

- opremljanje blaga in njihove embalaže z znakom,
- ponujanja blaga, označenega s tem znakom, njegovega dajanja na trge ali skladiščenja v te namene oziroma ponujanja ali oskrbovanja s storitvami pod tem znakom,
- uvoza ali izvoza blaga pod tem znakom,
- uporabe znaka na poslovni dokumentaciji in v oglaševanju (Zakon o industrijski lastnini, 2006).

Blagovna znamka ima trajanje veljavnosti deset let, šteto od datuma vložitve prijave, vendar se njeno veljavnost ob upoštevanju določb 109. člena (ZIL-1-UPB3, 2006) lahko imetnik znamke poljubno mnogokrat obnovi znamko za obdobje naslednjih desetih let, šteto od datuma vložitve prijave (ZIL-1-UPB 3, 52. člen, 2006). Pravica časovne neomejenosti trajanja je razumljiva. Z znamko zavarovani znak je namenjen razlikovanju blaga in storitev (enake ali podobne vrste). Časovna omejitev veljavnosti teh pravic in s tem dana možnost, da bi po izteku pravnega varstva uveljavljeni znak lahko uporabljali drugi, bi utegnili ustvariti zmedo v gospodarskem prometu. Ta pravica traja neomejeno, dokler njen nosilec redno plačuje predpisane pristojbine in stroške (Zakon o industrijski lastnini, 2006).

»Sloveči znak je znak, ki je poznan in uveljavljen v široki javnosti in ustvarja predstavo o dobrem imenu (goodwill) lastnika znamke in njegovih proizvodov. Potrošniki so si posledično ustvarili vtis o kakovosti vsakega oz. vsega blaga, ki prihaja na trge obeleženo ali poimenovano s takim znakom« (Puharič, 1994, str.73). Zelo poznani znaki v oblačilni industriji so: Levi's, Christian Dior, Nike, Chanel, Pierre Cardin, Adidas, Benetton, Boss, Nina Ricci...

Slovenija je v celoti samostojna in odgovorna za področje industrijske lastnine, saj je 25. junija 1991 ustanovila svoj Urad za varstvo industrijske lastnine. Urad Republike Slovenije za varstvo industrijske lastnine je republiški upravni organ v sestavi Ministrstva, pristojnega za znanost in tehnologijo. 12. junija 1992 je Slovenija razglasila veljavnost vseh mednarodnih konvencij in sporazumov, katerih

je bila podpisnik bivša Jugoslavija. Področje blagovnih znamk, za katere je depozitar Svetovna organizacija za intelektualno lastnino (WIPO) urejajo (Puharič, 1994, str. 408-453):

- Pariška konvencija za varstvo industrijske lastnine, podpisana v Stockholm-u;
- Konvencija o ustanovitvi Svetovne organizacije za intelektualno lastnino (WIPO), podpisana v Stockholm-u;
- Madridski aranžma o mednarodnem registriranju znamk, podpisan v Stockholm-u;
- Niceljski aranžma o mednarodni klasifikaciji proizvodov in storitev zaradi registracije znamk, podpisan v Stockholm-u.

Če želi podjetje vstopiti na tuje trge z lastno krovno blagovno znamko, mora spoznati s pomočjo analize zunanjega okolja značilnosti pravnega okolja gostujoče države. Še posebej mora dati poudarek na to, kako je urejeno varstvo intelektualne lastnine, saj sicer blagovne znamke ne bi mogle opravljati svojih funkcij.

V zakonu o industrijski lastnini so določene v 134. členu tudi kazenske določbe v zvezi s kršenjem določb glede pravic industrijske lastnine.

Ravno tako pa Kazenski zakonik Republike Slovenije v 238. členu obravnava Neupravičeno uporabo tuje oznake ali modela in sicer:

- (1) Kdor pri gospodarskem poslovanju neupravičeno uporabi tujo firmo, žig, znamko, oznako o geografskem poreklu ali drugo posebno oznako za blago ali uporabi bistveni del te oznake kot svojo firmo, žig, znamko ali drug znak za označevanje blaga ali storitev, se kaznuje z zaporom do treh let.
- (2) Enako se kaznuje, kdor pri gospodarskem poslovanju neupravičeno uporabi tuj model.
- (3) Predmeti iz prvega in drugega odstavka tega člena ter orodja in naprave, ki se uporabljajo za njihovo izdelovanje, se vzamejo.

3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE BLAGOVNIH ZNAMK

Sama blagovna znamka še ne zagotavlja uspešnosti prodaje, pač pa pomeni izhodišče za dolgoročno strategijo trženja. Odločitve povezane z blagovno znamko podjetje ne more sprejemati na pamet. Upravljanje izdelkov z znamko je zavesten in skrbno načrtovan proces, ki zahteva veliko raziskovalnega dela, pretehtanih odločitev in dolgoročnega vlaganja v trge in komunikacijo. Blagovno znamko je potrebno vključiti v vse razvojne stopnje strategije trženja in jo upoštevati pri oblikovanju ponudbe. Že na stopnji razvijanja izdelkov je potrebno upoštevati, da mora blagovna znamka zagotavljati določene funkcionalne koristi, da bi zadovoljili trženjske potrebe vsaj tako dobro kot konkurenčne znamke (Oplotnik, 1995, str. 91). Blagovna znamka, ki se pojavlja v ciljnih javnostih, je hkrati projekcija v prihodnost. Je idealizirana slika identitete in odraz vizije vodstva podjetja.

Splošne zahteve, ki jih bodo morale izpolnjevati blagovne znamke za dolgoročni obstoj, upošteva tudi Lisca d.d.. Le-te pa so (Smernice razvoja Lisca d.d. 2001, 1998, str. 3):

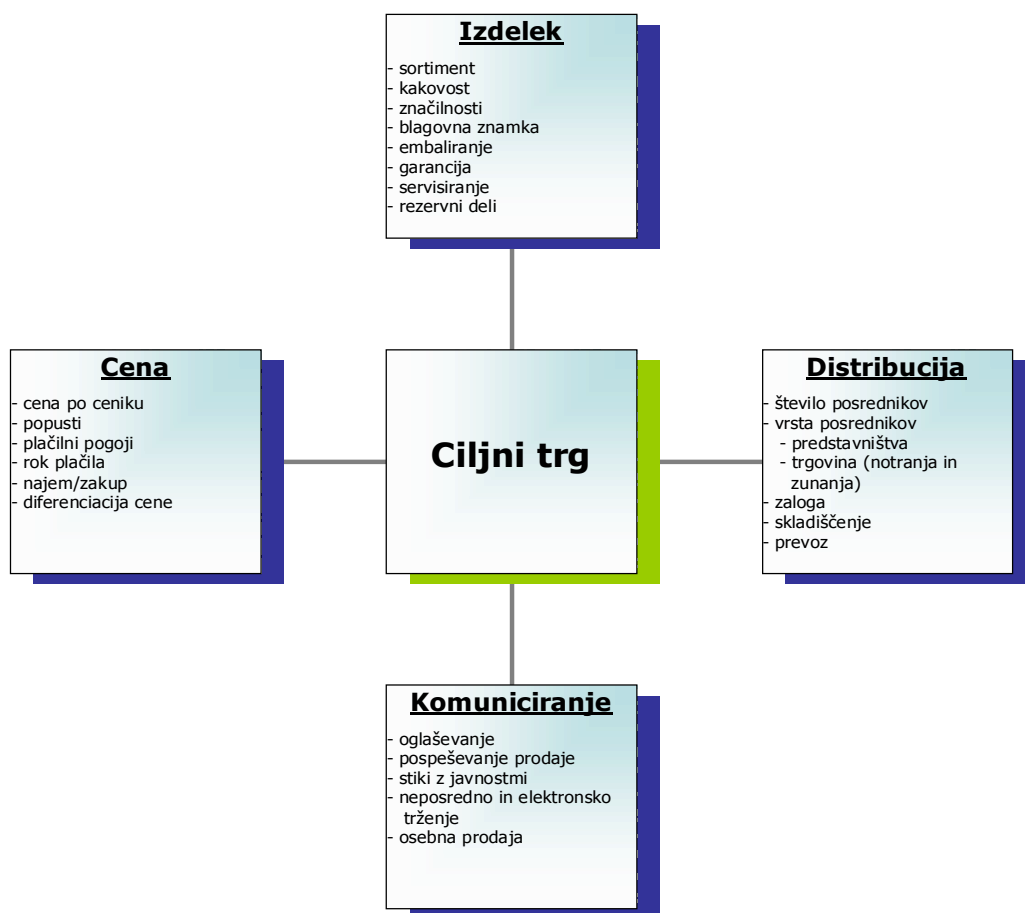
- blagovna znamka mora kupcu ponuditi resnično dodano vrednost v primerjavi z generičnimi izdelki,
- blagovna znamka mora biti podprta z močnimi komunikacijskimi in trženjskimi aktivnostmi,
- vsaka znamka mora biti podprta z najsodobnejšimi proizvodnimi zmogljivostmi in učinkovitim distribucijskim sistemom,
- blagovne znamke se morajo prilagajati spreminjanju potrošniških zahtev.

Potočnik navaja, da je za poslovno uspešnost podjetja potrebno zagotoviti ustrezen trženjski splet, ki pomeni optimalno razmerje med (Potočnik, 2005, str. 53-54):

- **strategijo cen**, katere pomembna sestavina je cenovna spremenljivka, saj povezuje vrednost, ki jo kupec dobi (izdelek) in vrednost, ki jo podjetje prejme (denar). Najpomembnejše konkurenčno orožje je cena, ki pa tudi ustvarja podobo o izdelku, zlasti o kakovosti, kar pa je pogoj za ustvarjanje blagovne znamke. Ceno je med vsemi sestavinami trženjskega spleta najlažje spremeniti;
- **strategijo izdelkov**, kjer je spremenljivka izdelka pomembna za strateške odločitve, ki so neposredno povezane z zadovoljevanjem potreb in želja kupcev. S trženjsko raziskavo podjetje ugotovi, kaj odjemalci na ciljnih trgih potrebujejo in oblikovati izdelke in storitve tako, da bodo izpolnili pričakovanja kupcev. Ravno tako mora podjetje razviti trženjske značilnosti izdelkov, kot so pakiranje, označevanje, garancija;
- **strategijo distribucije oziroma trženjskih poti**, kjer se spremenljivka trženjske poti nanaša na razpoložljivost izdelkov v želeni količini ob pravem času. Omenjena spremenljivka obsega tudi izbiranje posrednikov, zlasti trgovcev, ki omogočajo prenos izdelkov do končnih porabnikov;
- **strategijo komuniciranja**, kjer je spremenljivka tržnega komuniciranja pomembna zato, ker olajšuje menjavo z informiranjem odjemalcev o podjetju in njegovih izdelkih. Le-ta spremenljivka obsega oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebno prodajo in stike z javnostmi. Trženjsko komuniciranje zagotavlja večje zavedanje odjemalcev o podjetjih, izdelkih in blagovnih znamkah.

Podjetje, ki teži h globalnemu trženju, se srečuje še z dodatno odločitvijo glede razvijanja globalne blagovne znamke. Ena od glavnih prednosti so prihranki pri pripravi embalaže, oznak, komunikacije in oglaševanja. Seveda obstajajo stroški in tveganja pri določanju globalne znamke povezana predvsem s kulturnimi razlikami, ki vplivajo na zaznavanje blagovne znamke. Bistveno je, da podjetje globalizira tiste izdelke, ki prinašajo ali prihranijo precejšnje količine denarja in lokalizira tiste, ki potrebujejo konkurenčno umeščanje in uspeh (Kotler, 1996, str. 453).

Slika 2: Ciljni trgi in štiri sestavine trženjskega spleta



Vir: Potočnik Vekoslav: Temelji trženja s primeri iz prakse. Ljubljana: GV Založba, 2005, str. 53.

3.1 IME, SIMBOL IN SLOGAN

Ime kot verbalni simbol in vizualna pojavnost blagovne znamke se kot dražljaj pojavljata v vseh sporočilih organizacije v okolje. Oblikovanje primerne celostne podobe znamke je zelo odgovorna naloga, pomeni pravo malo revolucijo v podjetju. Nobena odločitev v bistvu ne združi pri delu toliko različnih profilov strokovnjakov: trženjskih strategov, trženjskih komunikologov, psihologov, pravnikov, ekonomistov, oblikovalcev itd. Dandanes je že pravi podvig najti dobro ime, ki še ni pravno zaščiteno. Že pravna zaščita imena ima sama po sebi precejšnjo vrednost (Repovš, 1995, str. 68).

Blagovna znamka kot subjekt pravne zaščite ima nalogo zaščite izdelkov pred imitacijami. Imetniku omogoča, da konkurentom onemogoči prodajo njihovih izdelkov pod okriljem enakega ali podobnega imena (Hankinson, 1996, str. 229-230). Podjetje, ki se je ciljno usmerilo izven domačih meja, je zato priporočljivo, da poskrbi za zaščito znamke v ciljnih državah. Čemu je takšen poudarek na legalni zaščiti imena in vizualne podobe blagovne znamke? Razlog je v finančnem

učinku in vplivu na image blagovne znamke. Kopije so običajno cenejše in vplivajo na manjšo prodajo originalnih izdelkov.

V podjetju Lisca d.d. se zagotavlja, da na vseh trgih, kjer je prisotnost z izdelki pod lastno blagovno znamko, se le-ta pravno zaščiti. Lisca d.d. je vložila 9.6.1995 prijavo za nacionalno registracijo znamke v Sloveniji in 27. 05. 1996 pridobila od Urada RS za intelektualno lastnino listino o registraciji znamke. Nacionalna registracija znamke je namreč osnova za mednarodno registracijo znamke v tujih državah.

3.1.1 IME

Ime blagovne znamke ustvarja asociacije, ki opisujejo blagovno znamko in so osnova za doseganje večje prepoznavnosti pri potrošnikih ter za večji učinek komunikacij. Ime blagovne znamke je najbolj trajen element trženjskega programa, zato izbor imena ne more postati naključna odločitev. Ostale elemente, kot so embalaža, cena, propagandna sporočila, je namreč lažje spreminjati kot ime. Ime je vredno toliko, kolikor je podjetje investiralo v njegovo snovanje in umeščanje skozi trženjsko komuniciranje.

Ime blagovne znamke podjetje izbere iz spiska imen, vse pogostejša pa je praksa najetja agencije za trženjske raziskave, ki razvija in testira potencialna imena. Ne glede na to, kdo je iskalec imena, mora poznati zgodovino in razvoj podjetja, njegovo dejavnost, konkurenco, želeno identiteto, vizijo in cilje organizacije.

Literatura ponuja iskalcem imen recepte, ki jih je lažje napisati, kakor jim kasneje slediti:

- ime naj bo lahko za zapomniti se in naj se močno razlikuje od imen, ki jih uporablja konkurenca;
- ime naj dobro opisuje izdelek, storitev ali dejavnost organizacije;
- dobro naj izraža pozicijo, psihološko prednost izdelkov ali storitev, ki jih proizvaja oz. izvaja organizacija;
- ime naj ima močno kreativno kapaciteto, potencialne možnosti za bodočo kreativno igro v komunikacijskih aktivnostih organizacije;
- ime naj bo po svoji pomenski strukturi blizu strateškim izhodiščem na vseh trgih enako (Repovš, 1995, str. 69).

Podjetju, ki deluje na ozkih trgih, je lažje najti pravo ime po pomenski strukturi in referenčnosti kot pa podjetju, ki deluje na širšem, celo globalnih trgih t.i. »svetu brez meja«, kjer je skoraj nemogoče zagotoviti enopomensko strukturo imena zaradi različnih pomenov v drugih jezikih.

Proizvajalci, ki svoje izdelke opremijo z blagovno znamko, uporabljajo eno izmed štirih strategij imena blagovnih znamk:

- **Posamično ime blagovne znamke.** Največja prednost je, da podjetje ne veže svojega slovesa na porabnikovo sprejemanje izdelka. Če izdelek propade ali se izkaže, da je nizke kakovosti, ne škoduje imenu proizvajalca. Strategija posamičnega imena blagovne znamke dovoljuje podjetju, da poišče najboljše ime za vsak novi izdelek. Novo ime povzroči novo zanimanje in omogoča novo

prepričevanje. Na drugi strani pa pomeni uporaba posamičnih imen visok strošek, saj mora podjetje zasnovati različne oznake, embalažo, oglaševanje.

- **Krovno družinsko ime za vse izdelke.** Prednost uporabe te strategije je cenejši razvoj, ker ni potrebe po »imenski« raziskavi ali po visokih izdatkih za oglaševanje z namenom prepoznavanja blagovne znamke. Prodaja bo naraščala, če je proizvajalčevo ime dobro.
- **Ločena družinska imena za vse izdelke.** Če izdeluje podjetje popolnoma različne izdelke, ni priporočljiva uporaba le enega krovnega družinskega imena. Podjetje oblikuje različna družinska imena za skupine izdelkov različne kakovosti znotraj istega razreda izdelkov.
- **Zaščitni znak proizvajalca,** povezan s posameznim imenom izdelka. Imena posameznih blagovnih znamk vsebujejo tudi zaščiteno ime podjetja. Ime podjetja da novemu izdelku verodostojnost, posamezno ime pa ga individualizira.

3.1.2 SIMBOL

Sodobni simboli organizacij odražajo poslanstvo, filozofijo, strategijo, kulturo organizacije. Na ta strateška izhodišča gleda oblikovalec z očmi potrošnikov in drugih javnosti, ki so ji namenjeni ti outputi organizacije.

Medtem ko si majhne, neambiciozne organizacije lahko privoščijo v svojih simbolih več umetniške svobode, bodo v konkurenčnost in razvoj usmerjene organizacije zahtevale od svojih simbolov učljivost, prepoznavnost, razlikovalnost, berljivost in referenčnost. Simbol z dobro razlikovalno lastnostjo se ne zamenja zlahka s kakšnim drugim simbolom, ker je dovolj značilen, unikaten. Simboli so materializirani v določeni likovni strukturi, ki se loči od svojega ozadja. Običajno so to polni, celoviti ali delni geometrijski liki, samostojni, spojeni na značilen način ali pa postavljeni v značilne odnose na likovni površini (Repovš, 1995, str. 100-107).

Med simbole sodi tudi logotip blagovne znamke, ki je ime blagovne znamke izpisano z značilnimi črkami. Izpisane začetnice imena z značilnimi črkami pa imenujemo monogram.

3.1.3 SLOGAN

Med stalnicami celostne grafične podobe se pogosto pojavlja pozicijsko geslo oz. slogan, ki uteleša filozofijo organizacije, generalno obljubo, ki jo daje organizacija svojim potrošnikom. Govori o ključni sposobnosti in kompetentnosti organizacije, ki je v prid potrošnikom. Slogan mora postati sestavni del blagovne znamke, saj lahko pripomore, da je osnovno sporočilo imena in simbola še bolj nedvoumno. Postati mora sestavni del verbalnih in likovnih stalnic celostne grafične podobe organizacije, saj se bo povečala sporočilna moč in enopomenskost komunikacij (Repovš, 1995, str. 74-76).

Slogan mora biti uglašen s strategijo umeščanja. Najbolj bo učinkovit, če je specifičen in stvaren ter si ga potrošniki hitro zapomnijo zaradi zanimivosti in zabavnosti vsebine. Nekaj primerov gesel:

- Fructal, v sodelovanju z naravo.
- Paloma, mehko, nežno.
- Lisca, SamoSvoja.

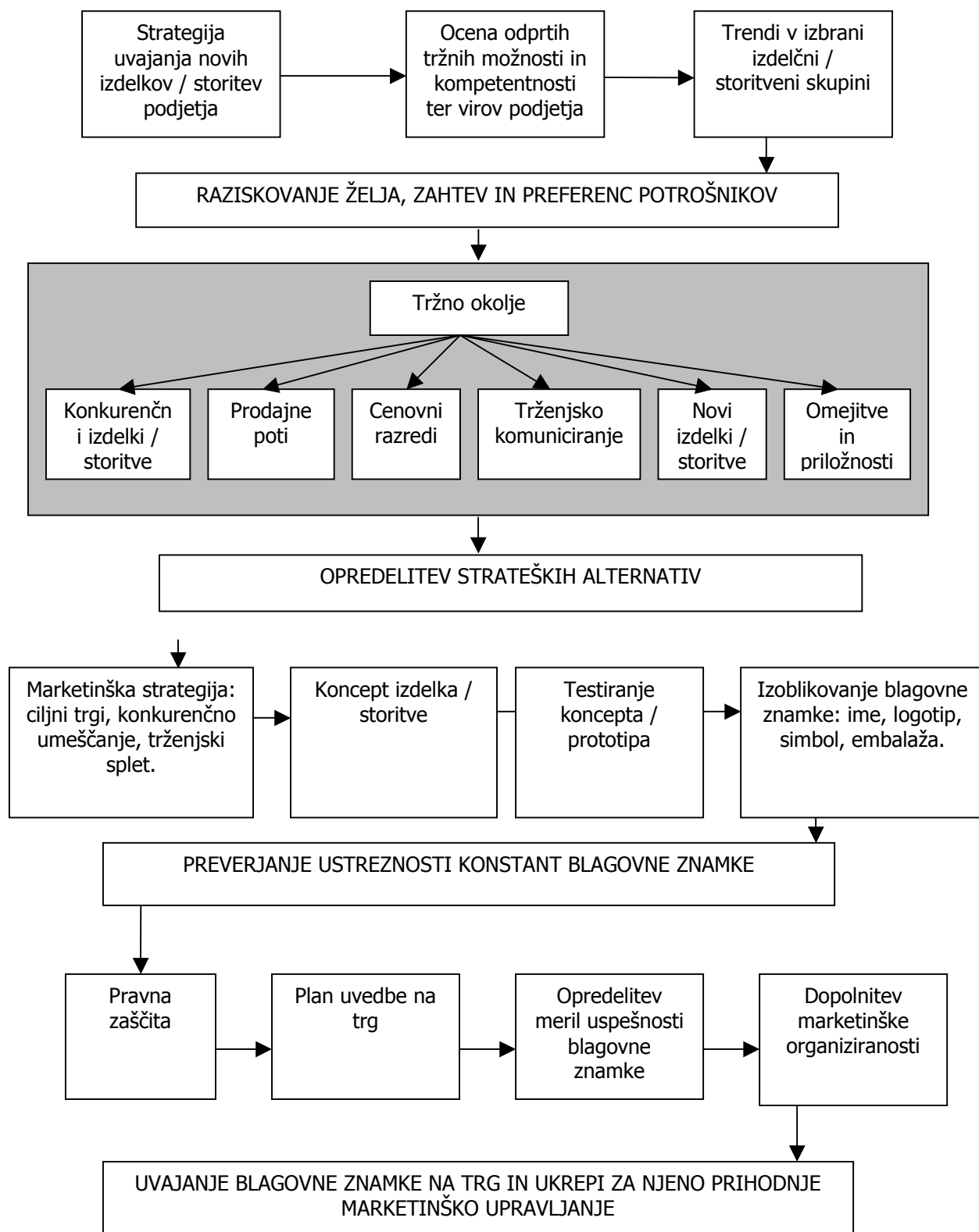
3.2 KORAKI PRI UPRAVLJANJU BLAGOVNIH ZNAMK

Blagovna znamka je vzpostavljena takrat, ko dobi svoje zavedanje in potrditev na trgih. Uspešna znamka zahteva kontinuiran proces raziskovanja, planiranja, implementacije (udejanjanja) in nadzora. Predpogoj so kvalitetna strateška izhodišča. Strategija blagovne znamke je opredelitev organizacije, kakšna bo simbolna oprema njenih izdelkov. Simbolna oprema so značilne oblike, barve, imena, simboli, črkopisi in značilna kombinacija teh elementov na izdelku ter na vseh spremljajočih komunikacijskih sredstvih. Po simbolni opremi potrošniki izdelke zaznavajo, prepoznavajo, vrednotijo in gradijo image (Repovš, 1995, str. 61).

Prvi korak pri uvajanju nove blagovne znamke je raziskava s katero moramo identificirati potrebe potrošnikov (tako fizične kot psihološke) na potencialnih trgih.

Namen raziskovanja je določiti elemente konkurenčne prednosti, odkrivati ovire, ki onemogočajo ponudbo standardiziranih izdelkov vsem ciljnim skupinam in zapreke pri umeščanju blagovne znamke. Raziskava je osnova za izbor primerne strategije trženjskega vstopa, saj so napake v tem koraku lahko zelo drage. Naslednja odločitev se nanaša na strukturiranje trženjskega spleta kot podpornega orodja znamke na ciljnih trgih. Razlike v izdelkih in razpoložljivost komunikacijskih medijev in distribucijskih poti ter cenovne razlike zahtevajo prilagajanje teh elementov zahtevam ciljnih trgov. Ključnega pomena za uspešen razvoj znamke je vsekakor uporaba enotnega imena, slogana, embalaže in elementov vizualne identitete. Če se ti elementi razlikujejo med geografskimi območji, potem koncept globalne znamke ni možen. Večino znamk tako ostaja mednarodnih, ne pa globalnih v pravem pomenu besede. Slika 3 prikazuje, kako naj bi uvajali novo blagovno znamko.

Slika 3: Model uvajanja nove blagovne znamke



Vir: Repovš Jernej: Kako nastaja in deluje učinkovita, trženjsko usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij. Ljubljana: Studio Marketing, 1995, str. 66.

3.3 MOŽNE STRATEGIJE BLAGOVNIH ZNAMK V MEDNARODNEM TRŽENJU

Podjetje ima na voljo več poti, kako posredovati izdelke ciljnim javnostim, kakšno simbolno opremo izdelkov uporabiti, da bi jih ločili od ponudbe konkurentov. Vsaka od njih ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti.

Pri strategiji trženja damskega perila je nujno potrebno, da podjetje razvije blagovno znamko, kajti izdelki so podobni izdelkom konkurenčnih podjetjem zato jih je potrebno razlikovati s pomočjo blagovne znamke. Potočnik navaja, da podjetje lahko izbere eno ali več možnih strategij blagovnih znamk, in sicer (Potočnik 2005 str. 209):

- **Strategija posamične blagovne znamke**, s katero se podjetje odloči za drugačno za blagovno znamko za vsak izdelek. Omenjena strategija podjetju omogoča, da razvije izdelke za različne trženjske segmente in ciljne skupine kupcev. Rečemo lahko, da je prednost strategije posamičnih blagovnih znamk v tem, da negativna podoba ene blagovne znamke ne vpliva na prodajo drugih blagovnih znamk podjetja.
- **Strategija blagovne znamke za skupino izdelkov** podjetje uporablja takrat, kadar lahko za to skupino zagotavlja visoko raven kakovosti, posebne koristi za kupce, servisiranje, le-tega pa ne more zagotavljati za druge skupine izdelkov, ki jih proizvaja.
- **Strategija enake blagovne znamke za vse izdelke**, s komunikacijo enega izdelka podjetje promovira tudi druge izdelke.
- **Strategija razširjene blagovne znamke**, s pomočjo katere podjetje razširi obstoječo blagovno znamko na nove izdelke, ki pa spadajo v isto skupino izdelkov.
- **Strategija odprodaje ali plačila licenčnine** pa podjetje dovoli drugim organizacijam in podjetjem, da uporabljajo njegovo blagovno znamko. Je pa res, da pri odprodaji blagovne znamke podjetje izgubi nadaljnji nadzor nad njeno uporabo, pri tekočem plačevanju licenčnine pa lahko podjetje vpliva na potek proizvodnega procesa, prodajo in komunikacijo.
- **Strategija označevanja**, kjer organizacija nima blagovne znamke, ampak označi izdelke le formalno, tako kot je zakonsko zahtevano. Takšen pristop je običajno prisoten pri monopolnih podjetjih ali ponudnikih, ki ne morejo ponuditi nikakršne, niti psihološke primerjalne prednosti.
- **Strategija krovne blagovne znamke**, kjer se organizacija odloči, da bodo njeni izdelki nastopali na trgih pod istim imenom in običajno tudi s podobno značilno simbolno opremo. Funkcijo blagovne znamke ima pogosto tudi ime organizacije. Blagovna znamka, ki je hkrati ime ali skrajšano ime organizacije, se uporabi za označevanje in razlikovanje ter umeščanje vseh izdelkov, ki jih ponudi v menjava. Strategija krovne blagovne znamke je primerna za podjetja z dokaj enotnim sortimentom izdelkov in so namenjeni podobnim ciljnim skupinam potrošnikov (npr. Triumph).
- **Strategija horizontalne diverzifikacije blagovne znamke**, kjer podjetje upravlja z večjim številom blagovnih znamk, znotraj katerih ni zaznati imena organizacije. Vsaka izmed njih ima značilno simbolno opremo, po kateri so izdelki blagovne znamke prepoznani in razlikovani od drugih podobnih izdelkov

ali blagovnih znamk. Takšna strategija je ustrezna za organizacije z večjim številom izdelkov, ki so med seboj različni glede na tehnološko in psihološko vrednost in so namenjeni zelo različnim segmentom potrošnikov. Med blagovnimi znamkami se znotraj organizacije vzpostavlja konkurenčni boj, ne pa nujno tudi na trgih, če je segmentacija dobro načrtovana.

- **Strategija vertikalne diverzifikacije**, ko nove blagovne znamke, ki jih na trge uvaja podjetje, zrastejo iz obstoječe blagovne znamke, govorimo o vertikalni diverzifikaciji blagovne znamke. Nove znamke jo uporabijo za podporo. Takšna strategija se uporabi pri prenavljanju in diverzifikaciji izdelkov ali skupin izdelkov, ki ponudijo svojim segmentom potrošnikov nove obljube. S tem pa si podjetje ustvari razlikovalnost od svojih nasledovalcev, konkurentov, ki so se preveč približali izdelkom podjetja po tehnološki in psihološki vrednosti.

Drugi vidik delitve strategij blagovnih znamk je delitev glede na možne načine širitve blagovnih znamk (Kotler 1996, str. 454-456). Podjetje ima na voljo štiri strategije.

Slika 4: Štiri strategije blagovnih znamk

		Kategorija izdelkov	
		Obstoječa	Nova
Ime blagovne znamke	Obstoječe	Širitev skupine izdelkov	Širitev blagovne znamke
	Novo	Več blagovnih znamk	Nove blagovne znamke

Vir: Kotler Philip: Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje, nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996, str. 454.

- Razširitev skupine izdelkov se pojavi, ko podjetje predstavi dodatne artikle v isti družini izdelkov z enako blagovno znamko. Dodatni artikli imajo lahko nove okuse, oblike, barve, dodatne sestavine, velikost pakiranja in podobno. Razširitve skupine izdelkov so lahko inovativne, »jaz tudi« (posnemanje konkurentov) ali »zapolnitvene« (nova velikost embalaže). Glavni razlogi, ki vodijo podjetje v razširitev skupine izdelkov, so presežne proizvodne zmogljivosti in povzročijo, da podjetje vpelje dodatne artikle. Podjetje je morda prepoznalo skrivno željo porabnika in jo skuša izkoristiti. Podjetje lahko želi

širiti skupino izdelkov, da bi bila enakovredna uspešni povečani konkurenčni skupini izdelkov. Veliko podjetij razširi skupine izdelkov predvsem zato, da bi pridobili več prostora na policah trgovcev. Razširitev skupine izdelkov je tvegana. Obstaja možnost, da ime blagovne znamke izgubi svoj posebni pomen. Naslednje tveganje je, da se razširjena skupina izdelkov ne prodaja tako dobro, da bi krila stroške svojega razvoja ali komunikacije. Četudi se prodaja dobro, gre lahko ta prodaja na račun drugih izdelkov v skupini. Širitev izdelkov deluje najboljše, ko odvzame prodajo konkurentu in ne kadar ogroža druge artikle podjetja.

- Širitev blagovne znamke, kjer se podjetje lahko odloči, da bo uporabilo obstoječe ime blagovne znamke za vpeljavo izdelka v novi družini izdelkov. Podjetja, ki bi hotela prenesti ime blagovne znamke na druge izdelke, morajo raziskati, ali asociacije, ki jih imajo porabniki v zvezi z blagovno znamko ustrezajo novemu izdelku. Strategija širitve ima več prednosti. Visoko cenjeno ime blagovne znamke omogoči novemu izdelku takojšnje prepoznavanje in porabniki ga hitro sprejmejo. Hkrati olajša vstop v družine novih izdelkov. Tovrstna strategija prihrani precej stroškov za oglaševanje, ki bi nastali za podjetje, da bi na ustrezen način seznanilo porabnike z novim imenom blagovne znamke. Hkrati je ta strategija tudi tvegana. Novi izdelek lahko razočara kupce in s tem škoduje naklonjenosti kupcev do ostalih izdelkov podjetja. Najboljši učinek bomo dosegli, če bo ime blagovne znamke zagotovilo povečanje prodaje tako novega kot obstoječega izdelka. Še vedno sprejemljiv rezultat bomo dosegli, če se novi izdelek dobro prodaja, ne da bi vplival na prodajo obstoječega izdelka. Najslabše je, če novi izdelek propade ali škoduje prodaji obstoječega izdelka.
- Več blagovnih znamk, kjer so nove blagovne znamke dodane isti kategoriji izdelkov. Za to obstaja več motivov. Podjetje na ta način ustvari različne lastnosti in/ali ugaja različnim nakupnim motivom. Z več blagovnimi znamkami podjetje pridobi več prostora na policah. Ali pa želi podjetje zaščititi svojo glavno blagovno znamko z obrambnimi znamkami. Največja past pri vpeljavi več blagovnih znamk je, da nobena ni preveč dobičkonosna. Podjetje bo razpršilo svoja sredstva na več znamk, namesto da bi zgradilo nekaj zelo dobičkonosnih.
- Nove blagovne znamke, pri katerih podjetje, ki vpelje izdelek v novi družini, lahko ugotovi, da nobeno od obstoječih imen ni ustrezno za izdelek, zato vpelje novo ime blagovne znamke za izdelek nove kategorije. Podjetju se lahko tudi zdi, da moč obstoječe blagovne znamke pojenjuje in da je potrebno novo ime.

4. POMEN BLAGOVNE ZNAMKE V TRŽENJU IZDELKOV KONČNE PORABE

Potrošnikova nakupna odločitev je posledica tehtanja možne pridobljene koristi s potrebno žrtvijo. Blagovna znamka omogoča in olajša nakup oz. izbiro izmed množice tako ali drugače označenih izdelkov. Proces nakupnega odločanja je enostavnejši, saj blagovna znamka jamči za konstantno kakovost izdelkov. Potrošnikom daje psihološko zadovoljstvo in je boljše jamstvo za kakovost kot visoka cena. Povezujejo jo namreč s kakovostjo, kredibilnostjo in vrednostjo.

Podjetje se mora zavedati, da bodo različni kupci različno ocenjevali uspešnost blagovne znamke in bodo za tovrstne izdelke pripravljeni plačati več ali manj. Blagovna znamka ni torej nič drugega kot skupina zvestih potrošnikov, zato so aktivnosti proizvajalca usmerjene na podaljševanje dobe trajanja zvestobe izbrani blagovni znamki. Povezanost kupec-proizvajalec se namreč vse bolj nadomešča s povezanostjo kupec-blagovna znamka. Kupec namreč ne pomisli več na proizvajalca, ampak na koristi, ki jih zagotavlja blagovna znamka. Poznavanje blagovne znamke ima različen vpliv na potrošnikovo odzivanje v procesu nakupnega odločanja. Tržnik mora torej poznati vpliv svojih trženjskih programov na potrošnikovo znanje, mišljenje in percepcijo (zaznavanje). Potrošnikove percepcije so izredno dinamična kategorija, ki se lahko v časovnih obdobjih precej spremenijo. Podjetje kratkoročno na določene zaznave nima vpliva, mora pa jih upoštevati, ko gre za strateške odločitve. Tako lahko močna blagovna znamka odpravi sicer negativno zaznavo, ker so njegove sestavine narejene v državah z manj ugleda (Daljni Vzhod, vzhodna Evropa), kar je danes sodoben mednarodni proizvodni pristop.

Razvojne napovedi oblačilne panoge predvidevajo spremembo potrošniških navad, kar se bo kazalo v individualizaciji, večji cenovni občutljivosti, večji modnosti, delitvi na specializirane in »hipermarket« kupce. Potrošniki so namreč vse bolj osveščeni, poznajo modne trende in zaznajo, kdaj so izdelki »out«. S svojo izbiro oblačil, bodisi znane ali neznane znamke, želijo izraziti svojo osebnost in unikatnost (enkratnost). Ponudniki od proizvajalca vlaken do prodajalca v trgovini imajo vse bolj zahtevno nalogo pri zadovoljevanju potrošnikov, da bodo le-ti iz široke palete izdelkov izbrali ravno njihovega. Spoznavanje nakupnega vedenja potrošnikov ne omogoča le identifikacije potrošnikovih potreb in ciljnih trgov, ampak hkrati izboljšuje možnost napovedovanja odzivov in reakcij na trženjske aktivnosti podjetja. Na ta način je mogoče doseči optimalni učinek iz vloženih sredstev, napora in časa.

4.1 MOČ BLAGOVNE ZNAMKE

Moč blagovne znamke zraste in živi v glavah ljudi. Z večanjem moči znamke raste njena vrednost in posledično tudi vrednost podjetja. Blagovne znamke se razlikujejo po količini moči in vrednosti, ki jo imajo na trgih. Blagovne znamke so razvrščene na (Kotler 1996, str. 445-446):

- blagovne znamke, ki jih ne pozna večina kupcev na trgih,
- blagovne znamke z visoko stopnjo prepoznavnosti blagovne znamke (merilo je priklic ali prepoznavanje blagovne znamke),
- blagovne znamke, ki imajo visoko stopnjo sprejemljivosti blagovne znamke (pomeni, da se kupci ne bi upirali nakupu),
- blagovne znamke z visoko stopnjo preferenčnosti (priljubljenosti) blagovne znamk,
- blagovne znamke z visoko zvestobo blagovni znamki.

»Ime podjetja oz. blagovne znamke je vredno toliko, kolikor je organizacija investirala v njegovo zaznavanje in umeščanje skozi trženjske komunikacije« (Repovš, 1995, str. 69). Vrednost postaja ključni fenomen trženjskega uspeha. Podjetje mora ponuditi takšno vrednost, da bo zaznana vrednost izdelka enaka ali

višja od pričakovane vrednost izdelka. V tem primeru bo podjetje imelo zadovoljne kupce. Vrednost blagovne znamke je tem višja, čim višja je zvestoba blagovni znamki, prepoznavnost imena, zaznana kakovost, močne asociacije v zvezi z njo in druge vrednosti, kot so patenti, zaščitena blagovna znamka in odnosi na prodajni poti. Blagovna znamka ima namreč vrednost, če se jo lahko prodaja in kupuje po določeni ceni. Visoka vrednost blagovne znamke zagotavlja podjetju konkurenčne prednosti kot so:

- visoka prepoznavnost blagovnih znamk in zvestoba kupcev je pomembno sredstvo publicitete, ki lahko bistveno zmanjša stroške trženja;
- podjetje je močnejše in bolj učinkovito pri pogajanjih s člani distribucijske verige;
- višja zaznana kakovost dopušča zaračunavanje višje cene v primerjavi s konkurenti;
- lažja je širitev blagovne znamke zaradi njene verodostojnosti;
- učinkovita obramba pred cenovno konkurenco. (Kotler, 1996, str. 445-446).

Merjenje prave vrednosti blagovne znamke je pristransko, zlasti njene knjigovodske vrednosti t.i. goodwill.

Premoženje blagovne znamke po Davidu Aakerju sestavljajo štirje elementi (Korelc, 2006, str.19):

- zavedanje o obstoju blagovne znamke,
- asociacije blagovne znamke,
- zaznana kakovost blagovne znamke,
- zvestoba blagovni znamki.

»Med premoženje blagovne znamke bi lahko šteli tudi močan vodilni položaj na trgih, pretekle pozitivne izkušnje z blagovno znamko ciljnih skupin in njihovo zadovoljstvo (Korelc, 2006, str.19).«

Blagovno znamko mora podjetje uvrstiti med najtrajnejše in najpomembnejše oblike premoženja podjetja, kar zahteva ustrezno upravljanje blagovnih znamk. To pomeni, da je treba ohraniti in s časom izboljšati prepoznavnost in uporabnost, zaznana kakovost ter pozitivne asociacije v zvezi z blagovnimi znamkami.

4.2 UMEŠČANJE BLAGOVNE ZNAMKE

Umeščanje se nanaša na mesto, ki ga izdelek oz. blagovna znamka zavzema v procesu nakupnega odločanja potrošnika glede na sedanje in potencialne konkurente. Bistveno je torej vedeti, kako ciljne skupine zaznavajo naš izdelek v primerjavi s konkurenčnimi. Umeščanje blagovne znamke je pomembna odločitev za podjetje, zato mora določiti, katere in koliko razlik bo uporabilo za svoje potrošnike. Pomembno je torej poznavanje potrošnika ali celo predvidevanje njegovih reakcij oz. zaznav ponujenih značilnosti izdelka, saj bo le na ta način mogoče doseči optimalni učinek iz vloženih sredstev, napora in časa.

V nadaljevanju bom po Juršetu pojasnila umeščanje blagovne znamke. Gre za aktivnost, ki je usmerjena v izoblikovanje ustrezne umestitve blagovnih znamk na

trge v kanalih distribucije, v razmerju s konkurenčnimi izdelki in predvsem v zavesti bodočih ali obstoječih ciljnih odjemalcev. Umeščanje se povezuje s strategijo segmentiranja trgov, ki določa, kje na trgih bo podjetje konkuriralo in strategijo oblikovanja konkurenčnih prednosti, ki določa, kako bo podjetje konkuriralo. Trženjsko umeščanje blagovne znamke podjetja je mogoče ovrednotiti v primerjavi s ponudbo konkurence. Umeščanje je rezultat medsebojnega delovanja treh glavnih komponent: ciljnih skupin odjemalcev, ponudbe konkurentov in konkurenčen prednosti (Jurše, 1993, str. 363-367).

Jurše pojasnjuje, da ključni problem pri umeščanju predstavlja način, kako je ponudba posredovana potrošnikom in kakšen je njihov odziv. Za uspešen vstop in delovanje na trgih ne zadošča le fizična pojavnost blagovne znamke, ki se kaže skozi izdelek, sortiment, embalažo in ime. Podpirati jo mora primerna cenovna strategija, trženjsko komuniciranje in distribucija. Znamka izdelka, skupaj z njegovo kakovostjo, ceno in izbranimi prodajnimi potmi je lahko učinkovito sredstvo za razlikovanje podjetja od konkurence in želeno umeščanje izdelka na trgih. Umeščanje je namreč most med trženjskim spletom in percepcijami odjemalcev. Tako podjetje, ki zaseda »pozicijo visoke kakovosti«, ve, da mora proizvajati visoko kakovostne izdelke, zaračunavati primerne cene, distribuirati preko izbranih posrednikov in komunicirati v ustreznih medijih, s ciljem pritegniti odjemalce, ki kupujejo zaradi visoke kakovosti (Jurše, 1993, str. 363-365).

4.3 IMAGE BLAGOVNE ZNAMKE

Image znamke je skupek asociacij, mnenj, vrednot, stališč, vtisov, stereotipov in izkušenj, ki jih posameznik pripisuje določeni blagovni znamki. Nobena blagovna znamka nima imagea sama po sebi, ampak ga ustvarjajo potrošniki s svojimi mnenji in predstavami, ki so lahko objektivne in subjektivne, pravilne in nepravilne. Imagei so individualni, zato imajo ljudje različno miselno sliko o isti blagovni znamki. Gre za to, kaj si potrošnik misli, kaj občuti in kako se vede do podjetja oz. njegovih izdelkov. Podjetje mora torej zavestno načrtovati ciljni image blagovne znamke. Ni zadosti, če posveti pozornost le vizualni podobi (ime, slogan, logotip), ampak mora usklajevati vsa sredstva in aktivnosti, s katerim se predstavlja v ožjem in širšem okolju (Gabrijan, 1996, str. 2-3). Izbran ciljni image je osnova za oblikovanje nosilca znamke, to je izdelka, embalaže, oblikovanja cen, aktivnosti komuniciranja ter izbiri distribucijskih poti.

Pomen imagea blagovne znamke narašča z naraščanjem istovrstnih izdelkov in z zmanjševanjem objektivnih razlik med njimi. Potrošniki se srečujejo z izdelki, ki so si podobni po imenu, vizualni podobi. Z miselno predstavo, ki si jih le-ti ustvarjajo v svojih mislih, razvrščajo izdelke na boljše in slabše. Podjetje se mora zavedati, da je image mnogo lažje poslabšati kot pa izboljšati.

Image ima značilnost stabilnosti in trajnosti, vendar je možno nanj vplivati zlasti v začetnih fazah pojavljanja blagovne znamke na trgih. Sčasoma prehaja image v vse bolj togo sestavino miselne predstave posameznika. Dobi torej značaj stereotipa, ki ga je težko in drago spreminjati v pozitivno smer (Gabrijan, 1996, str. 2). »Image imena, blagovne znamke, ki si je dolga leta utrjeval skozi vse vrste

komunikacij, ostaja skorajda nespremenjen, četudi podjetje, organizacija zaide v kratkoročne težave« (Repovš, 1995, str. 67).

Pogosta ovira, s katero se srečujejo tržniki na tujih trgih, je povezana s stereotipi potrošnikov o poreklu izdelka (country of origin). Kupci jasno ločujejo blagovne znamke glede na državo izvora, kar ima lahko pozitiven, nevtralen ali negativen učinek. Potrošniki imajo pogosto stereotipna mnenja o izdelkih iz določenega nacionalnega okolja. Če obstaja negativni stereotip, ga je mogoče spremeniti z učinkovito trženjsko strategijo. Neupoštevanje pa lahko prepreči prodor na tuje trge. Da je oznaka porekla pomembna sestavina izdelka, kaže dejstvo, da ga nekateri avtorji uvrščajo kot peti instrument trženjskega spleta (poreklo izdelka = production location) (Jurše, 1993, str. 357-358). Večina kupcev z vsega sveta je na primer naklonjena oblačilom z oznako »Made in Italy«. Njihovo mnenje se oblikuje na osnovi osebnega ozadja in izkušenj ter v skladu s stereotipi o kakovosti in zanesljivosti izdelkov iz različnih držav. Razne raziskave o vplivu oznake »država izvora« so pokazale:

- Pomembnost izvora je odvisna od vrste izdelka.
- Porabniki v industrijsko razvitih državah visoko vrednotijo domače izdelke (»buy domestic«), za razliko od porabnikov v državah v razvoju, ki dajejo prednost tujim izdelkom.
- Prizadevanja, da bi prepričali ljudi, da kupujejo domače izdelke, so redko uspešna, če imajo porabniki domače blago za slabše od tujega.
- Nekateri države uživajo poseben ugled v zvezi z določenimi izdelki (ZDA z oblačili iz jeansa).
- Bolj kot podoba »države izvora« zbuja naklonjenost, bolj mora biti pri tržnemu komuniciranju v zvezi z blagovno znamko vidna oznaka »izdelano v...« (»Made in ...«).
- Odnos do »države izvora« se s časom lahko tudi spremeni (Jurše, 1993, str. 357-358).

Če so torej izdelki podjetja konkurenčni ali celo boljši od njih, a kupce odvrča »država izvora«, lahko podjetje:

- sodeluje s tujim podjetjem, ki ima »boljše ime«, da bi doseglo višje cene;
- uporabi znamenite osebnosti pri oglaševanju izdelka (Nike je z najetjem Michaela Jordana uspel pri tržnemu komuniciranju športnih copat v Evropi);
- industrija doseže svetovno priznano kakovost svojih izdelkov (Nemčija s pivom, Irska z viskijem) (Kotler, 1996, str. 189).

Močni in globalno orientirani proizvajalci se zato ne identificirajo več z oznako »Made in...«, ker to omejuje njihovo internacionalnost in trženjsko razsežnost. Raje poudarjajo svoje ime, blagovno znamko in ne državo. Vendar pa uvozni predpisi vztrajajo na oznaki države zaradi plačevanja dajatev.

4.4 BLAGOVNA ZNAMKA IN TRŽENJE IZDELKOV OBLAČILNE INDUSTRIJE

Blagovne znamke v oblačilni industriji se bodo v prihodnosti hitro razvijale. Sam razvoj in izgradnja blagovne znamke predstavlja strateško usmerjeno aktivnost, s

katero se določen proizvajalec želi ločiti od konkurence in doseči ugodne nakupne odločitve kupcev. Potreba po razvijanju blagovne znamke se še posebej kaže na trgih oblačil, ki je odvisen od mode, kjer sta prisotna naraščanje mednarodne konkurence in presežek ponudbe blaga. Ponudniki oblačil želijo s tem čim bolj zmanjšati rizik mode. Koncept blagovne znamke lahko najdemo v vseh delih tekstilne verige od vlakna, pa vse do izdelkov na prodajnih policah. Artikel z znamko želi svoje stranke (kupce) vezati dolgotrajno in ekskluzivno na svoje artikle. Oblačila brez imena obstajajo le v najnižjem cenovnem segmentu.

Zavedam se, da so blagovne znamke ključno trženjsko orožje podjetja na vseh stopnjah tekstilne in oblačilne verige. Izdelki z znamko dajejo odjemalcem in dobaviteljem vrsto prednosti:

- možnost doseganja večjega donosa,
- možnost načrtovanja ponudbe,
- izgradnja imagea firme,
- vršijo kooperacijsko funkcijo med proizvodnjo in trgovino,
- imajo funkcijo informiranja in identificiranja.

Vsaka blagovna znamka mora prispevati k ustvarjanju imagea tako, da kupec opazi razliko med posameznimi znamkami in le-to smatra kot bistveno. Kupec ima posebna pričakovanja v povezavi z določeno znamko in od tu izhaja dodana vrednost posamezne znamke. Naloga proizvodnih managerjev in tržnikov je, da ta pričakovanja identificirajo in jih povežejo z razvojem proizvodnega programa oz. kolekcije.

Sestavine oblačilnih znamk:

- funkcionalne karakteristike (posebni detajli, izboljšana kakovost vlaken, pletenin),
- ime znamke (zagotovilo kakovosti, statusni simbol),
- image (komunikacija, pakiranje),
- stil, design (Smernice razvoja Lisca d.d. 2001, 1998, str. 34).

Zahteve potrošnikov se večajo. Mednarodne in globalne znamke bodo postale tiste, ki bodo kakovostno ustrezale potrošnikom. Hitro se bodo razvijale trgovske blagovne znamke, na drugi strani pa bo prišlo do uveljavljanja prefinjenih strategij blagovnih znamk. Predvideva se, da bodo trgovci, ki obvladujejo pomembne distribucijske faze in dobro poznajo želje in potrebe kupcev na svojih mikrotrgih postali resen konkurent oblačilni industriji (Modni utrip, 2001, str. 26).

Blagovno znamko so potrošnice dobro sprejele, prva indikacija je razvidna preko Liscine trgovine (glej prilogo 1,2,3).

4.4.1 KONKURENCA MED BLAGOVNIMI ZNAMKAMI PROIZVAJALCEV IN POSREDNIKOV

V oblačilni panogi blagovne znamke že dolgo igrajo ključno vlogo. Vendar se proizvajalci blagovne znamke pogosto soočajo z grožnjo po preživetju. Grožnja izhaja iz uveljavljanja trgovskih znamk, ki so v zadnjem času dosegle v očeh potrošnikov enak status kot blagovne znamke proizvajalcev. Konkurenco med

blagovnimi znamkami proizvajalcev in posrednikov imenujemo boj trgovskih (zasebnih) znamk. Ločimo torej:

Blagovne znamke proizvajalcev, ki imajo običajno visoko stopnjo razširjenosti. Izdelki so namenjeni specifičnemu trženjskemu segmentu. Ponavadi so podprte s komunikacijskimi akcijami. Kljub navidez velikemu številu znamk, jih je le nekaj, ki jih kupci resnično prepoznavajo (Lycra, Wonderbra, Triumph, Levi's, Benetton, itd.). V preteklosti so proizvajalci z blagovno znamko odpirali lastne trgovine, da bi si omogočili dostop do potrošnikov.

Trgovske blagovne znamke razvijejo posredniki, ker so lahko dobičkonosne. Le-ti iščejo proizvajalce s presežnimi zmogljivostmi, ki bi proizvajali zasebno znamko ob nizkih stroških. Imetnik trgovske blagovne znamke je zato sposoben zaračunati nižjo ceno in pogosto doseže višjo stopnjo dobička. Trgovske blagovne znamke so močno povezane s cenami, kakovostjo, imageom posamezne trgovine oz. verige trgovin. Komunikacija je ciljno usmerjena na ime trgovine in na posamezne izdelke. Izdelki z znamko distributerja se običajno nahajajo na različnih kakovostnih in cenovnih nivojih, zato pogosto uporabljajo različna imena, s katerimi identificirajo posamezne range izdelkov znotraj celotne ponudbe. Tipični primeri trgovske blagovne znamke so znamke angleškega ponudnika Marks&Spencerja, nemškega C&A, Karstadt.

V konkurenčnem boju med proizvajalcem in posrednikom imajo slednji precejšnjo prednost. Prostor na trgovinskih policah je omejen. Velike blagovne hiše zaračunavajo posebno pristojbino kot pogoj za sprejetje nove blagovne znamke. Zaračunava se seveda tudi razstavi prostor in prostor za oglaševanje v trgovini. Posredniki razstavijo svoje blagovne znamke na vidnejša mesta in skrbijo za boljšo kakovost ter s tem gradijo zadovoljstvo kupcev in njihovo zaupanje v trgovske verige. Cena trgovskih blagovnih znamk je običajno nižja od primerljivih blagovnih znamk proizvajalcev. Proizvajalci se odzivajo na naraščajočo moč trgovcev tako, da namenijo več za trženjsko komuniciranje, usmerjeno na porabnike, v upanju, da bodo ohranili močno preferenčnost blagovne znamke. Možne strategije tržnikov vodilnih blagovnih znamk nasproti trgovcem so (Kotler, 1996, str. 450-451):

- vlaganje v R&D, da razvije nove blagovne znamke, lastnosti in stalno izboljševanje kakovosti,
- vzdrževanje močnega oglaševalskega programa z namenom poudarjati znamko in ohraniti njeno popularnost,
- odkriti, kako vstopiti v partnerski odnos z najvplivnejšimi velikimi distributerji za skupno iskanje logističnih prihrankov in konkurenčnih strategij, ki bi izboljšale skupno poslovanje.

4.4.2 ODNOS KUPCEV DO BLAGOVNIH ZNAMK

Pri denarju preneha zvestoba do določenih znamk artiklov. Medtem ko srednji in nižji sloji kupcev ne kaže večjega zanimanja za blagovne znamke, ampak jih bolj zanima cena, pa višji sloj stavi na svoje znamke, saj jim zaupa in je ponosen na svoja oblačila, ne glede na ceno. Ker zahtevni kupci radi stikajo po »svojih« trgovinah, jim proizvajalci poskušajo čimbolj pogosto ponujati nova oblačila iz novih predsezona, kot so decembrska za svečane priložnosti, zgodnjo pomlad,

visoko poletje, medtem ko klasični sezoni pomlad/poletje in jesen/zima vse bolj zgubljata pomen. Rast medsezonske ponudbe in zmanjševanje sezonske ponudbe sta privedli do pomembnih sprememb ponudbe na trgih. Tako postajajo zahodni trgi vse bolj segmentirani. Trgovska mreža se je razdelila na specializirane kakovostne trgovine, kjer prodajajo visoko kakovostne izdelke znanih blagovnih znamk, in na veleblagovnice, kjer se tržijo ogromne količine, tudi kakovostnih, vendar brezimenskih oblačil po zelo nizki ceni.

Lojalnost do znamk mora biti vedno znova na novo pridobljena in aktivno zaščitena z različnimi ukrepi pred posnemovalci in cenenimi ponudniki. Kupci od modnega oblačila z znamko pričakujejo naslednje lastnosti:

- obliko, ki pristaja telesu in konstantnost mer;
- skrbno izdelavo, tudi detajlov;
- zanesljivost in ustreznost pri nošenju in vzdrževanju;
- vključevanje vidnih in nevidnih dodatkov kot dokaz obljube kakovosti in garancije.

Kupce lahko razdelimo na tri skupine. Prvo skupino predstavljajo modno zavedni kupci (modni navdušenci). V drugi skupini so kupci, ki akceptirajo modo, v tretji pa kupci, ki jim ni dovolj le modnost izdelkov, ampak morajo biti oblačila v skladu z osebnimi lastnostmi, motivacijami in življenjskimi cilji kupcev.

4.4.3 USPEŠNE BLAGOVNE ZNAMKE PONUDNIKOV MODNIH OBLAČIL TER TRENDI IN NAPOVEDI

Čeprav je bil Pariz vedno opevan kot prestolnica mode, obstaja še pet mest, ki prispevajo svoje ideje in kreacije na trgih mode.

Pariz – glavni modni oblikovalci so: Yves St. Laurent, Chanel (Karl Lagerfeld), Christian Dior, Pierre Cardin, Jean Paul Gaultier in Christian Lacroix.

Milano - drugo središče mode v Evropi, saj so Italijani modo jemali vedno zelo resno. Glavni na prizorišču so: Giorgio Armani, Gianni Versace in Emanuel Ungaro.

London – ponuja kreacije modnih ustvarjalcev kot Bruce Oldfield, Norman Hartnell, Emmanuels, Jasper Conrn, Vivienne Westwood.

New York – glavno središče v Ameriki s Calvinom Kleinom, Ralphom Laurenom, Donno Karan.

Tokyo – kreatorji kot Yohji Yamamoto, Kenzo so ponesli sloves japonske prestolnice v modni svet.

Srednji vzhod – smatrajo kot šesto središče mode na svetu, vendar ne zato, ker bi od tam prihajale nove kreacije, ampak ker je to območje kamor, se seli proizvodnja oblačil iz razvitejših držav (Easey, 1995, str. 19-20).

Opazimo pa tudi Špance, z blagovno znamko Zara in Vero moda ter zelo poznano švedsko blagovno znamko H&M (Hennes & Mauritz).

Na podlagi predhodnega in s pomočjo smernic razvoja v Lisci d.d. sem prišla do naslednjih sklepov na področju blagovnih znamk:

- Velike evropske oblačilne znamke se zelo hitro internacionalizirajo.
- Proizvajalci z lastnimi blagovnimi znamkami se soočajo z agresivnimi pristopi trgovcev in njihovih trgovskih znamk.

- Kupci vse manj razlikujejo med trgovskimi in blagovnimi znamkami proizvajalcev (v očeh potrošnika trgovske znamke zagotavljajo enako kakovost kot blagovna znamka proizvajalca).
- Spremenjen koncept vrednosti za kupca (vrednost ni več »poceni«, vrednost je kakovost za vse cenovne razrede).
- Za proizvajalce lastnih blagovnih znamk ni več dovolj ponuditi kakovosten izdelek, temveč morajo ponuditi nekaj več, npr. znamka mora opredeljevati življenjski stil, skupina posameznih vrednot in življenjskih norm.
- Proizvajalci izdelkov z blagovnimi znamkami se soočajo s hitro spreminjajočim sistemom maloprodaje. Neodvisni trgovci ter blagovnice, ki so do nedavnega zagotavljali povezavo med posameznimi proizvajalci blagovnih znamk in trgov, vse hitreje izgubljajo tržni delež nasproti specializiranim verigam in diskontnim trgovinam z lastnimi trgovskimi znamkami.
- Oblačilna podjetja investirajo tako v proizvodne kot maloprodajne kapacitete po vsem svetu. Po blagovnih znamkah, ki so bile včasih poznane samo v Parizu in Milanu, povprašujejo v Pekingu in Tajpeju. Ker pa je globalizacija povezana s tveganjem, morajo podjetja prilagoditi ponudbo potrebam lokalnih trgov in pri tem ustvarjati globalno identiteto.
- Elektronski sistem »quick response« (zmanjšanje zalog za 30%, skrajšanje časa razvoja izdelka od designa do končnega produkta za polovico).
- Razvoj novih tehnologij prodaje (elektronski mediji).

4.5 TRŽENJE MODE

Moda je način oblačenja ali obnašanja, ki je v določenem času v trendu. Različna je od oblačenja prej in je pri ljudeh miselno sprejeta kot »moden«. Modo pogosto imenujemo tudi ogledalo družbe. Osnovna zakonitost, ki velja na področju mode je, da je prisotna le določeno obdobje, zato je težko spoznati zakonitosti njene popularnosti in napovedati dolžino njenega trajanja. Glavna značilnost mode je njeno stalno spreminjanje. Devetdeseta leta so prinesla zelo veliko ponudbo različnih stilov. Moda se spreminja z bliskovito naglico in tik preden nek modni stil sploh dobro zaživi, je na modni sceni drugi, tretji. Običajno je moda diktirala zapovedi oblačenja, vendar je večino ljudi težilo, da bi tem modnim tendencam sledili. Danes je vse drugače - ni več ene modne zapovedi.

Klasično področje mode je področje oblačil in izdelkov iz kože. Moda, oblačila in izdelki iz kože pomenijo za človeka tisti del njegovega vsakodnevnega življenja, ki je najbolj viden in podvržen kontinuiranim spremembam. Življenjski ciklusi modnih izdelkov so zato mnogo krajši kot za druge proizvode, različni so tudi kriteriji za nakupne odločitve. Proizvajalci oblačil morajo ujeti duh časa, da lahko ugodijo danes vse zahtevnejšemu kupcu. Proizvodnja modnih oblačil ima svoje karakteristike, ki jo bistveno razlikujejo od drugih potrošnih izdelkov. Proizvajalec mora upoštevati modne tendence in najmanj v dveh sezonah pomlad/poletje in jesen/zima spremeniti svoj prodajni sortiment glede barv, designa in materialov. Barve variirajo od sezone do sezone, medtem ko so modeli in materiali običajno podvrženi le manjšim modifikacijam. Bistveno je tudi, da oblačilni izdelek na koncu sezone izgubi svojo ceno. Visoka začetna cena lahko pomeni, da je njegova osnovna karakteristika izkazovanje najnovejše mode. Višina cene, ki jo potrošniki priznavajo modnemu oblačilu, je v pretežni meri odvisna od individualnega

vrednotenja modnih izdelkov. Največji vpliv na oblikovanje stališč kupcev ima trženjsko komuniciranje. Psihološko vrednotenje modnega izdelka namreč mnogo hitreje zastari, kot trajajo fizične koristi nekdanjega modnega izdelka.

Vodilni modni kreatorji oblikujejo iz sezone v sezono nove modne trende. Fleksibilnost modnih kreatorjev skrajšuje sezonske ponudbe in v modnih trgovinah se skoraj že vsak dan dogaja nekaj novega (Geršak, 1993, str. 50). Tudi oblikovalci to bliskovito spreminjanje mode in ogromno paleto ponujenih izdelkov čutijo kot neko težo in nelogičnost. Oblikovalci in izdelovalci bi torej morali vedeti, za koga delajo in kakšen je finančni domet skupine, za katero kreirajo in izdelujejo. Moda bi morala biti kupcem užitek, potreba. Užitek pa ne more biti, če moraš dati celo premoženje za nakup lepega modnega oblačila.

Trženje mode je uporaba vrste tehnik in poslovna filozofija, ki je osredotočena na dejanske in potencialne kupce oblačil in modnih dodatkov z namenom, doseči dolgoročne cilje organizacije (Easey, 1995, str. 4).

Glavno bistvo mode so spremembe, zato mora modna industrija ves čas ustvarjati novosti. Sam izraz moda pomeni nekaj ustvarjati, oblikovati ali narediti. V modi sta močno prisotni oblikovalska in kreativna komponenta. Nenehno spreminjanje - imperativ mode same, pa zahteva kreativne oblikovalske potenciale, ki se zlijejo v izdelkih - tistih osnovnih, pa tja do redkih in dovršenih. Sami oblikovalci priskrbijo del mehanizma, s katerim se industrija odziva na omenjene spremembe. Sposobnost modne industrije je odkrivanje izdelkov, katerih si potrošniki želijo in jih potrebujejo. Od tega trenutka dalje pa nastopi trženje. Izraz trženje označuje celotni trženjski mehanizem, načrtovanje in usklajevanje investicij, proizvodnje, prodaje in propagande s potrebami in možnostmi. V bistvu gre pri trženju za poslovno filozofijo ali način razmišljanja o podjetju, s perspektive kupca ali potencialnega kupca. Torej so modna podjetja odvisna od tega, da se bodo kupci še vračali. Vračajo pa se seveda kupci, katerih želje so bile zadovoljene (pa naj gre za željo po modernih, prepoznavnih, vzdržljivih ipd. oblačilih). Trženje mode ni torej nič drugega kot aplikacija vrste tehnik in poslovne filozofije, ki se osredotoči na kupca in potencialnega kupca oblačil in z oblačili povezanih izdelkov in storitev, z namenom približati se dolgoročnim ciljem organizacije. V Evropski uniji je zaradi zakonodajnih sprememb, ukinitvijo mej in s pomembnimi tranzicijami v vzhodni Evropi, postala modna industrija vse bolj internacionalna. Gre za dejstvo, ki ga je izpostavil modni kreator Helmut Lang: »Moda je postala bolj zrela, bolj globalna in hkrati bolj individualna.« Langova izjava se sicer naslanja na samo percepcijo mode. Moda je prenehala z otroškimi gestami v smislu: »to je barva letošnje sezone« ali »krila morajo biti te dolžine«. Ravno tako pa ne gre prezreti tesne povezave tudi s samim potencialom digitalnih tehnologij, ki so na področju produkcije in komunikacije mode vse bolj prisotne in pomembne. Pri komunikaciji mode si je vidno vlogo izboril internet, ki se je v zadnjih nekaj letih prikradel v naša življenja (Hassl, 2003, str. 29).

Koncept trženja mode trženja lahko prikažemo v matriki, iz katere je razvidno, da majhna skrb za kupce, profit in design vodijo v neuspeh.

Slika 5: Koncept modnega trženja

visoka	OSREDOTOČENOST NA DESIGN	KONCEPT TRŽENJA MODE
skrb za modni design	NEUSPEH	OSREDOTOČENOST NA TRGE
nizka		
	nizka	visoka
	skrb za odjemalce in profit	

Vir: Eassey Mike: Fashion marketing. Oxford, Cambridge: Blackwell Science, 1995, str. 7.

Faktorji, ki razlikujejo trženje mode od trženja drugih izdelkov oz. storitev, so:

- močan vpliv okolja (mednarodna narava poslovnega okolja in kompleksnost proizvodnje);
- časovna prisila (zaradi kratkotrajne narave mode in prilagajanja sezonam);
- vloga odjemalcev (na nakupne odločitve v veliki meri vplivajo osebne značilnosti).

V današnjem trženju velikokrat govorimo že o načelu just-before-time, ki pomeni biti z izdelkom že prisoten pri potrošniku, ko se potreba po njem šele razvija ali celo vplivati na razvoj določene potrebe. Na primer kreacije in kolekcije v konfekciji, ki morajo biti pripravljene pred sezono in ki upoštevajo gibanje bodočih modnih smernic.

Potrebno je upoštevati dejstvo, da se kupci razlikujejo po konservativnosti glede modnih stilov, po hitrosti in pripravljenosti spreminjanja svoje izbire. Glavna naloga tržnikov modnih izdelkov je dober design in prodaja oblačil kar največjemu delu ciljnih trgov. Potrošnik pri nakupu modnega izdelka ocenjuje modnost, estetsko usklajenost barv, kroja in lastne postave, seveda pa ocenjuje tudi kvaliteto materialov. Izbira oblačila zahteva znanje, ki ga morata imeti potrošnik in prodajalec. Slednji ima pomembno vlogo pri svetovanju.

V nadaljevanju v tabeli 1 prikazujem koledar modne industrije. Le-to je splošen koledar, ki ga upošteva modna industrija. Prav tako podjetje Lisca d.d. upošteva ta koledar modne industrije, ki velja za Evropo.

Tabela 1: Koledar modne industrije

Dejavnost	Sezona jesen / zima	Sezona pomlad / poletje
Odločanje o krojih in pleteninah za naslednjo sezono	Sredina septembra – konec decembra preteklega leta	Začetek aprila – konec junija preteklega leta
Oblikovanje kolekcije	Začetek januarja – konec marca preteklega leta	Začetek julija – konec septembra preteklega leta
Proizvodnja	Začetek maja – konec oktobra	Začetek novembra – konec aprila
Distribucija	Začetek avgusta – konec oktobra	Začetek januarja – konec aprila
Običajni čas prodaje	Sredina septembra – sredina februarja	Sredina februarja – sredina julija
Menjavanje oz. začetek sezone	Oktober - november	April - maj

Vir: Priznanje republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2000. Sevnica: Lisca d.d. - modna oblačila, 2000, str. 18.

Proizvodna oz. trgovska podjetja se morajo te bistvene vloge zavedati. Potrošnikovo poznavanje oblačenja je običajno povezano z izkušnjami iz preteklih nakupov, dopolnjeno z informacijami iz modnih revij, iz prikazovanja novih stilov po televiziji. Informacije se povečujejo z nakupovanjem in ogledovanjem izložb, kakor tudi z opazovanjem drugih potrošnikov.

Za pripravo učinkovitega trženjskega programa za modne izdelke mora tržnik spoznati potrošnikove psihološke dimenzije in identificirati psihološke principe njegovega nakupnega obnašanja. Osnovni dejavniki, ki vplivajo na modno povpraševanje, so:

- Naveličanost nad starim običajem je eno izmed najmočnejših psiholoških gibal, ki narekujejo modne spremembe. Ljudje se enostavno naveličajo oblačila, ki je že predolgo v uporabi. Postane jim dolgočasno, kar vodi v nezadovoljstvo.
- Radovednost in potreba po eksperimentiranju prežema modno povpraševanje. Nova moda pomeni za človeka novo senzacijo in neke vrste pustolovščino. Nakup novega oblačila je običajno povezan z raziskovanjem ponudb, cen ...
- Samozavest in potreba po samopotrjevanju sta človeški karakteristiki, ki vzpodbujata povpraševanje po modnih izdelkih. Ljudje pogosto premagujejo občutek manjvrednosti in razočaranja prav z oblačili. Nekaterim, ki sami menijo, da so dobro in modno oblečeni, pomeni oblačilo nekakšen oklep, ki jih varuje in jim daje psihološko zadovoljstvo.

Motiv za nakup oblačila je lahko prepoznavanje, izboljšanje izgleda, samopotrjevanje, atraktivnost do nasprotnega spola, želja po posedovanju, družbeni konformnosti in drugo. Splošna psihološka naklonjenost oz. obnašanje potrošnikov močno vpliva na zanimanje za modo ter na povpraševanje po njej. Kadar je gospodarstvo v fazi hitre rasti, visokih dohodkov, tehnološkega napredka,

potem je splošno vzdušje večine potrošnikov optimistično glede prihodnosti in njihova splošna psihološka naklonjenost povzroča, da trošijo več denarja za oblačila. V takem vzdušju jih manj zanima uporabna oz. koristna stran dobrin in kupujejo bolj tisto, kar želijo, kot tisto, kar potrebujejo. Zaradi tega je v takšni situaciji interes za modo velik in spremembe se vršijo pospešeno.

Proces adopcije (sprejemanja) in difuzije (širjenja) mode na trgih je kompleksen in nanj vplivajo mnogi faktorji. Če ponudnik mode želi, da bo proces širjenja njegovih izdelkov uspešen, mora izvajati kontinuirane raziskave in najti odgovore na vrsto vprašanj kot:

- kako kupci zaznavajo njegove izdelke oz. novo modo;
- kdo so inovatorji, ki prvi segajo po modnih izdelkih in kakšen vpliv imajo na druge;
- kakšna naj bo strategija trženjskega komuniciranja za celoten sortiment modnih izdelkov;
- kdo so ciljni potrošniki in
- usklajenost elementov trženjskega spleta z želenimi cilji.

5. POSEBNOSTI TRŽENJA IZDELKOV OBLAČILNE INDUSTRIJE V EVROPSKI UNIJI IN V SLOVENIJI

Tudi sama soglašam z mnenjem Geršakove, da se oblačilna industrija na Zahodu uvršča med uspešnejše panoge. Prednost in s tem poslovna uspešnost je v premem sorazmerju s standardom v posamezni državi. Čeprav se pojavljajo tudi tu oblačilne krize, posvečajo posamezne države tej panogi zelo veliko pozornost. Večina proizvajalcev je drastično zmanjšala število proizvodnih delavcev in prenesla to funkcijo na srednje razvit in nerazvit svet s cenejšo delovno silo. Ker so bili pri tem prisiljeni transformirati svoj know-how, so si kot protiutež zaščitili trge z uvoznimi kvotami in tesnejšimi povezavami s trgovskimi mrežami. Zaščito trgov so dosegli tudi s preusmerjanjem večjega deleža dobička v trženjsko dejavnost (utrditev blagovnih znamk). Glede na preusmeritev proizvodnje oblačil v dežele s cenejšo delovno silo so v svojih podjetjih obdržali le funkcije, kot so: modna kreacija, konstruiranje, vzorčna proizvodnja, nabava na podlagi ekskluzivnih pogodb z dobavitelji, proizvodnja najzahtevnejših in visoko kakovostnih oblačil in novih materialov, kontrolna funkcija ter seveda trženje. Na ta način so uspeli preiti iz proizvodno in prodajno usmerjenih podjetij v trženjsko usmerjeno, kar je porok za višjo raven poslovne uspešnosti. S tem so mimogrede rešili tudi velik del socialne in ekološke problematike. Tako jim večje število kooperantov omogoča doseganje večje fleksibilnosti, realizacijo veliko krajših dobavnih rokov in vzdrževanje nizkih cen dela. Na tak način ustvarjeni večji dobički jim omogočajo, da lahko vlagajo v nove tehnologije, v proizvodnjo novih materialov in nujne organizacijske spremembe. Na podlagi navedenih strategij so uspeli preusmeriti problematiko tekoče proizvodnje (mikroorganizacija dela, normativi, produktivnost, zastoji, energetika, proizvodni stroški, kakovost dela) v trženjsko usmerjeno strategijo, ki zagotavlja dobiček v trženju (Geršak, 1993, str. 50).

Preživeli bodo tisti ponudniki oblačil, ki začenjajo spremembami in se prilagajajo. Za ponudnike, ki so počasni in zaostajajo zadaj, pa bo zmanjkalo prostora na trgih.

5.1 STANJE OBLAČILNE IN TEKSTILNE PANOGE TER RAZVOJNE NAPOVEDI

V nadaljevanju bom predstavila stanje oblačilne in tekstilne panoge v številkah. Vem, da bi bilo bolj smotno, če bi prestavila stanje v številkah samo za oblačilno panogo, vendar sem pri iskanju podatkov zasledila le na združene podatke skupaj s tekstilno panogo. Ker sta panogi zelo povezani, menim, da lahko navajam podatke skupaj za oblačilno in tekstilno panogo.

V devetdesetih letih je bila industrija pod vplivom evropske recesije, povečane konkurence in hitrega razvoja tehnologije. Rahlo vzpodbujena gospodarska rast Evropske unije ni povečala domačega povpraševanja. Plače so se namreč le malo dvignile, hkrati pa se je povečala nezaposlenost. Poleg tega se je kot posledica odpiranja evropskega trga povečala konkurenca (številni bilateralni sporazumi, implementacija Urugvajskega kroga) in sočasna selitev določenih segmentov proizvodnje v države z nizko ceno delovne sile, kar zahteva ustrezen vodstveni in organizacijski pristop. Tehnološke izboljšave in večja uporaba informacijske tehnologije sta povzročili dvig kapitalske intenzivnosti panoge in pripeljali do večje avtomatizacije procesov in strukturnih sprememb v notranji organizaciji in načinu poslovanja v panogi kot celoti.

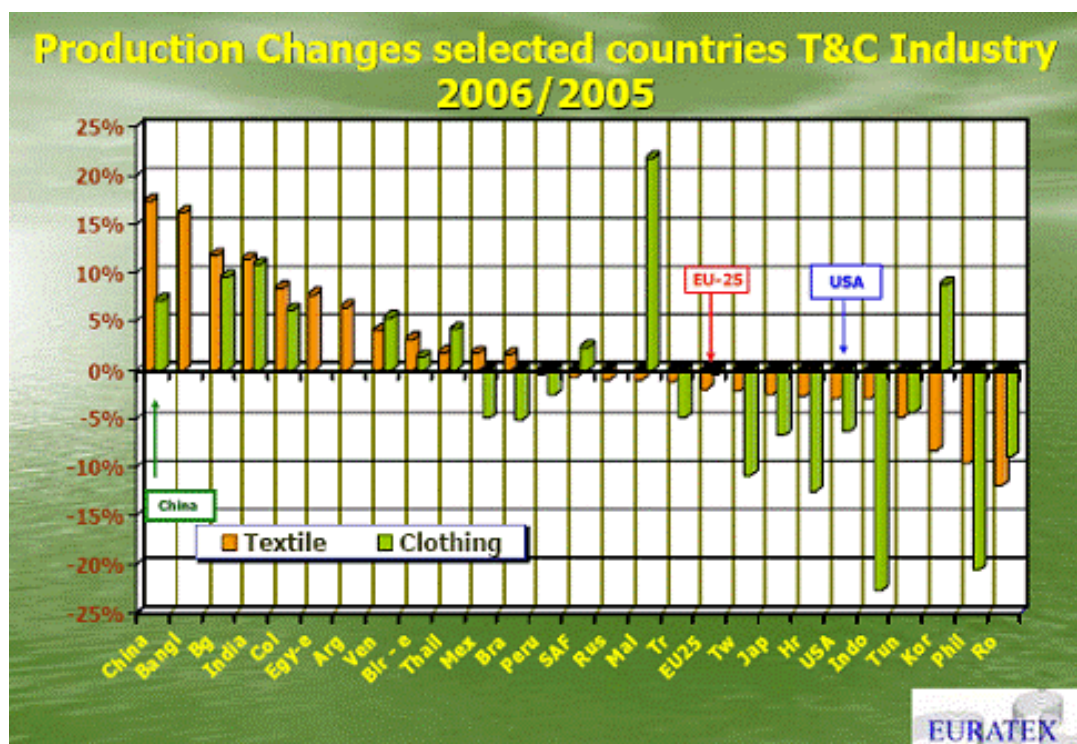
V letu 2006 tekstilna in oblačilna industrija Evropske unije beleži naslednje naslednje premike na več področjih (Gospodarska zbornica Slovenije, 19.09.2007):

- Evropski izvozniki niso izkoristili vseh prednosti naraščajoče svetovne potrošnje zaradi neugodnega menjalnega tečaja EUR/\$ in močnega zmanjševanja svetovih cen.
- Končna poraba se je v nekaterih segmentih povečala tako na evropskem kot tudi nekaterih drugih pomembnih trgih.
- Podjetja so povečala prihodke zaradi podaljšanja kvot za uvoz iz Kitajske do konca leta 2007 in izboljšane gospodarske klime v EU.
- Manjše zmanjšanje fizičnega obsega proizvodnje kot v preteklih letih, vendar to zmanjšanje zelo niha po posameznih državah.
- Velik padec števila zaposlenih v obeh sektorjih.

V Evropski uniji se je v letu 2006 povečala končna poraba tekstilij in oblačil povečala za 4,7 %, predvsem na račun povečanja končne porabe v novih članicah Evropske unije. Prav tako se je prodaja na drobno v Evropski uniji povečala po vrednosti za 4,9 % in 4,4 % po obsegu. V nekaterih novih članicah Evropske unije se je prodaja povečala za, npr: Češka 14 % po obsegu in 11 % po vrednosti, Slovaška 41 %, Poljska 30 % oz. 21 %, Litva 42 % oz. 43 %, Latvija 36 % oz. 32 %. Predvsem v starih članicah Evropske unije je prodaja na drobno ostala nespremenjena. V primerjavi z letom 2005 beležita tekstilna in oblačilna industrija rast cen pri proizvajalcih. Predvsem to velja za oblačila v višini 1,1 % in sicer zaradi precejšnjega povečanja uvoženih komponent, predvsem tkanin in dodatkov,

medtem ko so se proizvodne cene tekstilij povečale za 0,6 %. Omenim še investicije, ki so znašale 5,5 milijard evrov in so bile nekoliko večje kot v letu 2005, vendar z močnim povečanjem v oblačilnem sektorju (predvsem v novih članicah EU), medtem ko so se v tekstilnem sektorju zmanjšale za 2,2 odstotka. Upoštevati pa moramo, da je tekstilni sektor izrazito kapitalno intenziven v nasprotju s proizvodnjo oblačil. Prihodek je v letu 2006 znašal 205,3 milijarde evrov in se je v primerjavi z letom 2005 povečal za 1,3 %. Število zaposlenih se je v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšalo za 136.000 delavcev, gre za 4,9 % zmanjšanje glede na leto 2005. Kljub temu pa se je z vstopom Romunije in Bolgarije število zaposlenih v tekstilni in oblačilni industriji Evropske unije povečalo. Danes je v tekstilni in oblačilni industriji Evropske unije, katera šteje 27 držav članic, zaposlenih 2.624.350 delavcev. Tekstilna in oblačilna industrija Evropske unije ima danes 186.000 družb. V letu 2006 se je število družb zmanjšalo za 11.000 oziroma 5,7 odstotka (Gospodarska zbornica Slovenije, 19.09.2007).

Slika 6: Primerjava proizvodnje tekstilij in oblačil EU s konkurenčnimi državami za 2006/2005



Legenda: □ tekstil
□ oblačila

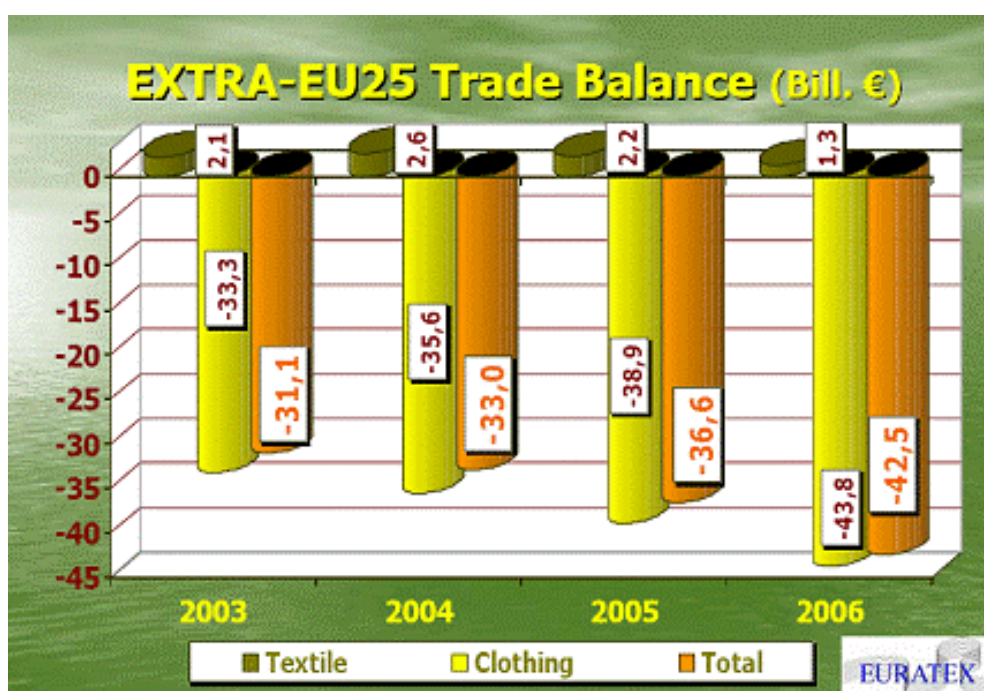
Vir: Gospodarska zbornica Slovenije. [URL:<http://www.gzs.si/slo/panoge/35394>], 19.09.2007.

Slika 6 kaže primerjavo proizvodnje tekstilij in oblačil Evropske unije v primerjavi s svetovnimi konkurenčnimi državami in sicer v odstotku stopnje rasti. Podatki na sliki kažejo minimalno izboljšane v tekstilni in oblačilni industriji Evropske unije,

ravno tako velja tudi za ostale konkurenčne države, kjer pa izstopa Kitajska, ki v proizvodnji tekstilij beleži znatno višje poraste z dvomestnimi številkami.

Pozitivne spremembe so v tekstilnem sektorju imele sledeče države: Kitajska, Bangladeš, Indija, Bolgarija, Kolumbija, Argentina, Venezuela, Belorusija in v manjši meri Tajsko, Mehika in Brazilija. Manj držav s pozitivnimi spremembami je v oblačilnem sektorju in sicer Bolgarija, Indija, Koreja, Kitajska, Kolumbija. Tako število zaposlenih kakor proizvodnja sta se v Združenih državah Amerike mnogo hitreje zmanjševala kot v Evropski uniji. Prav tako se je v letu 2006 kot v letu 2005 v Evro mediteranskem območju proizvodnja zmanjševala, bolj v oblačilnem sektorju (Romunija, Turčija, Hrvaška in Tunizija).

Slika 7: Izvozno uvozna bilanca Evropske unije od leta 2003 do leta 2006

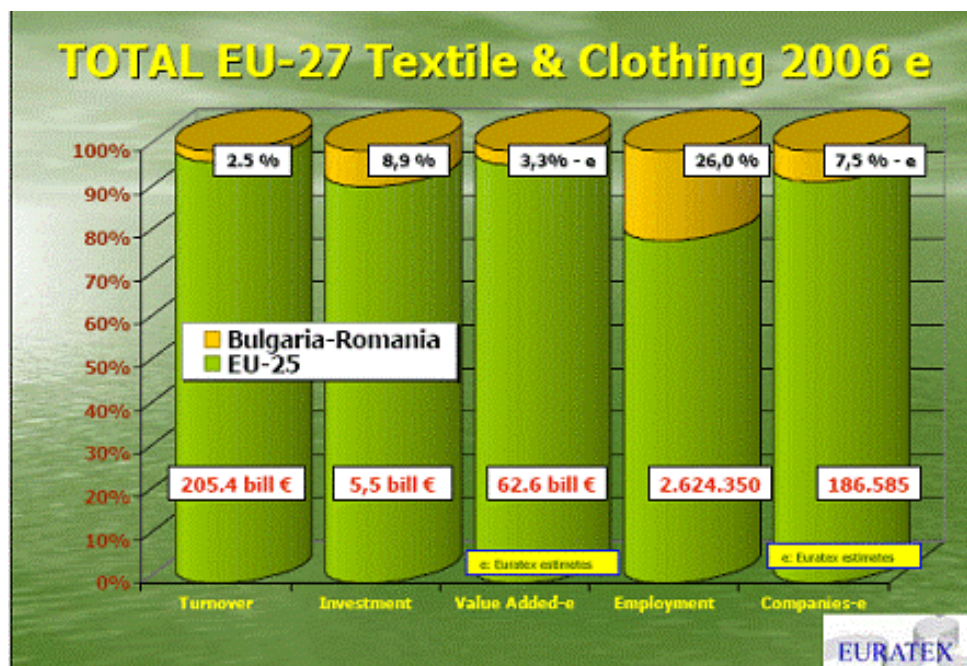


Vir: Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/slo/panoge/35394>], 19.09.2007.

Slika 7 predstavlja izvozno uvozno bilanco (aktivno in pasivno vrednost salda) v Evropski uniji od leta 2003 do 2006 in vidimo, da skupni zunanjetrgovinski saldo tekstilne in oblačilne industrije Evropske unije je v letu 2006 znašal -42,5 milijard evrov in je bil za 15,8 odstotkov večji kot leta 2005. Le-to pa kaže posledica večje rasti uvoza kot izvoza oblačil. Sama vrednost izvoza oblačila se je povečala za 8,8 odstotkov, uvoza pa za 11,5 odstotka. Zelo dober dosežek je bil v letu 2006 pri tekstilijah, kjer se je izvoz povečal za 9,2 odstotka, uvoz pa za 4 odstotke. Aktivni zunanjetrgovinski saldo se je v tekstilnem sektorju zmanjšal za 42 odstotkov, medtem ko se je pasivni zunanjetrgovinski saldo v oblačilnem sektorju povečal za 12,5 odstotka. Povprečna izvozna cena v evrih je bila za tekstilije manjša za -1,6 odstotka, za oblačila je imela dvomestno rast. Ravno obratno pa so se uvozne

cene tekstilij povečale za 5 odstotkov, pri oblačilih pa za 2,3 odstotke. Le-to pa ustvarja še dodatne Evropske unije, kakor tudi na domače proizvajalce. Zagotovo je potrebno poudariti pozitiven vpliv na zunanjo trgovino Evropske unije novi pridruženih članic Uniji, kajti njihove bilance so imele skoraj 800 milijonov evrov presežka z državami izven trgov Evropske unije. Po letu 2004 je teh 10 držav povečalo delež izvoza na trge tretjih držav od 7,7 odstotkov na 9 odstotkov, s tem so močno povečale pozitivni zunanjetrgovinski saldo.

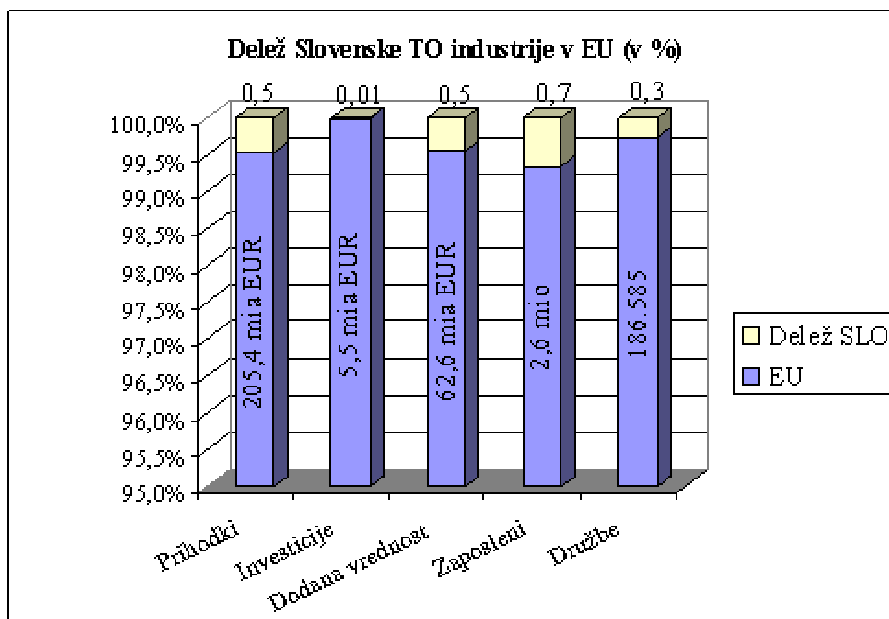
Slika 8: Prihodki, investicije, dodana vrednost, zaposleni in št. družb v EU 27 ter delež Romunije in Bolgarije (vrednosti v milijardah EUR)



Vir: Gospodarska zbornica Slovenije. [URL:<http://www.gzs.si/slo/panoge/35394>], 19.09.2007.

Včlanitev Romunije in Bolgarije je odprla ostalim članicam možnosti za nove investicije v proizvodnjo izdelkov z relativno visoko dodano vrednostjo ter velik potencial delovne sile.

Slika 9: Primerjava slovenske tekstilne in oblačilne industrije z Evropsko unijo



Vir: Gospodarska zbornica Slovenije. [URL:<http://www.gzs.si/slo/panoge/35394>], 19.09.2007.

* Podatki za investicije v Sloveniji so za leto 2005

Zavedamo se, da ima slovenska tekstilna in oblačilna industrija zelo majhen delež v tekstilni in oblačilni industriji Evropske unije. Največji delež predstavljajo zaposleni, nekoliko manjši je delež v prihodkih in dodani vrednosti, vendar se ta razlika vsako leto znižuje. Nekoliko so zaskrbljujoči primerjalni podatki o investicijah, saj bodo le-te srednje in dolgoročno zelo vplivale na rezultate naših panog.

Tabela 2: Stopnje rasti v tekstilni in oblačilni industriji v primerjavi Slovenije z Evropsko unijo za obdobje 2006/2005 (v %)

	Tekstilije		Oblačila	
	EU 25	Slovenija	EU 25	Slovenija
Proizvodnja	-1,9	-6,5	-0,5	0,4
Proizvodne cene	0,6	0,9	1,1	-1,5
Prihodki	0,5	-4,4	1,7	1,4
Investicije	-2,2	-12,2	4,5	-49,1
Zaposleni	-5,9	-11,6	-3,7	-11,9
Izvoz	9,2	3,6	8,8	-4,5
Uvoz	4	-3,6	11,5	13,4

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije. [URL:<http://www.gzs.si/slo/panoge/35394>], 19.09.2007.

Iz zgornje tabele 2 je razvidno, da so proizvodnja, prihodki in število zaposlenih so v proizvodnji tekstilij bistveno bolj zaostajali za povprečjem Evropske unije kot proizvajalci oblačil. Nekoliko ugodnejši rezultati so v proizvodnji oblačil, razen pri številu zaposlenih, ki se tako kot v proizvodnji tekstilij zmanjšujejo hitreje kot v povprečju v Evropski uniji.

Na podlagi nekaj mnenj s pomočjo metode kompilacije in s pomočjo smernic razvoja v Lisci d.d. sem prišla do scenarija prihodnjega razvoja evropske oblačilne panoge:

- počasnejšo rast potrošnje,
- spremembo potrošniških navad (individualizacija, večja cenovna občutljivost, večja modnost, delitev na specializirane in »hipermarket« kupce),
- hitrejšo rast uvoza od izvoza,
- povečanje internacionalizacije panoge,
- stagnacijo proizvodnje,
- zmanjšanje zaposlenosti,
- povečano koncentracijo proizvodnje,
- nizke in upadajoče stopnje dobička,
- spremembo distribucije v korist velikih trgovskih družb,
- vključevanje trgovcev v sisteme trženja in oblikovanja proizvodov,
- vertikalne povezave industrije z distribucijo,
- predelovalni posli bodo sredstvo ohranjanja delovnih mest v EU,
- strateška partnerstva, skupna vlaganja in prevzemi,
- preraščanje blagovnih znamk v mednarodne in globalne.

5.2 TRŽENJSKI POTENCIALI SLOVENSKE OBLAČILNE INDUSTRIJE

Slovenski trg je z vidika trženjskega potenciala majhen, zato so jih proizvajalci z oblačil zelo hitro zasuli s svojimi izdelki. So pa razmere na domačem trgu še dodatno otežene zaradi bistvenih sprememb v strukturi družinskih izdatkov, saj zavzemajo stroški prehrane že več kot 30 odstotkov, delež izdatkov za oblačila pa neprestano nazaduje. Zaradi navedenih dogodkov je morala oblačilna industrija v najkrajšem času preostali višek kapacitet usmeriti v storitveno dejavnost za tuje partnerje, v tujino. Takšna prodaja dela (lohn) oz. storitveni izvoz v stiski ima v večini primerov negativen učinek, ki se kaže v nižjih cenah in v zaostrenih dobavnih rokih.

Slovenska oblačilna podjetja so v svetu, predvsem v Nemčiji znana kot kakovostna in relativno poslovna pri v različnih sistemih izvajanja storitev. Ta sloves je samo v strokovnih poslovnih krogih. Žal pa so pri tem slovenski izdelki pri potrošniku na Zahodu docela anonimni, kar pomeni, da so slovenska oblačilna podjetja na samem začetku trnove poti osvajanja tujih trgov. Pri tem se nikakor ne želi prikazati proti reklama za storitveni izvoz, saj je ta v preteklosti bistveno pripomogel k tehnološkemu razvoju. Na ta račun imajo slovenska oblačilna podjetja dokaj kakovosten vpogled v modo, saj spoznavajo in obvladujejo najnovejše materiale ter sproti spremljajo novosti v tehnologiji. Naučili so se tudi poslovati. Vendar ima prodaja kapacitet tudi negativne posledice. Prodaja živega dela ne omogoča pridobivanja kakšnega posebnega dobička, kajti dobiček se pri

modi skriva v trženju, v blagovnih znamkah, v ekskluzivnosti ter v učinkovitem in vsestranskem obvladovanju trgov. Nadalje so proizvajalci oblačil bistveno odvisni od naročnikov storitev in to tako glede na obseg proizvodnje kot dobavne roke. Zaradi vedno močnejše konkurence z Daljnega vzhoda in Vzhodnoevropskih držav ter Španije in Portugalske, cene za storitve diskretno, vendar vztrajno padajo.

Blagovne znamke imajo razvita le redka naša podjetja. Trge in kupce preučujejo bolj ali manj površno, medtem ko dajejo v procesu upravljanja poudarek v veliki meri le znižanju stroškov, kar ni vedno v prid kakovosti izdelkov. Dobiček je v resnici »palica z dvema koncema« ali razlika med prihodki in odhodki. Popolna zasedenost kapacitet kot cilj pa ima v praksi marsikdaj tudi prednost pred poslovno uspešnostjo.

V Sloveniji je v slovenski tekstilni in oblačilni industriji v letu 2005 delovalo 512 podjetij z več kot 18.000 zaposlenimi. Industrija je ustvarila 229 milijard tolarjev prihodkov od prodaje, od katerega so proizvajalci tekstilij ustvarili z izvozom 72,2 odstotka prihodkov, proizvajalci oblačil pa 52 odstotkov prihodkov. V celotni predelovalni industriji je znašal povprečni delež izvoza 60,6 odstotkov, kar pojasni nadpovprečno izvozno usmerjenost podjetij v tekstilni industriji. Strateška usmeritev slovenske tekstilne in oblačilne industrije je v razvoju vrhunskih inovativnih tekstilnih izdelkov in storitev, ki zahtevajo visoke tehnologije in ki jih obvladujejo visoko izobraženi strokovnjaki. Uspešna uveljavitev na novih geografskih in produktnih trgih se snuje na raziskavah, ki bodo privedle do razvoja tekstilij z novimi ali bistveno izboljšanimi lastnostmi, do razvoja tekstilij z načrtovano funkcionalnostjo za posebna področja uporabe ter do razvoja sistemov, ki bodo omogočali stroškovno učinkovitost, večjo stopnjo personalizacije, večjo funkcionalnost in diferenciacijo (Strateška raziskovalna agenda 2007-2013, 2006, str. 9)

Za slovenska oblačilna podjetja je v prvi fazi pomembna predvsem jasna odločitev o ciljih, kot so:

- učinkovito obvladovanje zahodnih trgov na področju trženja visoko kakovostnih oblačil in storitev za zahtevne naročnike ali pa,
- učinkovito obvladovanje zahodnih trgov na področju trženja cenениh oblačil in storitev za nezahtevne naročnike.

Po Geršakovi povzemam, da je izbira ciljev odvisna od možnosti prodora posameznega podjetja v posamezne trženjske mreže. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj primerov ustreznih strategij ob predpostavki, da se oblačilna podjetja odločijo za cilj proizvajati in tržiti visoko kakovostna oblačila ter prodajati storitve zahtevnim naročnikom. Primer strategije je podan s sklopom zahtev:

- Oblačilna podjetja bodo izdelovala oblačila za najzahtevnejše kupce. Kakovost, modnost in visoka stopnja prilagojenosti posameznim segmentom kupcev bodo osnovne zahteve kreacije in proizvodne funkcije.
- Z reorganiziranjem podjetij bodo učinkovito in racionalno aktivirane vse potrebne poslovne funkcije v smislu trženjske usmerjenosti.
- Izvedene bodo analize trženjskih možnosti na svetovnem trgu. Pri tem bodo ugotovljene značilnosti posameznih segmentov trgov, institucionalne ovire in možnosti (uvozne kvote), konkurence, distribucijske možnosti, cenovne ravni in

načini ter varnost plačevanja, možni načini prodaje, povpraševanje in možnosti sodelovanja z domicilnimi trgovskimi sistemi. Ugotovitvam teh analiz bo prilagojen nastop na različnih geografskih segmentih svetovnega trga.

- Glede na značilnosti posameznih segmentov bodo oblačila zaokrožena v kolekcijah z različnimi blagovnimi znamkami.
- Tudi v bodoče bodo oblačilna podjetja za najzahtevnejše in najbolj znane partnerje sprejemale storitvena naročila. S tem bodo držala korak s svetovnim razvojem tehnologije ter imela stalni pregled nad aktualnimi in najboljšimi materiali, barvami, dezeni, kolekcijami, skratka nad svetovnimi modnimi trendi.
- Pri razporejanju kapacitet bodo upoštevala načelo donosnosti. Prednost bodo imela naročila z višjo stopnjo dobička ob upoštevanju dolgoročnih vidikov razvoja podjetja.
- Z novo organizacijo ter z novim sistemom nagrajevanja bodo maksimalno izkoristila vse razpoložljive vire ter denarno in nedenarno motivirala vse zaposlene za kreativno delo in velike napore, ki bodo potrebni pri realizaciji zastavljenih ciljev (Geršak, 1993, str. 52, 54).

Strategije tretjega tisočletja so: internacionalizacija vse večjega števila aktivnosti, razvoj najsodobnejše strategije blagovnih, trgovskih znamk in aktivno sodelovanje z detajlisti.

6. LISCA IN NJENA LASTNA BLAGOVNA ZNAMKA

6.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Lisca d.d. - modna oblačila s sedežem v Sevnici se uvršča med večje evropske in največje slovenske proizvajalce ženskega perila. 355 zaposlenih izdelava letno preko 2,5 milijonov kosov perila, 250 tisoč kopalk in 100 tisoč ženskih bluz, ki se prodajajo v več kot tridesetih evropskih državah.

V uspešnih in tudi manj blestečih obdobjih se je podjetje trudilo izboljšati in razširiti poslovanje. Podjetju se je uspelo ohraniti kot sistem, dovolj okreten in prilagodljiv, da je zmožan kljubovati tudi kriznim razmeram, ki so jih zaznamovale velike spremembe na trgih. Vzpon podjetja je temeljil na izvirnosti programa proizvodnje, specializaciji in kakovosti. Nadaljnji hiter razvoj je bil posledica lastne akumulacije oz. odpovedovanja in dobrega gospodarjenja zaposlenih.

Lisca d.d. ima trenutno eno krovno blagovno znamko Lisca, ki se ločuje s pod imeni in sicer Lisca Cheek by Lisca in Lisca Selection, Lisca Natural, Lisca Active in Lisca Classic.

Začetki podjetja segajo v leto 1955, pravno organizirano kot družbeno podjetje Konfekcija Lisca Sevnica. Izvor podjetja je v popravljalnici nogavic in oblačenja gumbov s tremi zaposlenimi in kasneje z izdelavo nebrčkov, pasov in steznikov kar pa je hitro postalo vodilni program podjetja. Podjetje se je razvijalo popolnoma samorastniško in s specializacijo v perilu (nebrčki) doseglo hiter razvoj. V letu 1961 je proizvodnja prvič presegla 1 milijon kosov. Uspehi na trgih so narekovali stalno širitev podjetja in tako se je po letu 1962 Lisca razširila tudi izven Sevnice,

kjer so bili ustanovljeni obrati v Krmelju, Zagorju in na Senovem. Podjetje se je hitro povzpelo med najboljše proizvajalce ženskega perila in že leta 1964 uspešno prodrlo na Zahodnoevropski trgi. Leto 1969 je zapisano po razširitvi ponudbe na sortiment ženskih kopalk. Dokončanje novih proizvodnih in skladiščnih prostorov v Sevnici leto kasneje je omogočilo organiziranje skladišča surovin, gotovih izdelkov, krojilnice in šivalnice pod eno streho. S tem in z nabavo prvega poslovnega računalnika za elektronsko obdelavo podatkov (AOP) so v precejšnji meri racionalizirali materialno poslovanje.

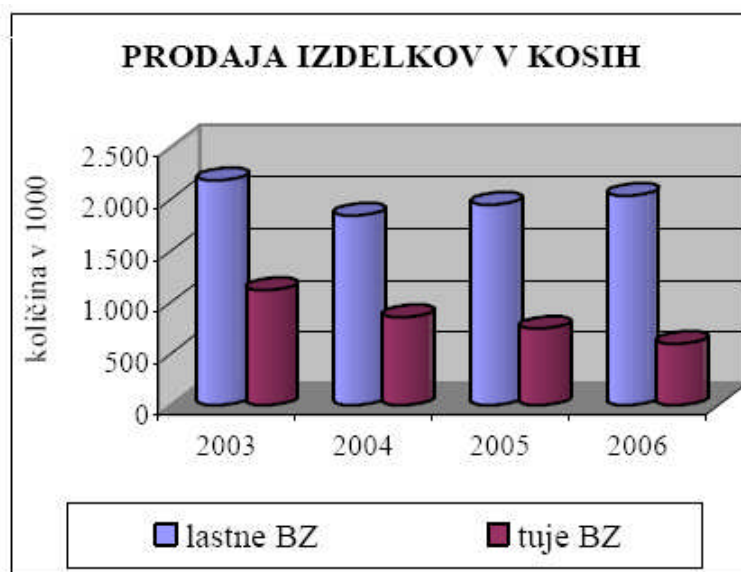
Svoj položaj prvega in najboljšega proizvajalca ženskega perila v Jugoslaviji so še utrdili s pričetkom proizvodno-tehničnega sodelovanja z Istro iz Zemuna leta 1975, z Babušnico leta 1977 in s Šekovići leta 1986. Stalne težave pri uvozu surovin so narekovale izgradnjo tovarne elastičnih pletenin Inpleta v letu 1983. V istem letu so proizvodni program razširili na ženske bluže. Seveda pa ne pomeni, da je bilo podjetju okolje vedno naklonjeno. Od decembra 1989 so se namreč pričele težave s Srbijo, ekonomske blokade. Sledila je vojna v Sloveniji, na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini. Posledica tega je izguba proizvodnih obratov v Babušnici in v Šekovičih, izguba trgov z veliko absorpcijsko močjo, uvedba lastne valute in drugo.

Na poslovanje podjetja vplivajo tudi kapitalske povezave z drugimi podjetji, v katerih ima Lisca lastniški delež. Lisca d.d. Sevnica je matična družba, skupino Lisca sestavljajo poleg matične družbe tudi odvisne družbe, v katerih ima matična družba prevladujoč položaj. Odvisni družbi v Sloveniji sta Inplet pletiva d.o.o. in Lisca IP d.o.o., v tujini pa Lisca Group, GmbH Nemčija, Lisca Beograd d.o.o., Lisca Zagreb d.o.o., Lisca Štip d.o.o., Lisca Moda Sarajevo d.o.o. in Lisca Babušnica d.o.o. Inplet pletiva d.o.o. Sevnica je proizvajalec pletiva, ki velik del svoje realizacije ustvari s prodajo svojih proizvodov matični družbi. Vsa ostala hčerinska podjetja so bila ustanovljena z namenom pospeševanja prodaje izdelkov matične družbe na lokalnih trgih, kjer delujejo. V pretežnem delu prodajajo izdelke matične družbe pod blagovno znamko Lisca.

6.2 PROGRAM PODJETJA LISCA D.D.

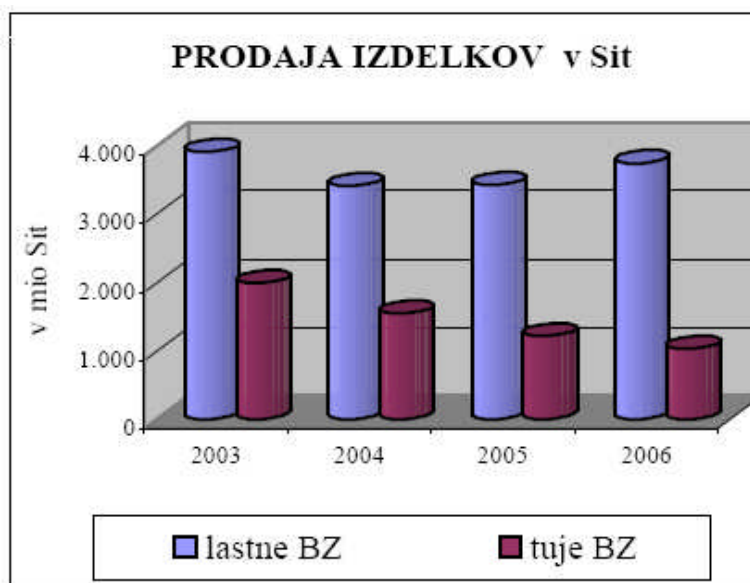
Lisca d.d. ima tri prodajne programe in sicer program perila, program kopalk in program bluz. V letu so v podjetju 2006 realizirali 4.754.767 tisoč tolarjev prihodkov od prodaje proizvodov, kar znaša 102 odstotka glede na plan in 103 odstotke glede na leto 2005. Pri prodaji izdelkov blagovne znamke Lisca pa so dosegli najvišjo rast, in sicer se je v primerjavi z letom 2005 povečala za 9 odstotkov iz 3.415.569 tisoč tolarjev na 3.734.103 tisoč tolarjev. Ugotavljajo, da je delež prodaje proizvodov pod lastno blagovno znamko dosegel v strukturi prodaje 78,5 odstotkov in se je v primerjavi z letom 2005 povečal za skoraj 5 odstotnih točk. Količinski obseg prodaje v letu 2006 je bil na enakem nivoju kot v preteklem letu, z lastnimi blagovnimi znamkami pa so v Lisci dosegli 5 odstotno rast prodaje.

Slika 10: Prodaja izdelkov v kosih za obdobje od leta 2003 do leta 2006



Vir: Letno poročilo o poslovanju družbe Lisca d.d. v letu 2006. Sevnica: Lisca d.d. - modna oblačila, 2007, str. 12.

Slika 11: Prodaja izdelkov vrednostno v SIT za obdobje od leta 2003 do leta 2006



Vir: Letno poročilo o poslovanju družbe Lisca d.d. v letu 2006. Sevnica: Lisca d.d. - modna oblačila, 2007, str. 12.

Na trge sta bili v letu 2006 lansirani dve novi liniji perila Lisca Natural in Lisca Active, prenovljena je bila embalaža pri liniji perila Lisca Classic, v prodajni sortiment pa je bil ponovno vključen spalni program. Vsi navedeni projekti so bili med trgovci in potrošnicami sprejeti pozitivno, za še posebej dobro pa se je izkazala odločitev, da se Lisca z linijo Natural vključi v segment bombažnega perila, v katerem do sedaj praktično ni bila prisotna.

Blagovni znamki Cheek je bila dodana oznaka "by Lisca". S tem je blagovna znamka na tradicionalnih trgih dosegla večjo prepoznavnost, kar se je poznalo tudi v prodajnih rezultatih, še posebej na trgih Evropske unije. Z aktualnima miss Slovenije je bila podpisana pogodba za ekskluzivno kominikacijo blagovne znamke Cheek. Izvedeni sta bili dve oglaševalski kampanji. Podoben dogovor je bil dosežen tudi z miss Hrvaške. Lansirana je bila nova internetna stran Cheek v več jezikih, na internetni strani enaa.com pa se je začel Cheek prodajati tudi preko interneta.

Konec leta je bila sprejeta odločitev, da se blagovna znamka TheFairSex s sezono jesen-zima 2007 ukine, kolekcija pa smiselno nadaljuje pod oznako Lisca Selection.

Blagovna znamka Lisca je bila oglaševana bolj intenzivno kot v preteklih letih. Realiziranih je bilo nekaj odmevnih komunikacijskih akcij in vrsto PR člankov. Tudi blagovna znamka Cheek by Lisca je bila z dvema oglaševalskima kampanjama javnosti dobro predstavljena.

Pri prodaji izdelkov pod tujimi blagovnimi znamkami je v skladu s sprejeto strategijo podjetja prišlo do precejšnjega padca prodaje, ki se bo nadaljeval tudi v naslednjih letih. V treh do štirih letih želijo namreč delež prodaje blaga pod tujimi blagovnimi znamkami pomakniti na mejo pod 10 % v strukturi celotne prodaje. Vse blago pod tujimi blagovnimi znamkami je bilo prodano kupcem v tujini.

Razveseljiv je podatek, da je na programu perila pod lastnimi blagovnimi znamkami dosežena rast tako v kosih kot tudi vrednostno, in sicer je vrednostni indeks 111, merjeno v kosih pa 104. Vrednostni indeks je višji od količinskega, saj se v njem odraža prodaja spalnega programa, ki je na enoto bistveno dražji od perila. V letu 2007 bodo pričeli z ločenim spremljanjem tega programa. Tudi na programu kopalk in bluz pod lastno blagovno znamko so dosegli pozitivne indekse, tako v količinskem kot vrednostnem smislu, kar daje dobre osnove za nadaljnje poslovanje.

Razvojni team perila je odgovoren za razvijanje kolekcije tako za:

- lastno blagovno znamko,
- blagovne znamke kupcev (trgovske blagovne znamke, no name).

Danes v Lisci izdelajo več kot 150 različnih modelov nedrčkov letno, za kolekcijo pomlad/poletje in jesen/zima. Program perila pa poleg nedrčkov obsega tudi hlačke, stringe (žensko perilo), miderske hlače, bodije, steznike, pasove, majčke in druge modne kose perila. Tako da v končnem številu govorimo o najmanj 250 različnih artiklih letno, ki so izdelani v preko 2000 artikel/variantah – vsak model je namreč izdelan v več barvah, velikostih in košaricah.

Tabela 3: Prodaja po programih in blagovnih znamkah v letu 2006 primerjalno z letom 2005 v kosih in vrednostno

Program	v kosih		Vrednostno v SIT	
	2006	2005	2006	2005
Perilo	2.274.931	2.386.790	3.745.720.894	3.735.140.139
Lisca	1.515.475	1.464.946	2.519.878.634	2.303.429.285
Cheek	187.707	180.159	289.849.810	246.965.721
TheFairSex	33.135	23.237	92.244.444	53.158.520
Tuje blagovne znamke	538.614	718.448	843.748.006	1.131.586.613
Kopalke	254.640	223.495	722.766.338	635.039.592
Lisca	197.108	194.912	545.851.938	553.663.184
PL	57.532	28.583	176.914.400	81.376.408
Bluze	103.366	80.647	286.278.372	258.352.035
Lisca	103.366	80.647	286.278.372	258.352.035
SKUPAJ	2.632.937	2.690.932	4.754.765.604	4.628.531.766

Vir: Letno poročilo o poslovanju družbe Lisca d.d. v letu 2006. Sevnica: Lisca d.d. - modna oblačila, 2007, str. 13.

Pod lastno blagovno znamko tako ponujajo za sezono jesen/zima 2002 preko 100 standardnih modelov in več kot 30 novih modnih artiklov, oblikovanih v 6 modnih serij (dve bosta postali del standardne kolekcije, štiri pa so enkratne). Življenjska doba izdelkov variira, odvisno od tega ali gre za standardno kolekcijo ali modne serije. Pri standardni kolekciji je življenjska doba izdelkov precej dolga, nekatere namreč proizvajajo že več kot dvajset let. Pogoji za uvrstitev artikla v standardno kolekcijo je, da je zagotovljena ustrezna prodaja vsaj dve do tri leta. Pri modni kolekciji pa je vse bolj nestanovitno. Vsako sezono (pomlad/poletje in jesen/zima) dodajajo štiri do šest novih serij in izločijo tiste, ki se slabše prodajajo oz. so narejene le za enkratne priložnosti (npr. za novo leto). Celotna serija (zajema vse od nedrčka, hlačk, majčk, bodijev itd. v različnih barvah) nima enake življenjske dobe. Serija ima lahko daljšo dobo kot posamezni artikli. Artikli v zeleni ali rdeči barvi so lahko enkratni v primerjavi z artikli v beli, črni ali temno modri barvi. Žensko perilo postaja vse bolj opazno in ekstravagantno oblačilo, ki ga ni potrebno povsem skriti. Upoštevajoč to spoznanje pristopajo k razvoju modelov.

Pri izbiri materialov se odločajo le za kakovostne gladke in vzorčne pletenine, čipke ter dodatke priznanih evropskih dobaviteljev. Korak z modo jim omogoča spremljanje modnih tendenc na večjih specializiranih mednarodnih sejmi, kjer prikazujejo novosti in trende na področju materialov, barv, stilov ter krojev za dve in več sezon vnaprej. Pomemben vir je tudi strokovna literatura in pristni stiki z dobavitelji. Treba je vedeti, da se moda začne ustvarjati v predilnicah in tkalnicah. Pri snovanju modelov so vse bolj pomembne barve, značilne za posamezno sezono, ob tem pa sta belo in črno perilo še vedno elegantna in stalna modna

zapoved. Liscine kreatorke pa sledijo tudi modnim trendom za gornja oblačila, da bi se perilo čimbolj dopolnjevalo v kroju, barvah in strukturi materialov.

Program perila je namenjen najširšemu krogu žensk, ki se zanj odločajo zaradi njegove tradicionalne, prepoznavne kakovosti, zanesljivosti in cenovne dostopnosti. Liscino perilo nosijo ženske, ki vedo, kaj hočejo, torej kakovost, modnost in funkcionalnost perila, ki je v enkratnem sožitju z njihovim telesom.

Strateški cilji Lisce d.d. so zadržati mesto najmočnejše in naj prepoznavnejše blagovne znamke ženskega perila na trgih bivše Jugoslavije, uveljaviti lastne blagovne znamke na trgih Evropske unije, predvsem Nemčije, Nizozemske in Češke ter v obdobju do leta 2009 povečati prodajo iz sedanjih 20 mio evrov na 30 mio evrov. Omenjene strateške cilje nameravajo doseči z vodenjem ustrezne trženjsko naravnane poslovne strategije, in sicer z modnimi in trendovskimi kolekcijami, konkurenčnimi cenami, jasno oblikovano identiteto blagovne znamke, pospeševanjem prodaje in oglaševanjem ter izbiro pravih prodajnih poti.

Program kopalk zajema ženske, moške in otroške kopalke. Lisca je začela s proizvodnjo kopalk v sodelovanju s priznanim nemškim proizvajalcem že leta 1969. Letno prodaja znaša od 220 - 260 tisoč kopalk. Do leta 1996 so tržili več blagovnih znamk: Adria, Lisca, Orhidee, Elegance, Beach Groups. Danes nastopajo s skupno znamko Lisca.

Po skrbno zasnovanih krojih izdelajo preko 180 modelov letno, predstavljenih v eni kolekciji. Glede na različne zahteve potrošnic so kopalke razdeljene na sedem skupin. Za vsako skupino kopalk so materiali, kroji in barve skrbno izbrani, tako da celotna ponudba predstavlja najširšo paleto raznih modelov kopalk. Med kroji se loči med dvodelnimi in enodelnimi kopalkami, ki jih v manjšem obsegu dopolnjujejo tudi otroške in moške kopalke. Klasične damske kopalke so večinoma v diskretnih vzorcih, program dopolnjujejo drznejši modeli za najstnice, enostavnejši športni dekliški modeli in modeli za najmlajše. Ponudba obsega tudi specialne modele in modele za bodoče mamice. Dodana so oblačila za plažo, usklajena s posameznimi modeli kopalk. Kakovost izbranih materialov, modne barve in vzorci so glavni razpoznavni znaki Liscinega programa kopalk.

Ponudba Liscinih izdelkov iz programa bluz zajema dve kolekciji letno: spomladansko z okoli 80 modeli in jesensko kolekcijo s 60 modeli damskih bluz. Sortiment bluz je razdeljen na štiri linije: klasične, elegantne, modne in športne bluze. Pravijo, da damske bluze oblikuje natančna maloserijska izdelava, prepoznavno elegantni modeli, preizkušeni kroji, kakovostni materiali in modni vzorci.

Uspešen bo najbrž tisti oblikovalec, ki bo dojel želje, utrip okolja. Težko pa je izdelati brezčasen izdelek. Treba je vzpostaviti odnos oblikovalca in kupca. Za kogarkoli oblikovalec namenja svojo kreacijo, se mora najprej vživeti v človeka, videti in dojeti njegove želje, potrebe in možnosti, ni pa dovolj, da oblikovalec gleda na svojo kreacijo kot zgolj na neko umetniško stvaritev.

Bistvene naloge razvoja so razvijati nove kolekcije izdelkov, ki so v skladu s strategijo razvoja blagovnih znamk Lisca in slediti predpisanim terminskim planom. Pri oblikovanju novih kolekcij mora razvoj upoštevati bistvene elemente, kot so: modnost, tržnost, funkcionalnost in posebnosti posameznih trgov.

Za prodajne programe je značilen sezonski karakter izdelkov, s poudarkom na novih modnih trendih, tako v pogledu krojev, barv kot tudi najsodobnejših materialov. Informacije o novostih v razvoju kontinuirano pridobivajo:

- z obiski sejmov in modnih prirediteljev,
- s spremljanjem strokovne literature,
- z modnimi delavnicami,
- s poslovnimi stiki in obiski večjih dobaviteljev in kupcev,
- preko interneta in
- s sodelovanjem z Naravoslovno tehniško fakulteto - smer oblikovanje tekstilij in oblačil.

V skladu s strateško usmeritvijo so v letu 2006 poleg razvoja kolekcij lastne blagovne znamke Lisca nadaljevali z razvojem kolekcij perila novih blagovnih znamk Cheek by Lisca in TheFairSex. Zaradi slabih prodajnih rezultatov blagovne znamke TheFairSex so se konec leta odločili, da bodo dober koncept TFS uporabili na novi liniji Lisca Selection. Prav tako so trženjsko prilagodili tudi cene, ker imajo namen, da bodo izdelki dostopni širšemu krogu potrošnic, tako doma kot v tujini.

V okviru krovne blagovne znamke Lisca je bila uvedena nova linija za športnice Active na programu perila, pričeli pa so razvijati tudi linijo Active kopalk za leto 2007. Na novo je bila uvedena tudi linija Natural, kjer pripravljajo artikle izključno iz naravnih materialov. Kolekcijo so prvotno sestavljale hlačke, majčke in bodi-ji. Tem artiklom pa se bodo v letu 2007 pridružili tudi nedrčki, ki bodo zaokrožili celotno skupino. Artikli so namenjeni predvsem mlajši populaciji oz. vsem, ki prisegajo na naravne materiale. Uveden je tudi spalni program, ki se barvno in stilsko dopolnjuje z blagovnimi znamkami perila.

Konceptu kopalk za sezono 2007 so dodali več dodatkov za prosti čas. Uredili in prilagodili so sistem šifrantov in s tem povečali njegovo obvladljivost. Zmanjšano je bilo tudi število artiklov, kar je celo pozitivno vplivalo na prednaročila.

Na programu bluz so dobro uveljavljenim standardnim majčkam dodali še dve novi majčki in bluzi, katere je možno kupiti skozi celo leto. Konceptu bluz za leto 2007 pa so dodali še modne tunike in oblekice.

Razvoj za tuje blagovne znamke so zmanjšali in racionalizirali v skladu s strategijo, tako da imamo na programu perila in kopalk po enega glavnega partnerja.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, sprostitev uvoza iz Daljnega vzhoda, od koder prihaja večina tekstilnega blaga, se je zahtevnost razvojnega področja še povečala. Razvoj skrbi poleg kreacije za kompletno pripravo dokumentacije za

proizvodnjo, vključno s potrjenimi velikostnimi seti. Uvedli so veliko novosti na področju dokumentacije, postopkov in poenotenje med programi.

V Lisci so uvedli novo delovno mesto konstruktorke, ki skrbi za poenotenje vseh dokumentov za proizvodnjo v pogodbeni izdelavi pri kooperantih, ki pripravlja celotno dokumentacijo v angleščini. Kljub modernizaciji opreme za delo v zadnjih letih imajo na področju razvoja še dodatne potrebe po sodobni opremi, ki ne samo da omogoča lažje in hitrejše delo, ampak je s temi pripomočki omogočena bolj organizirana in celostna predstavitev pripravljenih modelov.

6.3 CILJI, VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA LISCA D.D.

Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Slika je lahko močno zamegljena ali pa dokaj jasna, je bolj ali manj domišljajska in raje manj kot bolj povezana s sedanostjo. Dati mora lepšo sliko podjetja, kot je sedaj, vendar mora biti realistična, privlačna, verjetna, vredna prizadevanj a za spreminjanje podjetja. Iz vizije izvirajo cilji podjetja, saj je ideal, h kateremu teži podjetje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 92).

Na osnovi načrtane razvojne strategije bo tudi v bodoče največji del prodaje predstavljalo perilo. Delovanje podjetja bo namreč usmerjala naslednja vizija:

»Postati hočemo uveljavljen ponudnik ženskega perila, kopalk in bluz, upoštevajoč vse mednarodne standarde in merila evropske poslovne odličnosti.«

Namen opredelitve poslanstva pa je zagotavljanje enotnosti v podjetju in s tem delovanja zaposlenih v določeni smeri. Namenjeno je tudi vsem zunanjim strankam, ki so povezane s podjetjem ali v njem zainteresirane, kot so kupci, dobavitelji, banke, država, itd. Opredelitev poslanstva vsebuje predvsem opredelitev proizvodov ali storitev, odnosa do kupcev, trge, tehnologije, odnosa do delavcev in njihove sposobnosti, družbeno-ekonomske cilje, filozofijo poslovanja, prednosti svojega poslovanja in opredelitev ugleda, podobe podjetja. Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev poslovanja podjetja in usmeritev razvoja podjetja. Z njim podjetje opredeli razloge, zakaj obstaja in utemelji prihodnje poslovanje. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje razlikuje od drugih podjetij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 93-94).

Poslanstvo podjetja Lisca d.d. je s kakovostnim, modnim in funkcionalnim perilom, kopalkami in bluzami, ki se odlično prilegajo ženskemu telesu, poudarjati lepoto in na ta način omogočati ženskam, da so lepe, privlačne in samozavestne skozi vso življenjsko obdobje.

Nova podoba Lisce se je pričela v letu 1995, ko je Lisca vstopila na trge, preoblikovana v delniško družbo, z novo trženjsko usmeritvijo, z novo podobo in z aktivnim pristopom k obvladovanju celovite kakovosti poslovanja.

Strateške usmeritve bodočega razvoja so:

- nadaljnji razvoj podjetja v moderno, inovativno evropsko podjetje. Za dosego tega cilja je kratkoročno potrebna nadaljnja podjetniška preobrazba, dolgoročno pa intenzivno vključevanje v poslovanje z agresivnim trženjskim pristopom ter učinkovitimi povezavami s partnerji v tujini;
- ohranitev lastne identitete Lisce doma in v tujini ter nadaljnje uveljavljanje lastne blagovne znamke;
- utrjevanje in širitev povezav z uglednimi trgovskimi hišami v svetu;
- izkoristiti komparativne prednosti Lisce, kot so lastna kreacija ipd., ter v zaostrenih pogojih konkurence zagotoviti ekonomiko poslovanja tudi v prihodnje;
- poslovati še naprej likvidno, predvsem z lastnimi finančnimi sredstvi;
- zmanjšati stroške na enoto izdelka;
- postati ponudnik, ne le proizvajalec, ženskega perila in kopalk na evropskem trgu.

Liscin najpomembnejši dolgoročni cilj je učinkovito vključevanje v svetovne trženjske tokove z lastnimi blagovnimi znamkami, s posredovanjem znanja in s proizvodnim sodelovanjem. Na trgih se bo pokazala uspešnost, če bo zavedanje, da morajo biti vse aktivnosti in misli usmerjene k enotnemu cilju - kako bolje, hitreje in ceneje zadovoljiti kupce, potrošnice, in da to ni stvar le nekaterih v podjetju, ampak vsakega v Lisci, od vratarja do direktorja. Zavedanje, da so na eni strani potrebe vedno višje in vedno bolj diferencirane, na drugi strani pa so trgi vse bolj odprti, konkurenca pa večja in boljša, se bo neprestano težilo k dvigovanju kakovosti poslovanja. Dolgoročni uspeh se lahko zagotovi le z dobrimi izdelki. Vendar pa dober izdelek še ni dovolj, potrošnicam je potrebno namreč povedati, da obstaja in jih prepričati v nakup.

Cilj podjetja je skrbeti za tekoče servisiranje in osvajanje tujih trgov - postopoma in ne za vsako ceno - ter umeščanje dela ponudbe v višjem kakovostnem in cenovnem razredu. Pomembno je tudi sposobnost tekočega oskrbovanja kupcev z desortiranimi količinami. To pomeni, da je potrebno prodane količine tekoče nadomeščati, kar zahteva veliko sredstev in primeren sistem planiranja.

Filozofija podjetja je povečanje prodaje na novih trgih, na obstoječih pa ohranjati delež prodaje.

Liscin najpomembnejši dolgoročni cilj je postati priznani evropski ponudnik kakovostnega perila, kopalk in bluz, ki bo rezultat lastnega razvoja in razpoznavni pod blagovno znamko Lisca. Aktivno vključevanje v evropske (svetovne) trženjske tokove z lastno blagovno znamko bo od podjetja zahtevalo zadovoljevanje potreb poslovnih partnerjev in potrošnic bolje od konkurentov. Ideja, da znamka Lisca razvije razsežnosti globalne znamke, je verjetno v tem trenutku utopična. Na področju oblačilnih izdelkov se skoraj ne pojavljajo znamke, ki bi imele značaj globalne znamke (razen morda znamka Lycra ameriškega podjetja Du Pont na področju proizvodnje filamenta kontinuirane preje). Verjetno zato, ker so tovrstni izdelki v veliki meri še kulturno pogojeni.

6.4 IZVOZNE AKTIVNOSTI PODJETJA

Podjetje Lisca iz Sevnice, največji slovenski proizvajalec in izvoznik perila in kopalk, že štiri desetletja aktivno deluje na evropskem trgu ter piše svojo zgodbo o izvoznih uspehih.

Podjetje izvozi 85% izdelkov (izraženo v kosih), preostalih 15% (oz. 28% čistih prihodkov) predstavlja prodajo na domačih trgih. Pred letom 1991 je bil delež izvoza nižji zaradi velike absorpcijske moči trgov bivše Jugoslavije. Politične in ekonomske spremembe so podjetje prisilile, da še bolj intenzivno pristopi k mednarodnemu trženju. Faktorji kot so majhni lokalni trgi, velike proizvodne kapacitete, relativno nizka kupna moč v Sloveniji in izguba jugoslovanskih trgov, so usmerjali podjetje v prodajo večinskega deleža proizvodnje v tujino. Postavilo se je vprašanje: ali povečati delež dodelavnih poslov ali se preusmeriti v trženje lastnih blagovnih znamk. Zaradi vse ostrejšše konkurence pri dodelavnih poslih iz vzhodne Evrope in Daljnega vzhoda, kjer slovenska oblačilna podjetja izgubljajo komparativne prednosti, se je podjetje moralo odločiti za plasiranje lastne blagovne znamke na tuje trge.

Z vstopom v mednarodno poslovno okolje podjetje spozna, da so pogoji in pravila trženjskega tekmovanja praviloma drugačna od pogojev in pravil na domačih trgih. Podjetje si bo s kombinacijo domačih in mednarodnih trgov povečalo lastno zmožnost za prilagajanje spremenjenim pogojem poslovanja, ki si je ne bi izoblikovalo z delovanjem zgolj na domačih trgih. Med motivi, ki vplivajo na to, da Lisca posveča vedno več pozornosti mednarodnemu poslovanju, so zlasti pomembni: oblikovanje evropskega trga, hitrost trženjskih sprememb, skrajševanje življenjskega ciklusa izdelkov, konkurenca iz tujine, zasičenost domačih trgov in izkoriščanje presežnih zmogljivosti. Na drugi strani pa se podjetje sooča z zunanjimi faktorji, ki negativno delujejo na izvozno usmerjenost:

- narava delovno intenzivne panoge kot je proizvodnja oblačil;
- odprtost svetovni konkurenci;
- panoga z velikim deležem zaposlenih žensk.

Področje nabave zajema praktično vso nabavo reprodukcijskih materialov za lastno proizvodnjo in organizacijo vseh postopkov, potrebnih za nabavo izdelkov iz pogodbene izdelave pri kooperantih. (t.i. outsourcing). Delež nabave izdelkov iz tujih virov se je tudi v letu 2006 povečeval na vseh programih in je od skupno proizvedenih količin znašal nekaj manj kot polovico. Podobno strukturo predvidevajo tudi za leto 2007. Primarno nabavni trg v letu 2006 je bila Kitajska, kjer so v preteklem letu na področju proizvodnje perila poiskali nove proizvajalce in razvili kooperacijo s petimi partnerji (v letu 2005 samo z dvema) in na programu kopalk s tremi partnerji, kar prav tako pomeni povečanje v primerjavi s predhodnim letom, ko so imeli samo enega partnerja. Prav tako so na programu bluz pričeli s kooperacijo z enim proizvajalcem. Z obiski sejmov na Kitajskem so si razširili nabor direktnih kontaktov s proizvajalci materialov, ki so jih vgrajevali tudi v izdelke, proizvedene v lastnih proizvodnih kapacitetah, ter na tak način poskrbeli za racionalizacijo stroškov. Učinek takšne obravnave se bo v naslednjem letu odražal tudi v zniževanju odstotka odvečnih surovin.

Drugo najmočnejše območje nabave je v letu 2006 pa je predstavljala Turčija. Na programu perila so nadaljevali in razširili sodelovanje z obstoječima partnerjema, na programu bluz pa so sodelovanje razširili iz enega na tri nove partnerje. Ker so v letu 2006 začeli pomemben projekt spalnega programa, ki bo dopolnjeval ponudbo perila, so le tega razvili v sodelovanju z dvema novima proizvajalcema.

Proizvodnja bo potekala v štirih različnih državah – Sloveniji, Srbiji, Turčiji in na Kitajskem. Strukturni deleži med posameznimi državami se bodo v primerjavi z letom 2007 nekoliko povečali v korist pogodbene izdelave pri kooperantih. Proizvodni mix bo družbi omogočal cenovno umeščanje na ustreznem konkurenčnem nivoju.

Program kopalk so v 2006 že dopolnili z nekaterimi dodatki (kopalne hlače, oblačila za prosti čas), ta segment pa bodo še bolj okrepili v prihodnjem poslovnem letu.

Povečevanje deleža nabave iz tovrstnih pogodbenih izdelav pri kooperantih hkrati pomeni tudi povečevanje določenih poslovnih rizikov, ki pa jih z načrtnim izborom partnerjev, doslednim nadziranjem vseh aktivnosti (razvoja, proizvodnje, nadzor kakovosti, transporta) minimizirajo na sprejemljiv nivo in pa seveda pravila o poreklu blaga.

Najpomembnejša naloga področja nabave bo tudi v nadaljevanju ostalo iskanje in izbor primernih poslovnih partnerjev, zagotavljanje ustrezne kvalitete blaga, zagotavljanje konkurenčnih cen blaga in zagotavljanje dobave blaga v dogovorjenih dobavnih rokih.

Povečanje prodaje izdelkov lastne blagovne znamke, ki je glede na prispevek za pokritje najbolj zanimiva, zahteva ob nespremenjenem obsegu lastnih proizvodnih kapacitet zmanjševanje obsega predelavnih poslov in klasičnega izvoza. Hkrati pa je s proizvodnjo izdelkov lastne znamke povezana možnost enakomerne zasedenosti proizvodnih kapacitet, saj je sistem planiranja prodajnih količin bolj jasno definiran in zlasti odvisen od trženjskih naporov podjetja.

Eden pomembnih dejavnikov za ohranjanje image znamke visoke vrednosti je kakovost v najširšem pomenu besede. Lisca si mora zastaviti in uresničevati zahtevo po zagotavljanju kakovosti, ki jo pričakujejo najbolj zahtevni segmenti kupcev.

Zmanjševanje zvestobe in navezanosti kupcev na blagovno znamko mora spodbuditi Lisca in člene distribucijske verige, ki prenašajo izdelke na trge, da bodo iskali skupne poti za krepitev blagovne znamke. Dolgoročni cilj sodelovanja mora biti zadovoljstvo kupcev in njihova lojalnost blagovni znamki.

6.5 OBLIKE IZVOZNEGA TRŽENJA

Ko se podjetje odloči vstopiti in delovati na mednarodni sceni, mora najti najboljši način za vstop, to je iskanje sprejemljivega razmerja med stroški, obsegom

možnega nadzora in riziki. Možne strategije vstopa vplivajo na izoblikovanje celotnega programa trženja in vlogo proizvajalca na trgih.

➤ izvoz izdelkov pod blagovno znamko Lisca – tip posla A
Podjetje izdelke pod lastno blagovno znamko ne trži le na domačih trgih, ampak aktivno išče in zapolnjuje trženjske niše v Nemčiji, Nizozemski in Avstriji, kjer je doslej nastopala zlasti pod blagovnimi znamkami kupcev. Prodaja lastne kreacije pod razpoznavno znamko Lisca je prisotna na Hrvaškem, v Makedoniji, v Bosni in Hercegovini, v Jugoslaviji, na Češkem, na Slovaškem, v Madžarski, na Malti, na Švedskem, na Poljskem, v Rusiji, v Turčiji, v Finski, v Grčiji, v Ukrajini, v Švici v Izraelu, v Belgiji itd.

Liscina prodajna mreža obsega:

- LISCA Sevnica, Slovenija, hčerinsko podjetje in trije zastopniki,
- Bosna in Hercegovina – hčerinsko podjetje LISCA moda d.o.o.,
- Hrvaška – hčerinsko podjetje LISCA - Zagreb d.o.o.,
- Češka republika – distributer Aparta spol. s r.o.,
- Nemčija – podjetje Lisca Group Deutschland GmbH,
- Grčija – distributer MONTAGEL,
- Madžarska – distributer BUBALI KFT,
- Italija – distributer Every,
- Makedonija – podjetje LISCA d.o.o. Štip (mešano lastništvo),
- Malta – distributer J. Piccinino Import Ltd.,
- Nizozemska – distributer Tjally fashion B.V.,
- Poljska – distributer B.STYLE ZEMLA I WSPOLNICY,
- Romunija – distributer SOFIAMAN,
- Rusija – distributer RESAM,
- Srbija – hčerinsko podjetje LISCA d.o.o - modna odeća,
- Švedska – distributer FASHION VALUE,
- Turčija - distributer BIMPEKS,
- LISCA Muenchen, hčerinsko podjetje.

Oblikovana strategija nastopanja na tujih trgih zahteva izbiro zanesljivih posrednikov in ustrezno podporo s strani matičnega podjetja. Prisotna mora biti obojestranska zavest o dobrem medsebojnem delovanju, ki vodi v uspešno trženje izdelkov.

- klasičen izvoz izdelkov – tip posla A1, B
Na zahodnoevropskih trgih je Lisca prisotna že od leta 1964.
Po kriteriju razvrščanja glede na vrste poslov ta strategija trženjskega delovanja vključuje:
- tip posla A1: izdelki Liscine kreacije pod znamko Lisca, po posebnem dogovoru s kupcem;
- tip posla B: proizvodnja lastne kreacije, vendar pod blagovnimi znamkami velikih trgovskih in kataloških hiš.

Izvajanje trženjskih aktivnosti je odvisno od vrste kupcev:

➤ kataloške hiše

Pod znamko Lisca oz. kupčevo znamko so Liscini izdelki prisotni v katalogih: Quelle, Otto, Neckermann in Bader. Daleč najmočnejši in najpomembnejši partner za podjetje je nemška kataloška hiša Quelle, ki je prisotna v 140 državah. Lisca kot svojega dobavitelja uvršča v A razred (po ABC metodi). Prodaja v letu 2006 je znašala 150.000 kosov. Ustrezno servisiranje tovrstnega kupca zahteva fleksibilnost pri zagotavljanju pravočasnih izdobjev želenih količin izdelkov.

➤ specializirane trgovine

Kupci so specializirani za prodajo perila in drugih kosov oblačil. Običajno gre za oblikovanje dveh kolekcij letno (pomlad/poletje, jesen/zima), vse pogostejše pa so tudi med-kolekcije. Nabavniki teh trgovin želijo imeti aktivno vlogo pri izbiri barv, krojev, saj morajo oblikovati celotno kolekcijo izdelkov, dobavljenih od različnih dobaviteljev. Najvidnejši poslovni partnerji so: Gazelle-Palmers Avstrija, Intres Nizozemska in Oy Hadebra Ab Finska. Lisca s svojim izdelki posega v višji cenovni razred ponudbe teh kupcev.

➤ blagovnice (nakupovalne verige)

Oddelek perila oz. kopalk je le eden od enot v tovrstnih nakupovalnih centrih. Prisotne so masovne količine izdelkov nižjega cenovnega razreda, Lisca pa posega v majhen delež ponudbe višjega cenovnega razreda. Največja blagovna hiša in hkrati največji kupec izdelkov klasičnega izvoza je nemški Kaufhof, ki dosega 5 odstotni delež v celotni prodaji izdelkov podjetja in 24 odstotkov v klasičnem izvozu. Sledijo mu Karstadt in švicarski Migros.

Trgi evropske unije - Glavnina izvoza v Lisci je usmerjena na trge Evropske unije, kjer je s svojimi izdelki bolj ali manj prisotna v vseh državah. Ti trgi so namreč najbolj odprti za slovenske oblačilne izdelke, saj ni posebnih količinskih omejitev pri izvozu. Izdaja certifikata o poreklu pa hkrati omogoča prodajo izdelkov v tujo državo brez plačila carine, kar omogoča enakovredno pozicijo v konkurenčni bitki z ostalim evropskimi dobavitelji. Še pomembnejše za trženje izdelkov pa so podobne nakupne navade evropskih potrošnic.

Glavnina prodaje na nemškem trgu s pomočjo intenzivnih vlaganj se trži preko hčerinskega podjetja v Muenchnu in preko podjetja Lisca Group Deutschland GmbH, Lisca pa namerava v bližnji prihodnosti znatno povečati prisotnost izdelkov, razpoznavnih po kraljevsko rdečem znaku Lisca. Na območju Benelux-a trži zastopnica preko podjetja Tjally fashion perilo in kopalke blagovne znamke Lisca od leta 1995. Hkrati pa posreduje pri sklepanju poslov s kupci tipa posla B. Velika cenovna občutljivost teh trgov in močna konkurenca otežujeta doseganje znatnega tržnega deleža, opazna pa je počasna, a zdrava rast prodaje.

Trgi Avstrije in ostalih evropskih držav (Grčija, Švedska, Finska, Danska, Francija in Turčija) so prav tako ciljni trgi podjetja, na katerih trenutno deluje s strategijo - ostati na trgu. Stalna prisotnost pri kupcih jim omogoča spremljanje trženjskih trendov in odpira možnosti za aktivno delovanje.

Vzhodnoevropski trgi - trgi vzhodne Evrope so za Lisco zelo zanimivi, saj imajo visok delež potencialnih kupcev, ki še niso zasičeni z izdelki. Zanimivi so za trženje izdelkov pod lastno blagovno znamko. Prisotnost mednarodnih znamk že močno ogroža osvajalsko pot Lisce na te trge in hkrati narekuje načrtovanje primernih proti konkurenčnih aktivnosti. Na teh trgih so potrošniki z nižjo kupno močjo, kar se odraža tudi v sestavi prodanih izdelkov.

Distributer na čeških trgih je Aparta spol. s r.o. Slovaški trgi so z vidika obsega prodaje manj pomembni.

Madžarska je hkrati zanimiva zaradi bližine trgov in še ne izkoriščenega trženjskega potenciala. Distributer za Madžarsko je BUBALI KFT.

Seveda so prisotna tudi prizadevanja programov na trgih Poljske, Romunije, Ukrajine, Kazahstana, ki predstavljajo trženjsko priložnost za povečanje obsega prodaje, kjer nastopajo na trgih z distributerji.

Obdobje do decembra 1989, ko so se pričele težave s Srbijo, ekonomske blokade, vojna na ozemlju bivše Jugoslavije, izguba proizvodnih obratov v Babušnici in Šekovičih, izguba trgov, je imelo ogromen vpliv na poslovanje podjetja. Izguba več milijonskega srbskega trga je pomenila pravi šok in takojšnje ukrepanje v smeri aktivnejšega delovanja na zahodnoevropskih trgih. Ni prišlo samo do preusmeritve trgov, ampak tudi do zmanjšanja prodaje.

Na hrvaškem trgu ima tradicionalna prisotnost izdelkov Lisca pomembno vlogo pri prodaji perila, kopalk in bluz. Velika absorpcijska moč, zlasti Zagreba z okolico, omogoča prodajo preko 690 tisoč kosov letno. Le-ta poteka preko hčerinskega podjetja v Zagrebu LISCA - Zagreb d.o.o., ki je ekskluzivni zastopnik za Hrvaško. Če kar presenetljiv je obseg prodaje na modno manj zahtevnih trgih Makedonije. To dokazuje, da je pristop podjetja Lisca Štip primeren za osvajanje tamkajšnjih potrošnikov. Prav tako je na bosanskih trgih prodaja organizirana preko hčerinskega podjetja Lisca moda d.o.o. Okrevanje celotnega gospodarstva bo seveda pozitivno vplivalo tudi na možnost povečevanja prodaje Liscinih izdelkov.

Vstop na trge Republike Srbije poteka preko hčerinskega podjetja Lisca d.o.o. – modna odeća, ki ima sedež v Beogradu. Trženjsko delovanje je uspešnejše tudi na račun še vedno prisotnega pozitivnega imagea o kakovosti izdelkov Lisce. Beograd namreč še vedno ostaja zvest modi, zato je odprtih še veliko možnosti za prodajo modnih izdelkov. Na te trge se izvažajo že gotovi izdelki ali pa skrojeni deli, ki so predhodno poslani na dodelavo v proizvodno enoto v Babušnici.

Drugi trgi - Izdelki podjetja se poleg že omenjenih trgov pojavljajo tudi na policah trgovin in butikov na Malti, v Izraelu, Turčiji, na Švedskem in Finskem.

7. TRŽENJSKI SPLET PRI NASTOPANJU NA TUJIH TRGIH

Za poslovno uspešnost podjetja je potrebno zagotoviti ustrezen trženjski splet, ki pomeni optimalno razmerje med:

- strategijo izdelkov,

- strategijo cen,
- strategijo trženjskega komuniciranja in
- strategijo distribucije oziroma poti.

»Gre za spremenljivke, ki so same sestavljene iz prvin in so pretežno internega značaja, kar pomeni, da lahko podjetja ponudniki pomembno vplivajo na njihovo oblikovanje. Čeprav se trženjski splet, ki mu pravijo tudi marketinški miks, povezuje zlasti s končnim porabniškim trženjem, pride enako v poštev pri medorganizacijskim trženjem (Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 188).«

Okolje zahteva veliko prilagodljivosti spremembam na različnih trgih. Primerno je, da se za vsak segment in za vsak trg oblikuje ustrezen trženjski splet. Potrebno je namreč pazljivo opredeliti modnost, kakovost, design, cene, opremo in embalažo izdelkov, ki jih tržimo pod posamezno blagovno znamko, seveda ob upoštevanju potreb in želja izbranega segmenta kupcev. Dolgoročni uspeh si Lisca lahko zagotovi le z pravimi in kakovostnimi izdelki. Prepričani so, da ga znajo narediti.

7.1 STRATEGIJA IZDELKA

V podjetju težijo k zadovoljevanju čim širšega kroga potrošnic. Sledijo torej razvijanju različnih modelov iz različnih materialov v različnih cenovnih razredih. V Lisci se zavedajo, da za uspešno trženje izdelkov ni dovolj le fizična pojavnost izdelka, temveč množica dejavnikov:

- sestavine izdelka: design, blagovna znamka, cena, servis, embalaža;
- kakovost izdelka;
- sortiment.

Osnovna značilnost Liscinih izdelkov je kakovost in modnost. Kakovost zagotavljajo dolgoletne izkušnje pri proizvodnji oblačilnih izdelkov in sodelovanje s tujimi partnerji. Oblikovanje izdelkov se razlikuje glede na vrste poslov. Pri predelavnih poslih tuji partner izvaja celoten splet trženjskih aktivnosti (od nabavnega do prodajnega trženja). Na osnovi letnih pogodb v določenih časovnih razmikih dobavijo svojemu lohn-partnerju skrojene dele, pomožne materiale, vzorce, šablone in tehnično dokumentacijo, kar je osnova za organiziranje proizvodnje v Lisci. Ta poteka danes predvsem na relaciji Lisca (kontraktor) s kooperanti v Turčiji, v Srbiji in na Kitajskem. Tržniki delujejo kot vezni člen med obema partnerjema in skušajo skupaj z njimi reševati nastale težave. Pri tej vrsti posla je trženjska aktivnost Lisce iskanje primernih partnerjev za dolgoročno poslovno sodelovanje. Na drugi strani se pojavljajo izdelki, ki so rezultat izkušenj in idej Liscinega razvojnega tima perila, kopalk in bluz, z ali brez sodelovanja kupca. Kreativnost obravnavajo kot ključni dejavnik konkurenčnosti.

Kreatorke razvijajo kolekcijo za:

- lastno blagovno znamko (tip posla A);
- blagovno znamko kupcev (tip posla A1, B).

Najmanj leto dni pred začetkom sezone (pomlad/poletje, jesen/zima) spremljajo kreatorji in izdelčni vodje (t.i. product manager-ji) modne tendence na uglednih mednarodnih sejmiših (Pariz, Lyon, Frankfurt, Monte Carlo), kjer se seznanjajo z

novostmi na področju materialov, barv, krojev ter stilov za dve ali več sezon naprej. Vse odmevnejši so francoski sejmi, saj je Francija znana kot prestolnica mode in stičišče najboljše konkurence. Prav tako v Lisci glavni sezoni dopolnjujejo z medkolekcijami (npr. novoletna, valentinova itd.) tako, da enakomerno zapolnijo prisotnost z novimi izdelki na trgih skozi vse leto. Za čim kakovostnejši vpogled v modne smernice je nujno tudi spremljanje strokovne literature (Die Linie, Carline, Linea Intime) in modnih trendov za gornja oblačila, ki naj bi jih Liscini izdelki čim bolj krojno in barvno dopolnjevali. Zelo pomembni, če ne celo najpomembnejši vir idej za nove izdelke so dobavitelji, saj so predilnice in tkalnice tiste, ki narekujejo modo.

Liscin sortiment izdelkov je zelo širok in obsega žensko perilo, ženske, moške in otroške kopalke ter bluže. Sortiment izdelkov ni stalen, saj ga je potrebno zaradi specifičnosti trgov modnih oblačil nenehno prilagajati ciljnim skupinam potrošnic. Podjetje mora redno zbirati in slediti podatkom o najbolje in najslabše prodajanem artiklu v sezoni, najbolj povpraševanih velikostih in barvah ter o strukturi prodaje po geografskih območjih s poudarkom na spremljanju prodaje po cenovnih razredih. Podatki iz preteklih sezon naj bi torej služili kot smernice za oblikovanje kolekcij za naprej.

Uspeh prodaje izdelkov je odvisen tudi od same podobe izdelka. Bordo rdeča, siva in zlata barva označujejo eleganco, nežnost in hkrati prefinjeno zadržanost, ki so prepoznavne značilnosti Liscinih izdelkov. S projektom celostne podobe Lisce so bile na novo zasnovane tudi všivne in papirne etikete, ki so nosilec zakonsko določenih podatkov in hkrati vir informacij o izdelku. Embalaža pri trženju perila pod lastno blagovno znamko se razlikuje ali gre za klasično kolekcijo ali za modne serije. Izdelki iz klasične kolekcije so pakirani v prozorne vrečke s fotokartoni, kar omogoča potrošnici, da vidi model na manekenki, ne da bi bilo potrebno razpakirati izdelek. Nekateri posebno lepi izdelki iz modnih serij pa so oblečeni v lične kartonske škatlice. Kopalke so pakirane v plastične vrečke, bluže pa so obešene na obešalnike in prekrite z zaščitno vrečko. Embalaža ne igra le vlogo zaščite izdelka, ampak pomaga tudi pri komunikaciji izdelka in podjetja. Izdelki, ki se prodajajo pod znamko kupca, pa so opremljeni po njegovih navodilih.

Lisca spremlja svoje izdelke od nastanka do prodaje in tudi potem, ko je ponujen izdelek že na trgih. Na ta način si zagotavlja pomemben vir bogatih informacij, ki so osnova za razvoj novih izdelkov. Posebno pozornost posvečajo tudi reklamiranim izdelkom, ki jih v podjetju beležijo kot stroške kakovosti. Analiza vračila oz. nezadovoljstva kupca z izdelkom je pomemben pripomoček za odpravljanje napak v prihodnje.

7.2 STRATEGIJA CEN IN PLAČILNIH POGOJEV

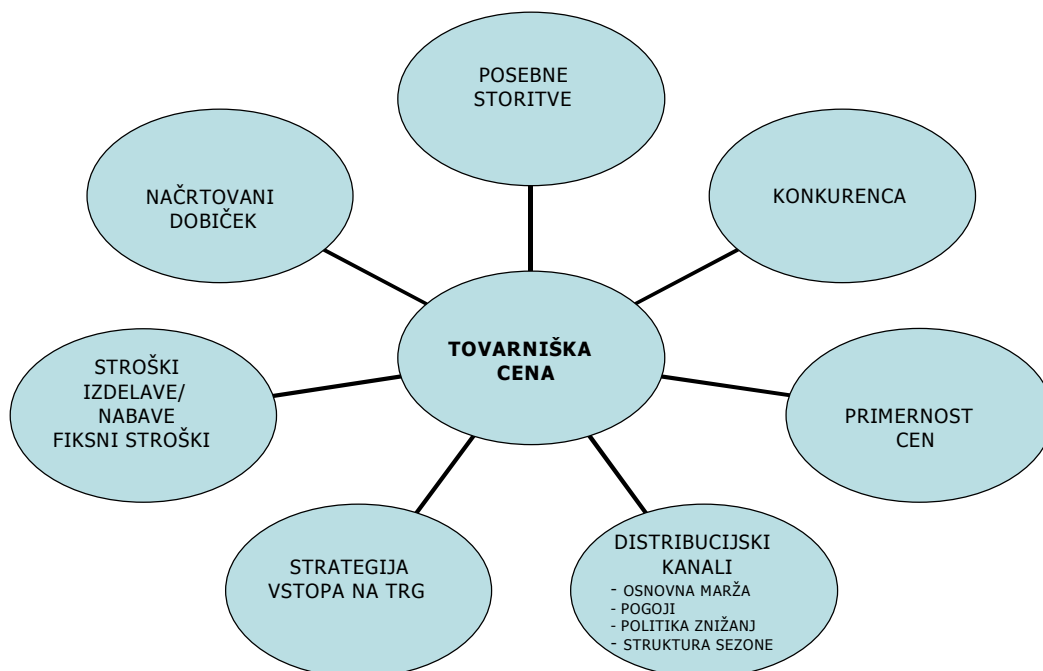
Strategija cen prav tako kot strategija izdelka upošteva, ali gre za prodajo lastne znamke, klasični izvoz ali predelavne posle. Cene predelavnih poslov, kjer gre običajno le za trženje storitev, so dogovorjene na osnovi pogajanj s poslovnim partnerjem in se določijo s pogodbo o sodelovanju. Pri klasičnem izvozu je cena prav tako predmet trdih pogajanj in postane sestavni del naročila kupca. Zajeti mora stroške izdelave (surovine in vloženo delo), pričakovan dobiček in

dogovorjene plačilne ter dobavne pogoje. Cene izdelkov, ki se prodajajo pod blagovno znamko Lisca, morajo poleg stroškov izdelave in zelenega dobička pokrivati tudi stroške trženja izdelka (embalaža, oglaševanje ipd.) in financiranja nekaterih distribucijskih poti. Lisca tudi določi priporočljivo maloprodajno ceno, ki jo trgovci niso obvezani upoštevati.

Pri oblikovanju cen pa tržnik ne sme upoštevati le ekonomska načela, temveč tudi psihologijo cen. Le-ta ima močno sporočilno vrednost o kakovosti izdelka. S cenovnim nivojem se rangirajo v srednji in višji cenovni razred. Glede na kakovost materialov, modnost in kakovost izdelkov si to vsekakor zaslužijo. Vendar pa so cene prilagojene specifičnim zahtevam posameznih trgov, gospodarski in kupni moči, prisotnosti konkurence, preferencam potrošnikom in dodatnim pogojem, kot so carine ipd.

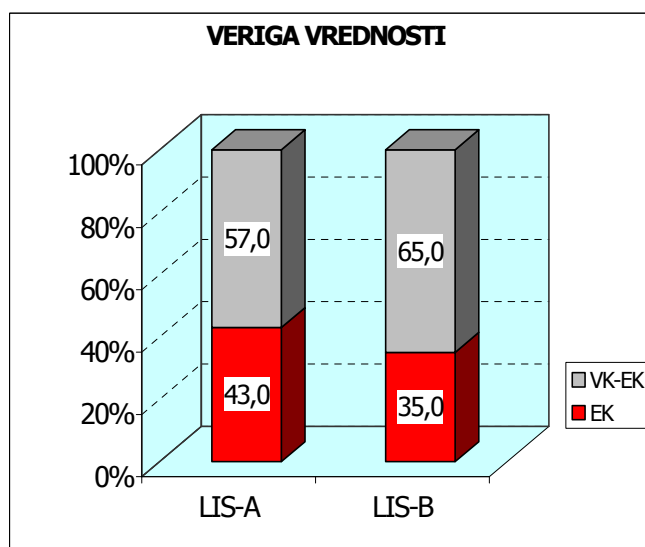
Cilj cenovne strategije je pokriti vse stroške in maksimirati profit. Vedno obstajajo v sortimentu izdelki, ki služijo funkciji molzne krave (cows), izdelki, ki blestijo (stars), izdelki, ki so problematični (problem children) in izdelki v nazadovanju (dogs). Glede na to, kje se izdelek nahaja, prinaša različen prispevek k uspešnosti podjetja. Izdelek, ki je trženjsko zanimiv, bo nosil ceno, ki je bistveno višja od dejanskih stroškov. Na drugi strani pa so izdelki, ki komaj pokrivajo stroške in ostajajo v sortimentu zaradi dopolnitve celotne ponudbe.

Slika 12: Faktorji, ki vplivajo na lastno (tovarniško) ceno izdelka



Vir: Letno poročilo o poslovanju družbe za leto 2005. Sevnica: Lisca d.d.-modna oblačila, 2005, str. 26.

Slika 13: Struktura prodajne cene izdelka z lastno znamko in znamko kupca



Vir: Interno gradivo podjetja Lisca d.d.

Simboli: EK = prodajna cena Lisce (Einkauf Preis) do njenega kupca (trgovina, firma)

VK = maloprodajna cena (Verkauf Preis), ki jo plača potrošnik

VK-EK = razlika v ceni, ki krije stroške in dobiček trgovine ter davek na dodano vrednost

Slika 13 prikazuje strukturo maloprodajne cene, ko gre za prodajo izdelka pod znamko kupca oz. pod lastno blagovno znamko. Osnova je nedrček z oporo kot najbolj prodajani izdelek podjetja. Pri prodaji znamke kupca je Lisca v cenovnem razredu 15,31 – 20,43 EUR (končna cena, ki jo plača potrošnik), včasih tudi v razredu 20,43 – 25,54 EUR. Prihodek predstavlja 35% od maloprodajne cene. Nedrčki z znamko Lisca pa se uvrščajo v cenovne razrede od 22,98 do 35,76 EUR, kjer prihodek proizvajalca znaša 43% od maloprodajne cene. S tem zaslužkom (doseženi EK) mora podjetje kriti stroške nabavljenega materiala, stroške proizvodnega dela (krojenje, šivanje, amortizacija), stroške prodaje (programsko-prodajni stroški, stroški razvoja, stroški oglaševanja), stroške financiranja (dogovorjeni skonti, rabati, bonusi), stroške uprave in ostale splošne stroške ter vkalkulirani dobiček Lisce.

Zlasti na zahtevnem evropskem trgu pa je za podjetje že velik uspeh obstanek na trgih, tako da podjetje vodi le pasivno strategijo cen. Svojo ponudbo skuša rangirati kolikor mogoče visoko glede na stanje na trgih. Če bi trženjske razmere dopuščale povečevanje tržnega deleža, bi se lahko podjetje posluževalo aktivne strategije cen. To pa zahteva večjo prepoznavnost izdelkov in širši krog lojalnih odjemalcev, kar podjetje trenutno dosega na trgih, kjer je prisotno že dalj časa in vlaga več sredstev v komunikacijo izdelkov.

Občasno se v podjetju odločijo za znižanje cen izdelkom iz modnih serij perila, ki niso več aktualne (»up-date«). Tovrstna znižanja, čeprav so prisotna pri vseh konkurentih, dolgoročno neugodno vplivajo na image blagovne znamke, ki se želi umestiti v višji cenovni razred. Popusti in razprodaje imajo pač kratkoročno ugoden učinek, saj povečajo prodajo in omogočijo prodajo modelov, ki najverjetneje v naslednji sezoni ne bodo več dovolj modni, da bi jih bilo mogoče prodajati po podobnih cenah kot nove modele. Takšnim znižanjem se ni možno izogniti zlasti pri kopalnih oblačilih in bluzah, ki imajo še vedno značaj sezonskega izdelka.

7.3 STRATEGIJA TRŽENJSKEGA KOMUNICIRANJA

»Ste ga že opazili? Gotovo. Jedre prsi, dolge noge, prediren pogled in belo spodnje perilo nekje med romantično zapeljivostjo in seksi predrznostjo. Liscin je. Oglasni plakat namreč, ki predstavlja novo kolekcijo spodnjega perila« (Zapeljivka iz Sevnice, Mag, oktober 1995). To je le eno od oglaševalskih sporočil, ki jih podjetje pošilja v okolje, da bi seznanilo ciljno javnost z izdelki, kaj jim je pripravilo za prihajajočo sezono. To sporočilo je bilo zelo učinkovito.

Odločitvi o spremembi celostne podobe podjetja je sledil širok splet aktivnosti z namenom seznaniti javnost o novostih. Trgovcem in potrošnikom, ki so bili štirideset let navajeni na »staro« Lisco, je bilo treba povedati, da imajo novo podobo, drugače je morda v poplavi istovrstnih izdelkov ne bi takoj prepoznali. Največ sredstev za seznanjanje javnosti o novi podobi in konceptu trženja izdelkov Lisca je bilo namenjenih slovenskim potrošnicam, ki še vedno ostajajo najbolj zvesti kupci. Širše akcije so bile zasnovane tudi na Hrvaškem, v Makedoniji, na Češkem in v manjšem obsegu v Nemčiji, na Nizozemskem, na Madžarskem, v Avstriji in na Slovaškem. Pet milijonov Evropejk je vsako leto nosilo izdelke, ki so bili narejeni v Lisci, a tega niso vedele. Sedaj pa jih že nekaj sto tisoč nosi izdelke s prepoznavno znamko Lisca.

Za uresničitev načrtane poti med prestižne in kakovostne evropske ponudnike, kar je predpogoj za doseganje višjega cenovnega nivoja in uspešne prodaje izdelkov, so potrebne načrtne, domišljene in obsežne aktivnosti tržnega komuniciranja. Vrhunska kakovost Liscinih izdelkov mora biti potencialnim kupcem predstavljena na primeren način, da bi jih prepričali za nakup. Med komunikacijskimi orodji, ki se jih poslužuje Lisca, so sledeča:

- nastopi na sejmi, tako na sejmi regionalnega značaja kot na bolj odmevnih sejmi v Ljubljani, Beogradu, Salzburgu, na Nizozemskem, lokalnih sejmi v Nemčiji;
- komunikacijski material v trgovinah; zloženke, ogledni kartoni in plakati, ki pa se ne pojavljajo na vseh prodajnih mestih;
- oglaševalski katalogi; profesionalna izdelava katalogov perila, kopalk in bluz pripomore k boljši predstavitvi izdelkov potencialnim trgovskim kupcem;
- oglaševanje v revijah; je koncept oglaševanja za slovensko območje in je dobro izdelano, oglaševanje za tuje trge pa je priložnostno, zlasti ob predstavitvi novih izdelkov (oglašuje se že v Textil Zeitung, Die Linie, Textil Wirtschaft, Dessour Mode International, Sous);

- komunikacijske modne revije;
- nagradne akcije v tisku in na radiu;
- propagandna sporočila na televiziji, ki so tudi finančno zelo zahtevna;
- veliki (jumbo) plakati kot oblika vizualno najbolj udarne oblike učenja in spodbujanja potencialnih potrošnic;
- različne oblike publicitete.

S končnimi kupci v Lisci sodelujejo preko množičnih medijev – tiskanih (zloženke, ogledni kartoni, gigant plakati, v revijah in časopisih) in elektronskih (televizija, radio, internet). Glede dinamike komunikacijskih aktivnosti se uporablja sezonsko oglaševanje. To pomeni, da je večina tovrstnih aktivnosti osredotočena na začetku sezone, ko se predstavljajo novosti. Za informiranje trgovcev se uporablja prodajne kataloge, v katerih je predstavljen celoten velikostni in barvni sortiment izdelkov. Zavedanje, da nobena stvar ne izgleda na sliki enako kot v resnici, je zato bistvenega pomena za uspeh prodaje, da je ponudba predstavljena z artikli, izdelanimi v pravih barvah.

Za vodenje aktivne strategije tržnega komuniciranja so poleg znanj potrebna tudi velika finančna sredstva. Faza uvajanja blagovne znamke na tujih trgih zahteva dodatna vlaganja v komunikacijo blagovne znamke, saj je potrebno izgraditi želeni image in prepoznavnost znamke pri porabnikih. Odgovornost za uresničevanje strategije komuniciranja na področju lastne blagovne znamke v podjetju formalno nosi služba trženja. Dejansko pa je vsak zaposleni kanal za prenos sporočil v okolje, ki zadevajo podjetje in njegovo poslovanje. Najpomembnejša pot tržnemu komuniciranju pri prodaji izdelkov pod znamko kupca (klasični izvoz) je predstavitev kolekcije. Tržnik mora biti za tovrstno predstavitev »oborožen« s paleto informacij o trendih na področju materialov, krojev in barv. Poznavanje delovanja konkurence pa je še dodaten plus za uspeh prodajnega razgovora.

Lisca potrjuje svojo širšo družbeno vlogo z aktivnim vključevanjem v družbeno, kulturno in športno življenje. Sponzoriranje Rokometnega kluba Lisca in številnih kulturnih prireditev v občini predstavlja za podjetje pomemben element stikov z javnostjo, saj na ta način promovira podjetje in izdelke.

7.4 STRATEGIJA DISTRIBUCIJE

Lisca trži svoje izdelke ne le v svoji prodajalni v Sevnici, temveč zlasti skozi mrežo trgovcev na debelo in drobno. Tovrstna prodajna mreža je za uspeh Lisce kot ponudnika oblačilnih izdelkov pomembna zaradi več razlogov. Je kanal, skozi katere doseže izdelek končnega kupca. Informacijska tehnologija omogoča takojšen tok povratnih informacij (feedback) do proizvajalca o najbolj prodajanih artiklih, velikostih in barvah. Igra aktivno vlogo pri osveščanju potrošnikov o modnih trendih. Za proizvajalca je pomemben image trgovca, preko katerega plasira svoje izdelke na trge. Naveza proizvajalec–trgovec ustvarja sinergijske učinke pri trženju izdelkov z blagovno znamko. Trgovec dodeli prodajni prostor in povratne informacije, proizvajalec pa ga oskrbi s propagandnim materialom in finančno podporo.

Uspešnost lastne blagovne znamke je v veliki meri odvisna od izgradnje lastne prodajne mreže, saj je na ta način Lisca prisotna na prodajnem mestu in bo sama oblikovala kriterije za izbor trgovskega blaga in opremo prodajnih prostorov.

Izdelke z lastno blagovno znamko se trži neposredno in preko lastnih oz. mešanih podjetij ter pooblaščenih distributerjev:

- v Sloveniji s tremi zastopniki, prodajalno v Sevnici in poslovno enoto v Ljubljani;
- izven Slovenije:
 - o preko hčerinskih firm in
 - o pooblaščenih distributerjev.

Oblikovana strategija nastopanja na tujih trgih zahteva izbiro zanesljivih posrednikov in ustrezno podporo s strani matičnega podjetja. Prisotna mora biti obojestranska zavest o dobrem medsebojnem delovanju, ki vodi v uspešno trženje izdelkov.

Na območjih, ker Lisca še nima razvite lastne prodajne mreže, ki predstavlja velik strošek in tvegan korak, se ponuja rešitev v strategiji franšizinga. Tak sistem omogoča vsem vključenim partnerjem enoten koncept poslovanja in skupno strategijo razvoja. Franšizojemalci bi dobili ekskluzivno pogodbo za trženje Liscinih izdelkov na svojem področju, v zameno pa bi nudili lokacijo in svoje znanje. To je vsekakor zamisel, vredna razmisleka, saj praksa dokazuje, da pomenijo tovrstne naveze uspešen način trženja izdelkov.

Lisca uspeva zagotavljati izdelke po načelu just-in-time. Izjema so včasih desortirani izdelki, ki se s proizvodnjo ne uspejo pravočasno sortirati. Pri klasičnem izvozu in predelavnih poslih je način distribucije pogojen z v pogodbi določenimi določili.

7.5 GLOBALIZACIJA MEDNARODNEGA POSLOVANJA IN BLAGOVNA ZNAMKA LISCA

Z globalizacijo mednarodnega poslovanja oziroma z globalno internacionalizacijo, ko se izgublja ali zamegljujejo meje med državami in regionalnimi območji ter s tem posledično klasična definicija geografskega izvora izdelka (storitve), se spreminjajo tudi dimenzije procesa konkuriranja. Globalizacija, ki ima geografski (premagovanje razdalj) in organizacijski vidik (mednarodna integracija in koordinacija), temelji na zamisli, da postaja svet vse bolj homogen ter da razlike med nacionalnimi trgi ne samo, da izginevajo, ampak so za nekatere trge že dejansko izginile. Globalizacija v poslovnem smislu z odpravljanjem carinskih in drugih necarinskih ovir med državami povečuje obseg potencialnih prodajnih in nabavnih trgov, istočasno pa prav zaradi tega intenzivira konkurenčni boj, v katerega se vključujejo tekmeci iz celega sveta (Dubrovski, 2005, str. 24-25).

Zaradi načrtne selitve proizvodne funkcije (t.i. proizvodni outsourcing), katere smer je odvisna od stroškov proizvodnje in kompleksnosti izdelka, katerih sestavni deli izhajajo iz zelo različnih držav, se postopoma v globalnem gospodarstvu odpravlja pomen učinka države izvora (»Made in«), na veljavi pa pridobiva blagovna znamka oziroma ugled lastnika (»Made by ali Made for«). Kot primer

omenjam Liscino proizvodnjo perila, ki se v večini zaradi nizkih stroškov dela proizvaja v deželah Daljnega Vzhoda (izvor), vendar pa konkurenčnost Liscinega izdelka zaradi tega na trgih ne pada, saj je moč blagovne znamke (oziroma vse tisto, kar blagovno znamko Lisca predstavlja – kakovost, design, zanesljivost, cena itd.) tista, ki vpliva na izbor potrošnikov, torej blagovna znamka Lisca.

Globalni trgi predstavljajo za podjetje Lisca d.d. najširše zunanje okolje, katero mu nudi več možnosti za izkoriščanje konkurenčnih prednosti. Dejstvo, ki ga je potrebno upoštevati, da je blagovna znamka Lisca pomembnejša od izvora izdelka, kajti sam izvor je nacionalno težko določljiv (sestavine iz različnih delov sveta). Segmenti niso več posamezne države, ampak deli svetovnega trga, ne glede na nacionalne meje.

8. PREDNOSTI IN SLABOSTI KROVNE BLAGOVNE ZNAMKE LISCA

Po skrbni analizi prednosti in slabosti uvedbe ene ali več blagovnih znamk za izdelke podjetja Lisca, so se odločili za nastop s strategijo krovne blagovne znamke, ki so jo začeli na trgih tržiti v začetku leta 1995. To pomeni, da nosijo vsi izdelki, ki jih podjetje trži pod lastno blagovno znamko, ime Lisca in značilno simbolno opremo. Ime podjetja, ki mu je namenjena tudi vloga blagovne znamke, mora biti zato deležno veliko večje pozornosti kot ime podjetja, ki mu je namenjena le vloga označevanja in poimenovanja proizvajalca. Podoba, ki jo podjetje kaže navzven, je namreč tudi projekcija v prihodnost in odraz vizije vodstva podjetja.

Blagovna znamka Lisca naj bi kljub enotnemu konceptu pokrivala več segmentov potrošnikov. Pod enotnim imenom so razvili stilne linije, ki zadovoljujejo potrebe posameznih trženjskih segmentov. Podjetje se mora torej v večji meri posvečati željam in potrebam potrošnikov, saj ti poleg sebi umevne kakovosti pričakujejo modnost, izgled in stil. Perilo je namreč postalo enakovredno ostalim modnim izdelkom, uveljavil se je nov način nošenja perila, ki so ga omogočili novi materiali (perilo kot gornje oblačilo). S tem pa se je povečal pomen kreatorjev kot vira idej za trženje primernih izdelkov.

Z realizacijo projekta spremembe celostne grafične podobe je dotedanji oranžni logotip Lisce zamenjala kombinacija bordo rdeče, sive in zlate barve v obliki črke L. Nova podoba naj bi bila bolj ženstvena, mehka, samozavestna in hkrati rahlo zadržana. Poudarjeni so nežnost, barvitost in prijaznost. Izdelki so enake kvalitete, tako glede izdelave in materialov kot tudi kreacije in prileganja telesu in sporočajo osnovno obljubo (koncept blagovne znamke) potrošnikom.

Lisca ne sme ostati zgolj kakovostna in modna, izražati mora svoj lastni koncept, ki jo razlikuje od konkurenčnih blagovnih znamk. Blagovna znamka nastane šele v komunikaciji s potrošniki. Blagovna znamka mora namreč ostati zvesta sama sebi, čeprav se potrošniki in izdelki spreminjajo. Lisca pooseblja zrelo, polno žensko, ki ve, kaj hoče, ki izraža zanesljivost in stabilnost. Je mati, gospodinja in poslovna ženska, čustvena in mehka, pa istočasno odločna in usmerjena naprej. Vsaka ženska skriva v sebi več podob in Lisca ji omogoča, jo spodbuja, da jih tudi izrazi. To je močno-nežna ženska sodobnega časa, ki ji ni potrebno, da se zavzema za

feministična načela, saj je trdna v sebi in lahko s to zavestjo uresničuje svoje potenciale. Nova kultura ji omogoča več svobode in samostojnosti. Končno je lahko zvesta sama sebi, ni se ji potrebno več odpovedovati. Rada je ženska, saj ji je to končno dovoljeno. Ponovno odkriva svojo ženskost in vse možnosti, ki jih ponuja. Ve, da je lahko lepa, če hoče. Skrbi za svoje telo, saj ji to daje občutek zadovoljstva. Zna si vzeti čas samo zase.

Image ženske, ki nosi Lisca, je »Prava Ženska«. Je celostna, naravna in očarljiva. Ve, da je takšna kot je, najlepša. Hoče biti SamoSvoja in ne posnema drugih. Odnos, ki ga izraža Lisca je naravna, neafektirana zapeljivost. Lisca ima svoj čar prav v tem, da nima namenov. Ženska je najlepša takrat, kadar ne ve, da jo kdo gleda.

8.1 STRATEGIJA BLAGOVNIH ZNAMK PRED UVEDBO KROVNE BLAGOVNE ZNAMKE

Krovna blagovna znamka Lisca obstaja že od leta 1995. V Sloveniji in na območju bivše Jugoslavije je bila dobro poznana in cenjena. V tujini pa je situacija drugačna. Krovna blagovna znamka je poznana v državah nekdanje Vzhodne Evrope, v Zahodnoevropskih državah je precej anonimna, saj se velika večina njihovih izdelkov prodaja pod tujimi blagovnimi znamkami. Pred uvedbo krovne krovne znamke Lisca je prodajalo podjetje svoje izdelke pod sledečimi blagovnimi znamkami:

- klasično kolekcijo perila so prodajali pod imenom Lisca, Bravo pa je bila znamka perila modnih serij za višji cenovni razred;
- kolekcija kopalk je bila razpoznavna pod imeni Adria, Lisca in Orhidee s skupinama Elegance in Beach;
- Foxy je bila blagovna znamka za bluže, vse od uvedbe programa bluz v proizvodni sortiment podjetja leta 1983.

Kupci znamk, ki niso nosile imena podjetja, pogosto niso znali povezati z Lisco, zato obstaja dodaten argument za uvedbo znamke, ki združuje celoten sortiment izdelkov in ime podjetja. Te blagovne znamke so po uvedbi krovne znamke v mirovanju. Obstaja pa možnost, da jih iz določenih razlogov ponovno oživijo.

8.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI STRATEGIJE INDIVIDUALNIH BLAGOVNIH ZNAMK

Podjetje je bilo do leta 1995 na trgih prisotno z večjim številom blagovnih znamk, med katerimi običajno ni bilo zaznati povezanosti. Vodenje takšne strategije blagovnih znamk je omogočalo na eni strani bolj ciljno usmerjeno delovanje k posameznim trženjskim segmentom, na drugi strani pa je tudi bolj stroškovno intenzivno v primerjavi s strategijo krovne blagovne znamke.

Prednosti individualne blagovne znamke pomenijo, da podjetje ne stavi vseh adutov na enega samega konja, kar mu nudi več manevrskega prostora ob morebitnih napakah, povezanih z eno od znamk.

Slabosti individualne blagovne znamke pa pomenijo, da uporaba več blagovnih znamk zahteva večja finančna sredstva. Za uvajanje in vzdrževanje posamezne znamke mora podjetje nameniti določena finančna sredstva, sicer blagovna znamka ne doseže želenih rezultatov.

Izdatki za komunikacijo posamezne blagovne znamke na novih trgih so izredno visoki in pogosto pomenijo vstopno oviro. Tovrstne ovire je lažje premagati, če so sredstva usmerjena v eno samo znamko.

Podjetje ni razpolagalo z ustrezno organizacijsko strukturo, ki bi omogočala uspešno upravljanje več blagovnih znamk hkrati. Potrebna bi bila večja fleksibilnost, boljša podjetniška kultura, s čimer bi se izognili možnosti nelojalne konkurence med skupinami, ki bi bile odgovorne za trženje posameznih blagovnih znamk.

Vodenje učinkovite strategije več blagovnih znamk zahteva tudi več kadrov z trženjskim znanjem, saj vodenje vsake znamke potrebuje svojega očeta – brand managerja. Bolj priporočljivo se je učiti na vodenju ene blagovne znamke in morda kasneje po potrebi razviti nove.

Blagovna znamka za kopalke Orchidee je imela določen koncept, svojo ciljno skupino.

8.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI STRATEGIJE KROVNE BLAGOVNE ZNAMKE

Podjetje trži celotni sortiment izdelkov pod istim imenom in s podobno simbolno opremo, ki sta lahko tesno povezana z imenom podjetja. Takšna strategija je primerna za podjetja z dokaj homogenim prodajnim sortimentom in podobnimi ciljnim skupinami.

Prednosti krovne blagovne znamke s **trženjskega vidika** so naslednje:

- Dobro ime podjetja pomaga zgraditi podobo znamke. V okolju je podjetje sprejeto kot nosilec mode in razvoja, ugledno ter vredno zaupanja.
- Ime Lisca nima po izdelanih trženjskih raziskavah kakšnega slabega prizvoka, tako na nemškem, francoskem, češkem ali madžarskih trgih. To pomeni prednost, saj se takšnemu imenu lahko doda kakršnokoli propagandno sporočilo.
- Dokaj enoten proizvodni program omogoča uporabo ene znamke za vse programe. Isto ime se torej pojavlja na velikem številu izdelkov in na več prodajnih mestih. Tako dosežejo, da se dražljaji bolj zasidrajo v glavah potrošnikov.
- Sedanje delovanje in organiziranost podjetja je še docela trženjsko. Trženjska organiziranost pa je predpogoj za uspešno blagovno znamko.
- Takšna strategija omogoča preko stilskih linij, kljub enotni znamki, pokrivanje najširšega segmenta potrošnic ter se prilagaja različnim željam in potrebam.
- Strategija z več linijami v okviru enotne blagovne znamke spodbuja potrošnice, da ostanejo zveste eni sami blagovni znamki. Pod okriljem ene

lahko najdejo tako modne kot klasične izdelke, izdelke za šport itd. Izdelke Lisce lahko nosijo, ko so mlade in rastejo z njo v zrela leta.

- Vzpostavitev krovne blagovne znamke omogoča, da dodobra obvladajo tehnologijo, know-how in trženjsko upravljanje le-teh.
- Nenazadnje strategijo krovne blagovne znamke uporabljajo tudi najbolj znani konkurenti, npr. Palmers, Triumph.

Prednosti krovne blagovne znamke z **organizacijskega vidika** so naslednje:

- Sedanja organiziranost in omejeni viri (človeški, materialni) so bolj primerni za vodenje strategije krovne blagovne znamke.
- Strategija večih blagovnih znamk zahteva bolj organsko obliko organizacije, več fleksibilnosti in možnosti razvoja in obstoja več različnih kultur v podjetju.
- Nevarnost vzpostavitve različnih kultur znotraj podjetja pa lahko privede do notranje nekooperativne konkurence.

Prednosti krovne blagovne znamke iz **finančnega vidika** so sledeče:

- Takšna strategija blagovnih znamk zahteva relativno manjša vlaganja za večji učinek kot strategija več individualnih blagovnih znamk. Vsa sredstva so usmerjena k eni sami blagovni znamki, zato je veliko večja možnost, da zgradijo močno znamko.
- Pri vstopu na tuje trge so vlaganja v trženjsko komuniciranje glavna vstopna ovira, ki jo je lažje premagati, če so sredstva usmerjena na eno blagovno znamko.
- Lisca ne razpolaga z zadostnim obsegom finančnih sredstev za učinkovito vzpostavitev in vzdrževanje večjega števila znamk, s čimer se povečuje možnost neuspeha vsake posamične blagovne znamke.
- To strategijo si lahko privoščijo podjetja, katerega poslovanje je varno do te mere, da skoraj ni pričakovati dogodka, s katerim bi ogrozil tudi tiste dele poslovanja, ki z dogodkom sicer ne bi imeli nobene povezave.

Slabosti krovne blagovne znamke:

- Opustile so se znamke, v katere je bilo vloženih kar nekaj sredstev in so bile bolj ali manj prepoznavne pri kupcih.
- Občutek zaposlenih, da se ni nič spremenilo in da lahko delajo po starem.
- Tveganje, da stavijo vse adute na enega konja. Morebitni neuspehi pri posameznih izdelkih vplivajo na krovno blagovno znamko.

9. IZHODIŠČA ZA UTRJEVANJE KONKURENČNEGA POLOŽAJA LISCE S TRŽENJEM KROVNE BLAGOVNE ZNAMKE NA MEDNARODNIH TRGIH

Večji del podjetij bi raje ostal doma, če bi le bili domači trgi dovolj veliki, da bi absorbirali celotno ponujeno količino izdelkov. Ker temu ni tako, se mora podjetje slej ko prej spopasti s sprejemom velikih odločitev o vstopu na tuje trge. Lisca je ta korak naredila že pred petintridesetimi leti in je že pravi veteran na evropskem trgu. Vendar pa to ni izgovor, da bi podjetje počivalo na lovorikah in ne poskušalo izkoristiti novih možnosti, ki se nenehno pojavljajo v mednarodnih vodah in s tem razpršiti odvisnost od peščice trgov. Vodenje poslovanja in podjetja zgolj na osnovi

preteklih izkušenj in poslovnih uspehov je kar precejšnje zagotovilo za tržni neuspeh v času velikih sprememb v mednarodnem tržnem okolju.

Evropska unija zelo hitro odstranjuje trgovinske pregrade in ustvarja enotni trg s prostim pretokom blaga, kapitala, informacij in ljudi. Slovenski trg je tudi vse bolj na udaru globalnih podjetij, ki uspejo ponuditi boljše izdelke po nižjih cenah. V podjetju Lisca d.d. se zavedajo, da niso neka velesila, čeprav veljajo za večjega evropskega proizvajalca perila, ki ima proizvodnjo še vedno locirano v Evropi. Odlično obvladovanje obstoječe dejavnosti podjetja je predpogoj za jutrišnjo odličnost. Za podjetje je najprimerneje, da deluje po sistemu zapolnjevanja vrzeli, kjer je možno iz drobtinic prav tako dobiti hlebec.

9.1 SWOT ANALIZA PODJETJA LISCA D.D.

SWOT analiza je analiza zunanjih in notranjih pomeni analizo zunanjih in notranjih dejavnikov, ki vplivajo na podjetje. Notranje dejavnike razdelimo na prednosti in slabosti podjetja, zunanji pa odsevajo trend v okolju in pomenijo priložnosti in nevarnosti s katerimi se podjetje sooča. Kratica SWOT je sestavljena iz začetnih črk angleških besed S – prednosti (strenghts), W – slabosti (weaknesses), O – priložnosti (opportunities), T – nevarnosti (threats). Sam namen SWOT analize je izpostaviti ključna vprašanja določenega podjetja (Ivanetič, 2005, str. 22)

Sinteza vsega tega, kar Lisca proizvaja, je, da je SWOT analiza blagovne znamke identična SWOT analizi podjetja.

Prednost za podjetje pomeni, da ima prednostni položaj na trgih. V bistvu je to lahko nekaj, večšina ali sposobnost, ki daje podjetju boljši konkurenčni položaj na trgih. To je lahko boljši izdelek, novejša tehnologija, dober image, boljše storitve odjemalcem, blagovna znamka in podobno. Za podjetje pa pomeni slabost, da je v slabšem položaju v odnosu do konkurence. Ko opredeljujemo prednosti in slabosti, je potrebno skrbno vrednotenje posameznih trditev. Vemo prav tako, da so nekatere prednosti bolj pomembne od drugih in jih je potrebno z ustreznimi strategijami obdržati oziroma še povečati. Prav tako velja za slabosti, saj nekatere lahko hitro odpravimo, medtem ko druge potrebujejo več časa za odpravljanje. So pa tudi takšne, ki usodno vplivajo na podjetje in se jim ne moremo izogniti. Brez dvoma je tudi trženjska priložnost pomemben dejavnik pri določanju strategije podjetja. Se pa dogaja, da podjetje ne izkoristi dane priložnosti, čeprav bi jo lahko, ali pa zato nima možnosti. Vseh priložnosti v panogi vsa podjetja ne morejo izkoristiti, saj imajo nekatera podjetja boljši položaj in tako lahko izkoristijo vsako priložnost v vsakem trenutku ter si s tem povečujejo konkurenčne prednosti. Zelo pogosto se v okolju podjetja pojavljajo tudi nevarnosti, ki tako ali drugače vplivajo na podjetje. Te zunanje nevarnosti imajo lahko osnovo v boljši tehnologiji, uvajanju nadomestnih izdelkov, neugodnih ekonomskih trendih, restriktivni vladni politiki, in drugih zunanjih dejavnikih. Za podjetje je zelo pomembna opredelitev nevarnosti, saj vplivajo na bodoči položaj podjetja in na takšen način vzpodbujajo opredeljevanje in izvajanje strategij (Bubola, 2003, str. 15-17).

Glavni namen uporabe SWOT analize je, da dobimo jasen, natančen in relativno kratek pregled o stanju v podjetju in na trgih v primerjavi s konkurenti. S to

analizo je mogoče proučiti več področij delovanja podjetja, in sicer proizvodni program, velikost podjetja, kadre, tržno usmerjenost, financiranje, organiziranost, tehnologijo, ekonomičnost in še kakšno področje, odvisno pač od namena in potreb tovrstne analize. S svojo razumljivostjo zagotavlja dobro osnovo za analizo podjetja in daje osnovne informacije za izdelavo in izvajanje tržnih aktivnosti. Hkrati pa z uporabo določenih strategij zagotavlja doseganje ciljev organizacije v prihodnosti.

Mednarodno okolje se ves čas spreminja in s tem pravila trženjskega tekmovanja. Ko podjetje, na katerih je podjetje gradilo svojo trženjsko strategijo in branilo svojo tržno umestitev, izginejo, se mora podjetje v najkrajšem času prilagoditi novim tržnim razmeram. Pretekli uspeh ni več nikakršna garancija za uspeh bodočega delovanja podjetja.

Izdelava SWOT analize je timsko delo različnih strokovnjakov v podjetju, saj dobimo na ta način bolj objektivne rezultate. Celotno SWOT analizo sem izdelala za podjetje Lisca d.d. pri predmetu planiranje za managerje, zato v specialističnem delu navajam povzetek in ključne ugotovitve SWOT analize.

Lisca razpolaga z manjšimi lastnimi proizvodnimi kapacitetami, z zadovoljivim obsegom investicij v opremo ter razpolaga z izkušenim in strokovnim kadrom. Zahteve trgov izkazujejo potrebo po majhnih serijah visoko kakovostnih izdelkov. Trženjski položaj Lisce kot podjetja, ki deluje v tekstilni panogi, ni nič kaj rožnat. Edina prava možnost za dolgoročni obstoj in uspešnost podjetja je v agresivnem trženju krovne blagovne znamke Lisca v tujini. Liscini izdelki so dovolj kakovostni za višji cenovni razred, vendar kakovost ni zadosten kriterij za ugoden image in umeščanje izdelkov. Z agresivno promocijo in izgradnjo ustreznih prodajnih poti bi podjetje povečalo prepoznavnost krovne blagovne znamke in s tem možnost uspeha.

Cilj konkurenčne analize zunanjega okolja je oceniti priložnosti na ciljnih trgih, kakor tudi potencialne grožnje, probleme in rizike, povezane z izkoriščanjem teh priložnosti. Glavni namen spremljanja dogajanja v okolju je, da se opazijo nove priložnosti. Nekatere spremembe v okolju pa predstavljajo nevarnosti. Analiza zunanjih priložnosti in nevarnosti mora zajeti naslednja področja: ekonomske faktorje, državno regulativo in zakonodajo, obnašanje konkurence, tehnološke spremembe, socialne faktorje in možne vire oskrbe (energija, novi materiali).

Cilj analize in ocenitve lastnih resursov je presoditi prednosti in slabosti lastnih zmožnosti in potencialov, da bi podjetje opredelilo, v kolikšni meri razpolaga z viri za uspešno izkoriščanje potencialnih priložnosti na ciljnih trgih. Podjetje ima prednost, če je na nekaterih področjih boljše od konkurence. To pa je lahko boljši izdelek, novejša tehnologija, dober image, boljše poprodajne storitve itd. Analiza notranjih prednosti in slabosti mora presoditi naslednje dejavnike: kakovost izdelka, zrelost izdelka (analiza življenjskega cikla izdelka), uporabnost izdelka, strukturo stroškov, tržni delež, poznavanje blagovne znamke, lojalnost odjemalcev, organiziranost, finančne rezerve, denarne tokove, sposobnost inoviranja, fleksibilnost itd.

Za SWOT analizo Lisce v veliki meri po vsebinski plati velja to, kar velja za SWOT analizo blagovne znamke.

Tabela 4: SWOT analiza podjetja Lisca d.d.

PREDNOSTI	SLABOSTI
➤ Prodajno strategijo krovne blagovne znamke Lisca gradijo na ekološki in kakovostni sprejemljivosti izdelkov. ➤ Pod okriljem ene blagovne znamke najdejo potrošnice izdelke za različne priložnosti (športne, vsakodnevne, modne). ➤ Dokaj enoten proizvodni program omogoča uporabo krovne blagovne znamke za vse programe. ➤ Krovna blagovna znamka je tudi jamstvo za kakovost.	➤ Vemo tudi, da je večina slovenske tekstilne industrije v krizi. Za Lisco to ne moremo reči, ker uspešno kljubuje težkim pogojem tako na domačih in tujih trgih. ➤ Uvoz cenениh izdelkov, ki jih tržijo na mednarodnih trgih ponudniki iz Daljnega vzhoda (cenena slabost). ➤ Visoki stroški (vsi).
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
➤ Prodaja kosov perila pa se še kar povečuje in sicer zaradi novosti (prvi v Evropi izdelali silikonski nedrček). ➤ Ker je podjetje izgubilo nekdanji jugoslovanski trgi, je ta delež prodaje preusmerilo na izvoz v evropske države. Sedaj pa se tudi trgi na bivši Jugoslaviji ponovno odpira. ➤ Podjetje ima vse možnosti obdržati proizvodnjo perila z usmeritvijo v izvoz. Nadaljevati bo potrebno s strategijo novosti in modnosti krovne znamke Lisca.	➤ Ker podjetje večino perila izvažna na evropski trg, je izpostavljeno zelo močni konkurenci blagovnih znamk (Triumph, Palmers, Karstadt, Migros, Felina, Quelle, itd.). ➤ Pojav blagovnih znamk cenenega in manj kvalitetnega perila iz Daljnega Vzhoda. ➤ Pojav recesije. ➤ Rast stroškov dela v Sloveniji. ➤ Visoka inflacija v Sloveniji.

Vir: Interni podatki podjetja Lisca d.d. 2006; Lasten.

9.2 PRIPOROČILA PODJETJU LISCA D.D. S POMOČJO ELEMENTOV KONKURENČNE PREDNOSTI

Konkurenčna prednost izhaja iz vrednosti, ki jo ustvarja podjetje za kupce. Uspešnejše bo podjetje, ki bo upoštevalo želje, potrebe in pričakovanja odjemalcev in jih zadovoljevalo boljše v primerjavi s konkurenti. Od zaznave vrednosti pa je odvisno, koliko so kupci pripravljeni plačati za določen izdelek. Podjetje mora zaradi tega izbrati tiste dejavnike konkurenčne prednosti, ki bodo pomembni za tržni uspeh pri ciljni skupini. Uspeh pri vzdrževanju konkurenčne prednosti pa bo odvisen od tega, v kolikšni meri je podjetje uspelo izoblikovati ovire, ki otežujejo posnemanje s strani obstoječih konkurentov in odvrčajo vstop novih konkurentov.

Konkurenčne prednosti, ki izhajajo predvsem iz inovacij, kreativnosti, kakovosti in know-howa, povečujejo možnost uspeha na mednarodnih trgih za podjetja tekstilne panoge, kot je Lisca. Vsak trg ima svoje specifične zahteve in želje potrošnic, katerim mora podjetje ugoditi. S tem se podjetje na trgih diferencira in pozicionira kot določen specialist, ki pokriva relativno široko tržno nišo specialnega ženskega spodnjega perila. Če želi podjetje uspešno izvajati tako izbrano trženjsko strategijo, mora v prvi vrsti poznati probleme in želje potrošnic veliko bolje kot tista podjetja, ki trge obvladujejo bolj široko. Njihove potrebe in želje je potrebno strukturirano, kontinuirano, natančno, v kontekstu načina in tudi kakovosti življenja najprej identificirati, potem interpretirati in nenazadnje pridobljeno trženjsko znanje uspešno uporabiti v okviru strategije trženja.

V nadaljevanju priporočam podjetju Lisca d.d., da upošteva možne elemente konkurenčne prednosti Lisce:

- Hiter odziv (*quick response*) postaja vse pomembnejši dejavnik uspeha. Gre za način dela, ki vključuje moderne proizvodne procese, podprte z moderno tehnologijo, načinom komunikacije, dobavo pravih izdelkov ob pravem času, brez zalog, male serije.
- Način dela zahteva računalniško podprto proizvodnjo, avtomatsko krojenje in rezanje. Tem procesom mora slediti proizvodnja kakovostnih izdelkov in hkratna ponudba atraktivnih storitev.
- Povečevanje odzivnosti in fleksibilnosti.
- Razširitev cenovnega nivoja.
- Postati priznan ponudnik perila za »velike« velikosti, kar je tehnološko bolj zahtevno.
- Večja fleksibilnost nabave in proizvodnje v matičnem podjetju.
- Povečevanje konkurenčnosti z dvigom produktivnosti in maksimalnim znižanjem proizvodnih stroškov.
- Razviti močne dejavnike necenovne konkurenčnosti.
- Ugoden image blagovne znamke.
- Kakovost distribucijskih povezav.
- Notranje usposabljanje zaposlenih za opravljanje širokega spektra operacij povečuje fleksibilnost znotraj podjetja.
- Usposabljanje na področju mednarodnega trženja.
- Uporaba novih metod, opreme in novih materialov.
- Generiranje sinergij in medpodjetniškega sodelovanja znotraj panoge.
- Inovacije na področju podatkovnih bank, sistemov odločanja, elektronskega trženja.
- Quick response techniques = prilagajanje proizvodnih procesov tržnim trendom.
- Sprejetje višjih kakovostnih standardov ter upoštevanje ekoloških meril.
- Krovna blagovna znamka.

Dejavniki, s katerimi si podjetje pridobi konkurenčno prednost, se zlasti na mednarodni sceni ves čas spreminjajo, zato jih mora vodstvo ves čas spremljati in vgrajevati v svojo strategijo trženja. Čas je vse pomembnejši vir konkurenčne prednosti. Povezan je s pravočasnim vstopom na trge, s pravočasno predstavitvijo novega izdelka, pravočasnim registriranjem znamke, pravočasnim umikom izdelka s trgov itd.

Trije najpomembnejši prodajni trgi bodo še naprej Hrvaška, Slovenija in Nemčija, na katerih bo prodanega skoraj tri četrtine vsega blaga pod krovno blagovno znamko Lisca.

Družba Lisca načrtuje v prihajajočem letu stabilno poslovanje in nadaljnjo rast prodaje blaga pod krovno blagovno znamko. Poslovni riziki, v smislu nevarnosti zmanjšanja prodaje, bodo največji na Hrvaškem, kjer se za vstop na trge intenzivno pripravljajo največje evropske trgovske družbe. Na nabavnih trgih določeno negotovost še vedno predstavlja nepredvidljivost kitajskih dobaviteljev, predvsem v smislu izpolnjevanja dobavnih rokov in standardov kvalitete.

V prihodnje bi v podjetju lahko začeli s projektom odpiranja lastnih in franšiznih prodajaln morda za začetek v Sloveniji, Hrvaški, Srbiji in Bosni ter kasneje tudi na drugih trgih. V novih prodajalnah bi bila postavljena nova, moderna trgovinska oprema ter s tem pomagala k večji prepoznavnosti Lisce in njene krovne blagovne znamke.

10. SKLEP

Dejstvo je, da visoka kakovost oblačil ni več zadosten pogoj za uspešno trženje na mednarodnih trgih, saj se tovrstni izdelki po obliki in kakovosti med seboj vse manj razlikujejo. Zahteve kupcev modnih oblačil se zaradi uveljavljanja različnih modnih tendenc in življenjskih stilov nenehno spreminjajo. Glavni dejavnik za doseganje višje cene je blagovna znamka, katere osnovni namen je razlikovanje izdelkov od konkurence. Oblačilna znamka pomeni namreč za kupca jamstvo za določeno kakovost in image blagovne znamke, za ponudnika pa možnost, da pritegne zvesto in dobičkonosno skupino kupcev. Zvestoba kupcev pa je glavna zaščita pred konkurenco, kar pa zahteva veliko vlaganj časa in denarja.

Trženje mode je specifično zaradi močnega vpliva okolja, sezonske narave modnih oblačil in velikega vpliva osebnostnih značilnosti kupca na nakupne odločitve. Kupci pričakujejo več stvari. Izdelek mora biti skrbno izdelan iz kakovostnih materialov in poudarjati mora njihov življenjski stil. In vse to seveda za izdelku primerno ceno. Poslanstvo podjetja Lisca d.d. je s kakovostnim, modnim in funkcionalnim perilom, kopalkami in bluzami, ki se odlično prilegajo ženskemu telesu, poudarjati lepoto in na ta način omogočati ženskam, da so lepe, privlačne in samozavestne skozi vso življenjsko obdobje. Primarni cilj delovanja podjetja je torej maksimiranje zadovoljstva potrošnic. S povečevanjem zadovoljstva le-teh pa se povečuje lojalnost blagovni znamki in dobiček podjetja.

Podjetje Lisca d.d. iz Sevnice je oblikovalo ključne strategije in načrtno pristopilo k uvajanju krovne blagovne znamke Lisca. Z osamosvojitvijo in prehodom na trženjsko gospodarstvo se je odprtost domačih trgov bistveno povečala, kar ima za posledico ostrejšo konkurenco in izgubo tržnega deleža na tradicionalnih trgih. Hkrati podjetje bolj ali manj uspešno izkorišča nove trženjske priložnosti, kar mora postati stalnica v trženjskem delovanju podjetja. Vendar, če je bilo do sedaj dovolj, da so tržno razmišljali in delovali le nekateri v podjetju, bo trženjsko vedenje danes in v bodoče zahtevano od vsakega člana podjetja. Prav tako je podjetje korenito zmanjšalo dodelavne posle, ob hkratnem povečevanju prodaje izdelkov pod lastno blagovno znamko.

Moje mnenje je, da uvedba krovne blagovne znamke Lisca omogoča podjetju istočasno promoviranje svojih izdelkov in organizacije. Pri načrtovanju komunikacijskih aktivnosti je potrebno uskladiti cilje glede imagea celotnega podjetja in cilje umeščanja blagovne znamke. Zaželeno je biti ponudnik in hkrati nosilec razvoja izdelkov, namenjenih kupcem višjega cenovnega nivoja zaradi svoje ekskluzivnosti, visoke kakovosti in modnosti. Komunikacijske aktivnosti morajo omogočiti ustvariti pojem mladostnih in modnih izdelkov. Z dobrim sporočilom ciljni javnosti podjetje privabi mnogo kupcev, z dobrim izdelkom pa si zagotovi tudi njihove ponovne nakupe.

Lisca ima za prihodnost jasno vizijo, in sicer biti trženjski tip podjetja kot priznan ponudnik ženskega perila, kopalk in bluz predvsem v Evropi, z uveljavljenimi mednarodnimi standardi, s sistematičnim, konstantnim nadziranjem kakovosti poslovanja ter z močno blagovno znamko in si zagotavljati konkurenčno prednost

z lastnimi strokovnjaki, stalnim zviševanjem nivoja znanja zaposlenih ter njihove kakovosti življenja.

V fazi nastajanja specialistične naloge sem na osnovi domače in tuje literature ter lastnega mnenja prišla do ugotovitve, da je strategija trženja blagovne znamke damskega perila na mednarodnih trgih pod krovno blagovno znamko Lisca za podjetje boljša, kakor bi bilo trženje sortimenta Liscinih izdelkov z več blagovnimi znamkami. Predvsem pa v primeru trženja anonimnih izdelkov še toliko bolj. Ena izmed glavnih prednosti je ta, da s takšno strategijo v podjetju Lisca d.d., ki ima dokaj enoten proizvodni program, podjetje trži celotni sortiment izdelkov v tesni povezavi z imenom podjetja in s tem imajo izdelki večjo prepoznavnost na trgih.

A pomočjo SWOT analize krovne blagovne znamke Lisca sem dobila vpogled v trženje krovne blagovne znamke in možnosti v prihodnje. Z ocenjevanjem prednosti in slabosti sem ugotovila, kje so šibke točke blagovne znamke Lisca danes. Smisel, da se ugotavljajo prednosti blagovne znamke Lisca je, da se poizkušajo navedene prednosti izkoristiti v največji možni meri za ustvarjanje uspešne blagovne znamke. Ravno tako velja za slabosti, s tem, da pri slabostih želimo navedene slabosti blagovne znamke. Prav tako nam ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti daje potrebo po dobri proučitvi le-teh. Priložnosti, ki so dane, jih je potrebno maksimalno izkoristiti, nevarnosti pa odpraviti.

Ugotavljam, da je dobro izdelana strategija krovne blagovne znamke Lisca izhodišče za uspešno vključitev v mednarodno delitev dela. Svetovna konkurenca na svetovnem trgu oblačil je vse močnejša, saj se poleg blagovnih znamk proizvajalcev vse bolj krepi moč privatnih znamk trgovcev. Selektivna izbira distribucijskih poti in komunikacijskih aktivnosti bo omogočila, da jo bodo sedanji in bodoči kupci Liscine blagovne znamke prepoznali na trgih in si zaželeli, da bi bili oblečeni v značilnem Liscinem stilu.

Lisci bi v prihodnje priporočala, da razmisli o strategiji franšizinga, predvsem na območjih, ker še nimajo razvite lastne ali pogodbene prodajne mreže, ki predstavlja velik strošek in tvegan korak. Tak sistem bi omogočil vsem vključenim partnerjem enoten koncept poslovanja in skupno strategijo razvoja. Franšizojemalci bi dobili ekskluzivno pogodbo za trženje Liscinih izdelkov na svojem področju, v zameno pa bi nudili lokacijo in svoje znanje. To je vsekakor zamisel vredna razmisleka, saj praksa dokazuje, da pomenijo tovrstne naveze uspešen način trženja izdelkov.

Skozi celotno vsebino specialističnega dela sem dosegla svoj cilj in dokazala, da se je podjetje Lisca d.d. odločilo prav, ko je uvedlo krovno blagovno znamko damskega perila Lisca, pod katero trži svoje izdelke. Uvedba lastne blagovne znamke prinaša veliko prednosti tako z organizacijskega, trženjskega in finančnega vidika, medtem ko so slabosti zanemarljive.

LITERATURA

1. Aaker David A.: Managing Brand Equity. New York: The Free Press, 1991. 299 str.
2. Bubola Denis: Pspn (swot) analiza in strateške usmeritve podjetja00net d.o.o. za obdobje 2003 – 2005. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 44 str.
3. Czinkota Michael R. and Ronkainen Ilkka A.: International Marketing - Third Edition. Chicago: The Dryden Press, 1993, str. 302-337.
4. De Chernatony Leslie: Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja. Ljubljana: GV Založba, 2002. 317 str.
5. Davis Scott M.: Building the brand-driven bussines: operationalize your brand to drive profitable growth. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 299 str.
6. Dubrovski Drago: Mednarodno poslovanje in finance. Piran: GEA College, 2005, str. 24-32.
7. Easey Mike: Fashion Marketing. Oxford, Cambridge: Blackwell Science, 1995, str. 4-20.
8. Gabrijan Vladimir: Pomen in vloga znamke v marketingu (prirejena verzija REFERATA). Maribor: Društvo ekonomistov Celje, 1996, str. 2-6.
9. Habjančič Darja, Ušaj Tanja: Osnove trženja. Ljubljana: I&S Aladin, 1998. 129 str.
10. Hankinson Graham, Cowking Philippa: The reality of global brands – Cases and strategies for the successful management of international brands. Berkshire: The McGraw-Hill Companies, 1996, str. 92-230.
11. Hassl Eva: Vpliv novih tehnologij na promocijo mode internet – neizkoriščeni potencial. [URL: <http://www.ish.si/~ljish8/files/PDF2002-2004/Hassl-E-Vpliv-2003.pdf>], 2003. 29 str.
12. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj, Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana: GV Založba, 2003, 483 str.
13. Ivanetič Ule Tamara: Ponovno umeščanje blagovne znamke Alvenus na trgu ruske federacije. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 44 str.
14. Jain Subhash C.: International Marketing Management, 5th Edition. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1996, str. 445-490.
15. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor: EPF Maribor, 1993. 455 str.
16. Jurše Milan: Vsebinski in metodološki okvir za snovanje koncepta strateškega managementa mednarodnega marketinga. Maribor: EPF Maribor, 1995. 133 str.
17. Korelc Tomaž et. al.: Moč blagovne znamke: kako ustvariti močno in prodorno blagovno znamko. Šenčur: Razvojno izobraževalno združenje Orel, 2006, str. 15-33.
18. Kotler Philip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje, nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996, str. 444-682.
19. Kotler Philip: Management trženja. Posušje: Mate, Ljubljana: GV Založba, 2004. 706 str.
20. Oplotnik Tjaša: Pomen blagovne znamke v izvoznem trženju izdelkov Gorenja gospodinjski aparati. Maribor: Naše gospodarstvo, 1995. str.91.

21. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja s primeri iz prakse. Ljubljana: GV Založba, 2005, 521 str.
22. Puharič Krešo et al.: Zakon o industrijski lastnini s komentarjem. Ljubljana: ČZ Uradni list RS GV Ljubljana, 1994. 480 str.
23. Repovš Jernej: Kako nastaja in deluje učinkovita, trženjsko usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij. Ljubljana: Studio Marketing, 1995, str. 60-107.
24. Rozman Rudi, Kovac Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
25. Ule Dejan: Strategija razvoja blagovne znamke Alveus na mednarodnih trgih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007. 82 str.

VIRI

1. Geršak Jelka, Pevec Bojan: Strategija razvoja oblačilne industrije - pogoj za kakovosten in poslovno uspešen razvoj slovenskih oblačilnih podjetij. Tekstilec, Ljubljana, (1993), 2, str. 50-54.
2. Gospodarska zbornica Slovenije.
[URL: http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_za_tekstilno_oblacilno_in_usnj_arsko_predelovalno_industrijo/evropska_tekstilna_tehnoloska_platforma/29423], 18.07.2007.
3. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/slo/panoge/35394>], 19.09.2007.
4. Interna dokumentacija podjetja LISCA d.d. - modna oblačila Sevnica. Sevnica: Lisca d.d.- modna oblačila, 2001.
5. Jurše Milan: Vpliv mednarodnega okolja na management mednarodnega marketinga in vstop podjetja na tuje trge. Naše gospodarstvo, Maribor, (1996), 3, str. 450-583.
6. Letno poročilo o poslovanju družbe Lisca d.d. v letu 2006. Sevnica: Lisca d.d., 2007.
7. Modni utrip. Zavod IRCKON, Celje, (2001), 0, str. 26-27.
8. Priznanje republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2000. Sevnica: Lisca d.d.-modna oblačila, 2000. 44 str.
9. Strateška raziskovalna agenda 2007-2013. [URL: <http://www.irspin.si/catalog/datoteke/novice/srafinal-20061129114852.pdf>], 06.09.2006.
10. Smernice razvoja Lisca d.d. 2001 - Globalni podatki za pripravo razvojnega načrta LISCA (delovno gradivo). Ljubljana: Studio Marketing, 1998.
11. Strateška delavnica Razvojni načrt LISCA 2002. Mokrice: Lisca d.d.-modna oblačila, 1998.
12. Zakon o industrijski lastnini (Uradni list RS, št. 51/06).

PRILOGA 1: ZADOVOLJSTVO PORABNIC Z BLAGOVNO ZNAMKO LISCA IN PREDSTAVITEV REZULTATOV

V prilogi 1 bom predstavila rezultate raziskave in merjenja zadovoljstva porabnic z blagovno znamko Lisca.

Kot metodo zbiranja informacij sem izbrala anketiranje, s katerim sem dosegla, da so anketiranke odgovorile na vsa zastavljena vprašanja. Sama anketa je sestavljena zelo enostavno tako, da anketiranke niso imele težav z razumevanjem vprašanj. V trgovini v Sevnici sem dala prodajalkam vprašalnike, ki so jih dale strankam, ki so prišle v trgovino. Ker je omenjena trgovina v Sevnici je zelo frekventna, sem se tudi odločila za takšen način anketiranja. Stranke prihajajo iz različnih krajev iz cele Slovenije. Anketiranje je potekalo 23. in 24. januarja 2008. Vrnjenih sem dobila sedemdeset vprašalnikov.

Razlog zakaj sem se odločila, da anketiram samo ženske je bil ta, da sem prodajalke v trgovini Lisca vprašala, kakšen je obisk moških kupcev. Odgovorile so mi, da skoraj zanemarljiv. Sicer imajo nekaj moških kupcev, vendar zelo malo. Odstotek moških porabnikov je tako majhen, da naraziskavo zadovoljstva njihova ne vključitev v vzorec niti nima omembe vrednega vpliva.

Sam vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov. V prvem delu sem postavila sem deset trditev, ki so jih anketiranke ocenjevale z ocenami od 1 - 5, pri čemer je 1 pomenila se ne strinjam, 5 pa močno se strinjam s trditvijo. Vse trditve so se nanašale na blagovno znamko Lisca. V drugem delu sem uporabila vprašanja, ki se v tovrstnih kvantitativnih metodah raziskovanja največ uporabljajo. Postavila sem šest vprašanj, kjer so anketiranke odgovarjale z obkroževanjem ponujenih možnih odgovorov, pri šestem vprašanju pa so anketiranke napisale lasten odgovor. V tretjem delu vprašalnika pa so me zanimale demografske značilnosti in sicer starost, izobrazba in zaposlitev (Glej priloga 3).

Ciljna populacija pri raziskavi so bile porabnice izdelkov blagovne znamke Lisca. Glede na to, da je proizvodni program namenjen predvsem ženskam, sem za vzorčno enoto izbrala že obstoječo porabnico ženskega spola, saj je bil namen raziskave proučiti zadovoljstvo porabnic z izdelki blagovne znamke Lisca.

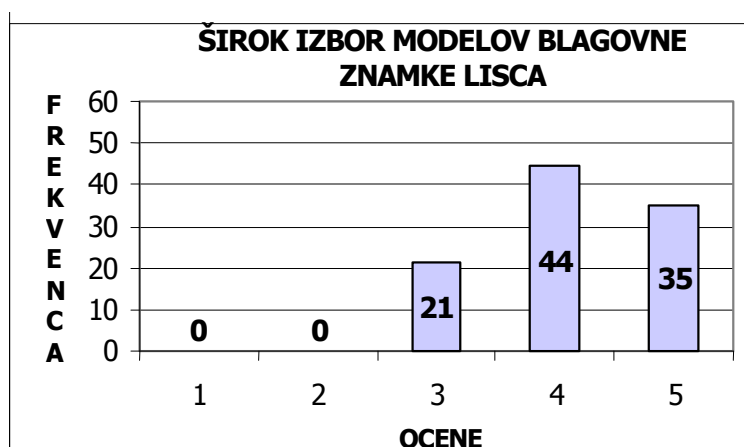
Čeprav dajejo večji vzorci zanesljivejše podatke, sem postopek vzorčenja prilagodila tako, da so v vzorcu zastopane vse generacije porabnic ženskega spola, ki so dovolj zrele, da same razmišljajo o svojem zadovoljstvu in se tudi same odločajo za nakup. Vključila sem porabnice stare nad 18 let. Največ anketirank je bilo starih od 26-35 let (33%), sledi skupina 36-45 let (24%), nato skupina starih od 18- 25 let (21%), nadalje skupina 46-55 let (17%) in najmanj starih je bilo nad 56 let (5%) (Glej priloga 2, slika 1).

Prav tako so bile v anketo so bile vključene porabnice različnih izobrazbenih struktur in sicer največ porabnic ima srednjo šolo (45%), nato osnovno šolo ali manj (28%), sledi višja ali visoka (17%), najmanj porabnic pa je bilo z univerzitetno izobrazbo ali več (10%) (Glej priloga 2 slika 2).

V anketo so bile vključene porabnice glede na zaposlitev. Največ porabnic je bilo zaposlenih (67%), sledile so študentke (16%), upokojenke (9%), gospodinje (3%) in brezposelne z (5%) (Glej priloga 2, slika 3).

Najprej predstavljam rezultate raziskave za prvi del anketnega vprašalnika, ki je vseboval deset različnih trditev. Rezultati so prikazani grafično, vsak graf pa je obrazložen s številkami in odstotki. V razlagi je najprej naveden odgovor, ki ga je podalo največ anketirank – modus, ki je definiran kot tista spremenljivka, ki jo ima največ opazovanih enot. Na koncu pa je podan podatek za odgovor, ki ga je podalo najmanj anketirank.

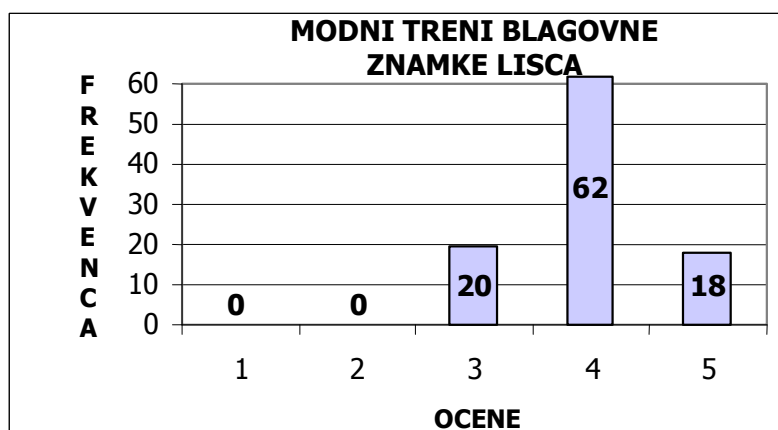
Slika 1: Stališča porabnic o širokem izboru modelov blagovne znamke Lisca



Vir: Rezultati ankete.

Kar 44 % porabnic se strinja s trditvijo, da ima blagovna znamka Lisca širok izbor modelov, popolnoma se strinja s trditvijo 35 %. 21 % porabnic pa se ni moglo odločiti, ali se s trditvijo strinjajo ali ne. Rezultat kaže, da nudi blagovna znamka Lisca širok izbor modelov, saj se nobena od anketirank ni opredelila, da se ne strinja ali celo sploh ne strinja s to trditvijo.

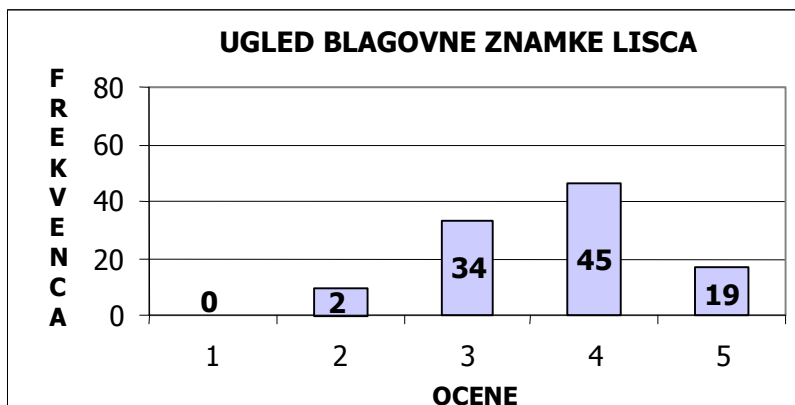
Slika 2: Stališča porabnic o trditvi, da blagovna znamka Lisca sledi modnim trendom



Vir: Rezultati ankete.

Kar 62 % porabnic se je strinjalo s trditvijo, da blagovna znamka Lisca sledi modnim trendom, 20 % se jih ni moglo opredeliti, 18 % se jih je popolnoma strinjalo, nobena pa se s trditvijo ni ali sploh ni strinjala.

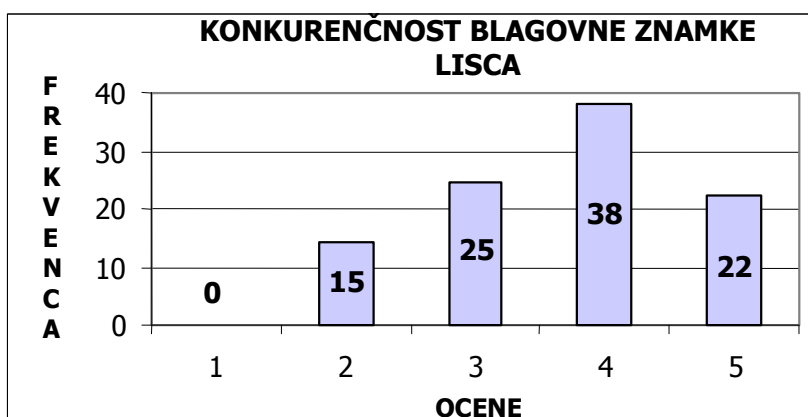
Slika 3: Stališča porabnic o ugledu blagovne znamke Lisca



Vir: Rezultati ankete.

Ugotavljam, da se 19 % porabnic popolnoma strinja s trditvijo, da je blagovna znamka Lisca zelo ugledna, 45 % se je strinjalo, da je blagovna znamka Lisca ugledna, 34% se ni moglo opredeliti, samo 2 % porabnic pa menita, da blagovna znamka Lisca ni ugledna.

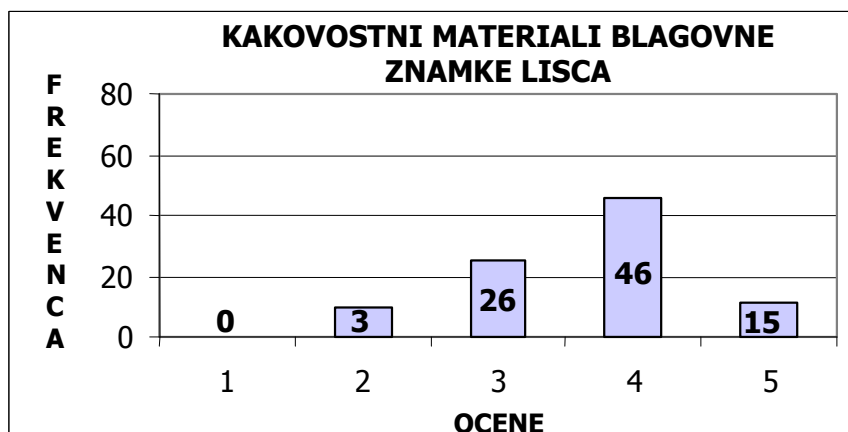
Slika 4: Stališča porabnic o tem, ali so izdelki blagovne znamke Lisca boljši v primerjavi s konkurenco



Vir: Rezultati ankete.

Za trditev, da so Liscini izdelki boljši od konkurenčnih, se 25 % anketirank ni moglo opredeliti za strinjanje ali nestrinjanje, 38 % se jih je strinjalo, 22 % celo popolnoma, 15 % se jih ni strinjalo in nobena anketiranka se ni opredelila za popolno nestrinjanje.

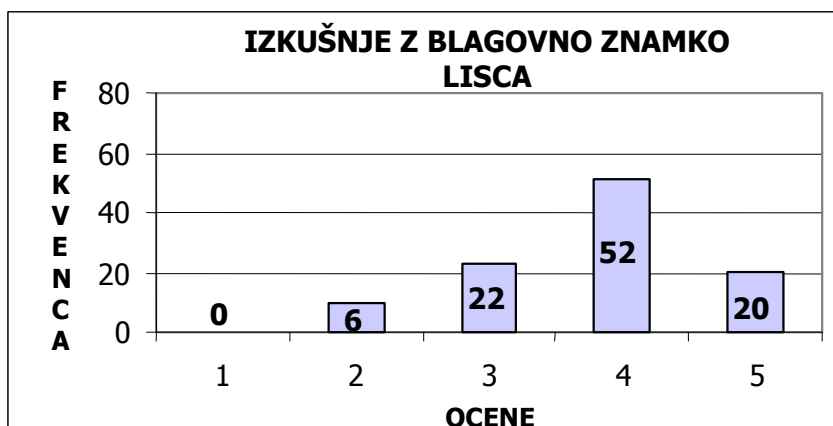
Slika 5: Stališča porabnic o trditvi, da so izdelki blagovne znamke Lisca izdelani iz kakovostnih materialov



Vir: Rezultati ankete.

S trditvijo, da je so izdelki blagovne znamke Lisca izdelani iz kakovostnih materialov, se je strinjalo 46 % anketirank, popolnoma se jih je strinjalo 15 %, 26 % je bilo neopredeljenih, 3 % se jih ni strinjalo, nobena anketiranka pa se ni opredelila za popolno nestrinjanje.

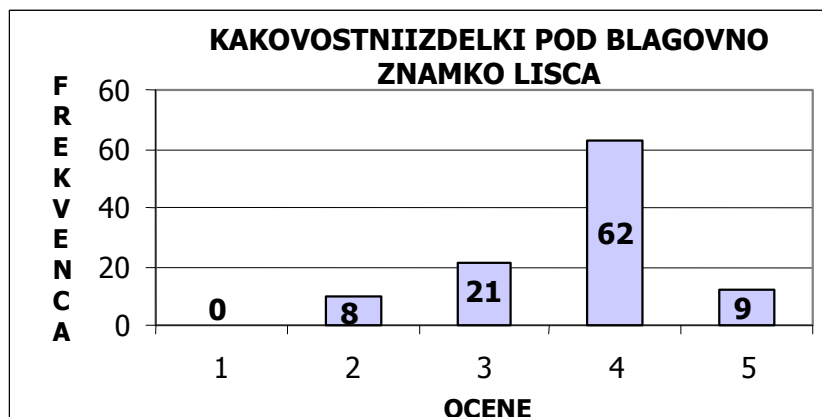
Slika 6: Stališča porabnic o trditvi, da imajo dobre izkušnje z blagovno znamko Lisca



Vir: Rezultati ankete.

S trditvijo, da imajo porabnice dobre izkušnje z blagovno znamko Lisca se je popolnoma strinjalo 20 % porabnic, 52 % se jih je s trditvijo strinjalo, 22 % se ni moglo opredeliti za strinjanje oziroma nestrinjanje, 6 % se jih ni strinjalo in nobena se ni opredelila za popolno nestrinjanje.

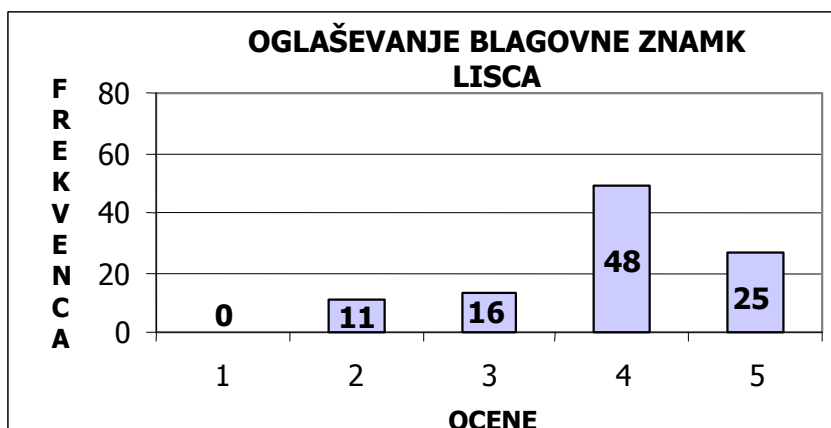
Slika 7: Stališča porabnic, da so izdelki pod blagovno znamko Lisca izdelani kakovostno



Vir: Rezultati ankete.

S trditvijo, da so izdelki pod blagovno znamko lisca izdelani kakovostno se je popolnoma strinjalo 9 % porabnic, s trditvijo se je strinjalo 62 %, 21 % se ni moglo opredeliti za strinjanje oziroma nestrinjanje, 8 % se jih ni strinjalo in nobena se ni opredelila za popolno nestrinjanje.

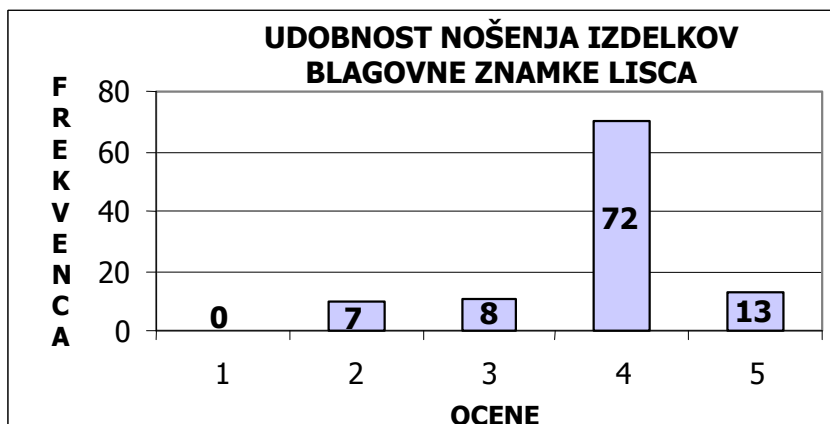
Slika 8: Stališča porabnic glede oglaševanja blagovne znamke Lisca



Vir: Rezultati ankete.

S trditvijo, da so izdelki blagovne znamke Lisca oglaševalni in informiranost o izdelkih je zelo dobra se je strinjalo popolnoma 25 % anketirank, s trditvijo se je strinjalo 48 % anketirank, 16 % je bilo neopredeljenih, 11 % se jih ni strinjalo, nobena anketiranka pa se ni opredelila za popolno nestrinjanje s trditvijo.

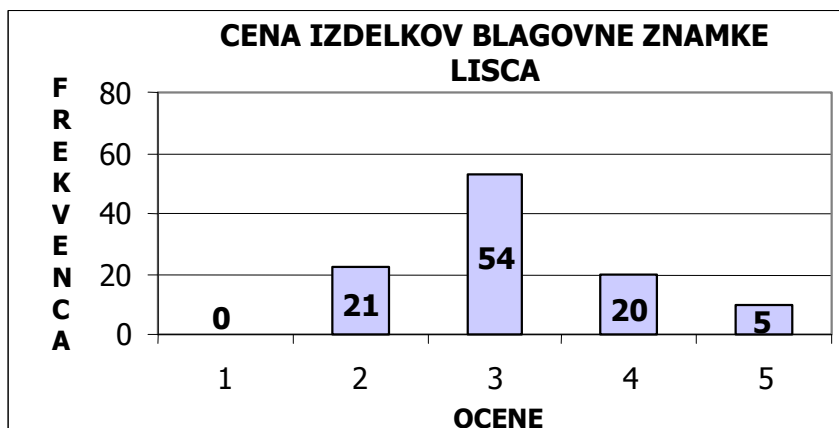
Slika 9: Stališča porabnic glede udobnosti nošenja izdelkov pod blagovno znamko Lisca



Vir: Rezultati ankete.

S trditvijo, da so izdelki blagovne znamke Lisca udobni za nošenje, se je popolnoma strinjalo 13 % vprašanih, s trditvijo se je strinjalo 72 %, 8 % je bilo neopredeljenih, 7 % se jih ni strinjalo, nobena anketiranka pa se ni opredelila za popolno nestrinjanje s trditvijo.

Slika 10: Stališča porabnic glede cene izdelkov pod blagovno znamko Lisca



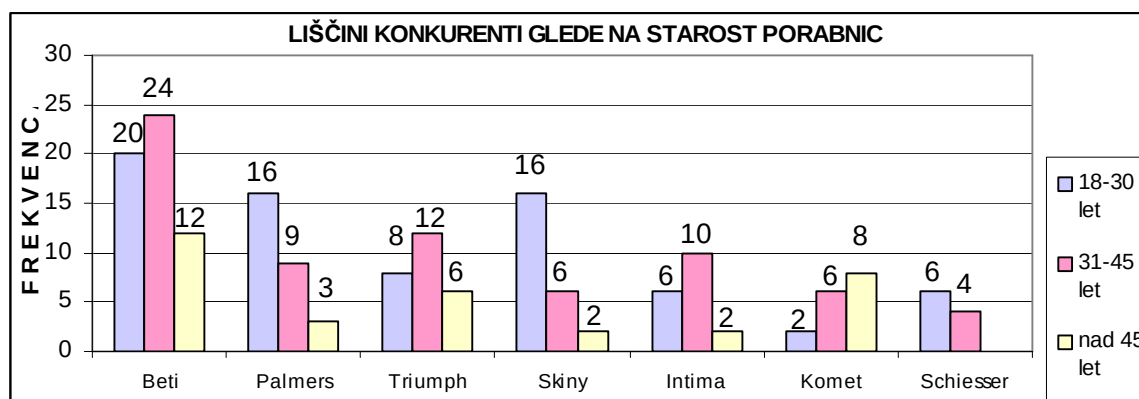
Vir: Rezultati ankete.

S trditvijo, da so izdelki blagovne znamke Lisca ugodne cene se je popolnoma strinjalo 5% vprašanih, s trditvijo se je strinjalo 20 %, 54 % je bilo neopredeljenih, 21 % se jih ni strinjalo, nobena anketiranka pa se ni opredelila za popolno nestrinjanje s trditvijo. Iz česar izhaja, da je cena izdelkov pod blagovno znamko Lisca kar problematična.

Sledilo je vprašanje, katere blagovne znamke s podobnim proizvodnim programom porabnice poznajo. Namen tega vprašanja je bil spoznati največje Liscine konkurente, saj če porabnice blagovno znamko poznajo, predvidevam, da tudi kupujejo njihove izdelke.

Iz rezultatov sklepam, da predstavlja Lisci največjo konkurenco na našem območju Beti iz Metlike, saj podjetje pozna kar 56 % vprašanih. Na drugem mestu je blagovna znamka Palmers, ki jo je omenilo 28 % porabnic. Zanimivo bi bilo vedeti, ali je njeno poznavanje posledica nakupov ali le zgolj dobrega reklamiranja te blagovne znamke, saj spada po moji oceni v nekoliko višji cenovni razred. S 26 % ji sledi Triumph, s 24 % blagovna znamka Skiny, ki je priljubljena predvsem pri mlajši generaciji, sledijo ji Intima z 18 %, Komet s 16 %, Schiesser z 10 % in Nancy Aljančič s 4 %.

Slika 11: Liscini največji konkurenti



Vir: Rezultati ankete.

Porabnice so omenjale še druge blagovne znamke, vendar v manjšem deležu. To so Victoria s Secret, Benetton, La Perla, Ridinger, Fellina, Intissimi, Orhidee, nekaj pa jih je pripomnilo, da sicer ne poznajo znamk, kupujejo pa izdelke v različnih trgovinah in po dokaj ugodnih cenah. Lahko ugotovim, da je tovrstna ponudba zares pestra, konkurenca močna, porabnice pa si lahko izberejo izdelke po svojih kriterijih.

Zaradi velike razpršenosti prodaje bi bilo veliko boljše za objektivne rezultate zajeti večji vzorec, ki bi prinašal natančnejšo sliko in verodostojnejše izsledke na področju zadovoljstva porabnic z blagovno znamko Lisca. Menim, da je kar visoka splošna stopnja zadovoljstva odraz dejstva, da je bila raziskava izvedena na relativno majhnem območju, kjer bližina podjetja gotovo vpliva na rezultate.

Lisca je v preteklih letih zgradila močno blagovno znamko, saj v samo promocijo vlagajo zelo veliko sredstev. S svojimi izdelki se skušajo čimbolj približati željam in potrebam svojih porabnikov, zato ogromno naporov in finančnih sredstev vlagajo v konstantno izboljševanje poslovanja v smislu poslovnih rezultatov kot tudi v smislu izboljšanja zadovoljstva porabnikov.

Podjetju bi predlagala, da bi spremljali svoje porabnike tudi s pomočjo baze podatkov o porabnikih, kar je že kar nekaj časa trend v sodobnem trženju. Na vseh prodajnih mestih bi porabnice izpolnjevale anketne lističe, sam vnos in obdelava podatkov pa tudi ne bi predstavljala nobenega problema. Na osnovi razgovorov z zaposlenimi imajo znanja in tehničnih sredstev za to na razpolago v podjetju dovolj.

Predlagam tudi spremljanje zadovoljstva preko njihovih spletnih strani. Oblikovali naj bi kratek anketni vprašalnik o stvareh, ki podjetje najbolj zanimajo, vsi sodelujoči pa bi v zahvalo sodelovali v nagradni igri. Tak način je za porabnike nadvse privlačen.

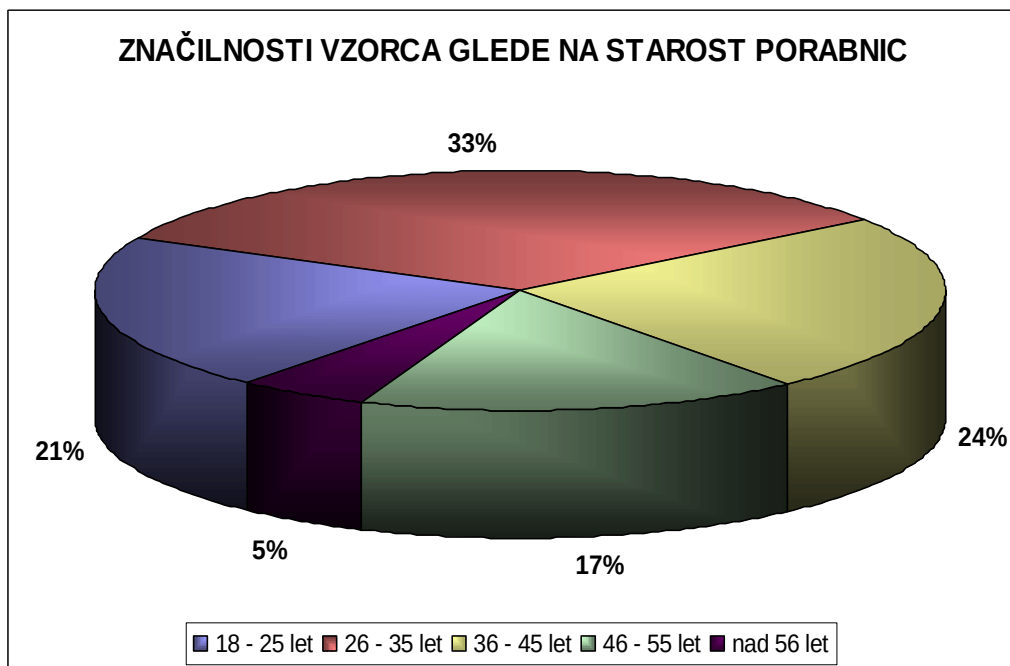
Lisca sicer vsako leto kot sponzor sodeluje na izboru za Miss Slovenije in se uspešno promovira, vendar bi bilo smiselno prirediti tudi kakšne modne revije, kjer bi svoje kolekcije predstavila širši publiki. Nekatera podjetja organizirajo svoje predstavitve na revijah kar v večjih nakupovalnih središčih, da organizacija in izvedba ne predstavljata prevelikega stroška.

Rezultati raziskave so pokazali, da največje nezadovoljstvo porabnicam predstavljajo previsoke cene. Osebno menim, da bi morale biti v njihovi prodajalni v Sevnici cene dejansko nižje kot v drugih prodajnih centrih. Imajo sicer svoj akcijski kotiček, v katerem pa navadno ponujajo blago z napako in ostanke programov iz preteklih sezon, ki jih tudi na razprodajah niso uspeli prodati.

Pri svoji raziskavi zadovoljstva porabnic z blagovno znamko Lisca sem ugotovila visoko stopnjo zadovoljstva in menim, da se jim izgube zvestobe svojih porabnic še ni treba bati. Čeprav za Lisco obstaja na trgu močna konkurenca, pa so si v preteklosti ustvarili močno in ugledno blagovno znamko, ki se odlikuje predvsem po visoki kvaliteti materialov in vrhunski kakovosti izdelave. Lisca bo morala poskrbeti, da bo to mnenje svojih porabnic opravičila tudi v bodočnosti, kljub selitvi proizvodnje na druge, cenejše trge.

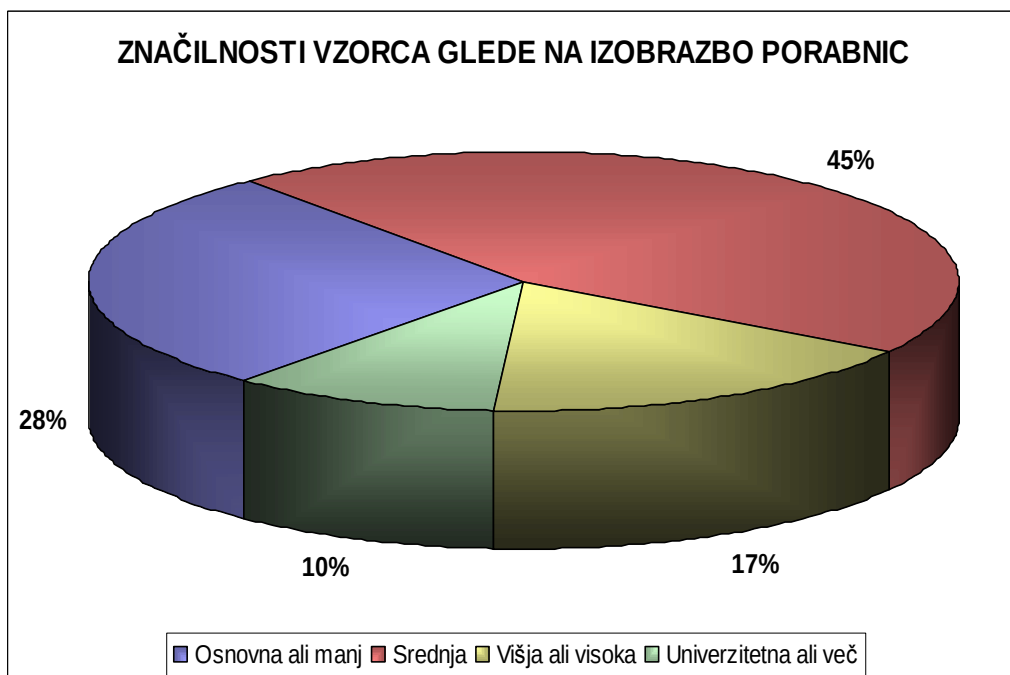
PRILOGA 2 : GRAFIČNI PRIKAZ ZNAČILNOSTI VZORCA

Slika 1: Značilnosti vzorca glede na starost porabnic



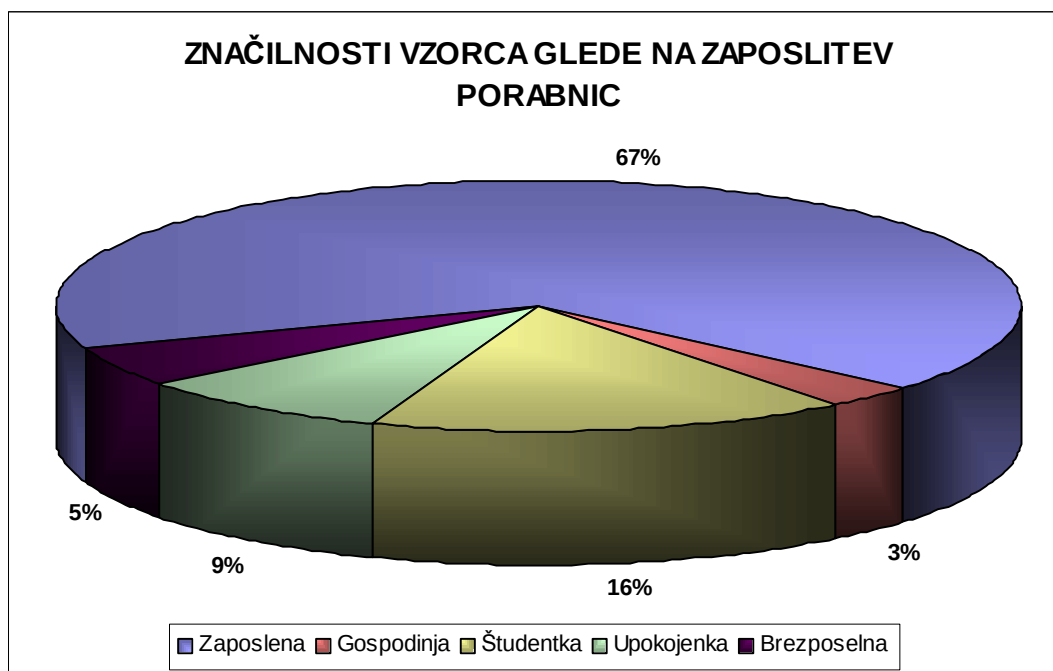
Vir: Rezultati ankete.

Slika 2: Značilnost vzorca glede na izobrazbo porabnic



Vir: Rezultati ankete.

Slika 3: Značilnost vzorca glede na zaposlitev porabnic



Vir: Rezultati ankete.

PRILOGA 3 : VPRAŠALNIK O ZADOVOLJSTVU Z BLAGOVNO ZNAMKO LISCA

Spoštovani!

Moje ime je Mojca KUZMIČKI in zaključujem podiplomski specialistični študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Naslov mojega specialističnega dela je Strategija trženja blagovne znamke damskega perila na mednarodnih trgih. Prosila bi vas, da z vašimi odgovori podate vaše zadovoljstvo z blagovno znamko Lisca.

1. V tabeli ocenite navedene trditve z ocenami od 1 do 5

(5 pomeni najboljšo oceno, 1 pomeni najslabšo oceno).

1.	Blagovna znamka Lisca nudi širok izbor modelov.	5	4	3	2	1
2.	Blagovna znamka Lisca sledi modnim trendom.	5	4	3	2	1
3.	Blagovna znamka Lisca je zelo ugledna.	5	4	3	2	1
4.	Izdelki pod blagovno znamko Lisca so boljši od konkurenčnih ponudnikov.	5	4	3	2	1
5.	Izdelki pod blagovno znamko Lisca so izdelani iz kakovostnih materialov.	5	4	3	2	1
6.	Izkušnje z izdelki blagovne znamke Lisca so zelo dobri.	5	4	3	2	1
7.	Izdelki pod blagovno znamko Lisca so kakovostno izdelani.	5	4	3	2	1
8.	Oglaševanje izdelkov pod blagovno znamko Lisca je zadovoljivo.	5	4	3	2	1
9.	Izdelki pod blagovno znamko Lisca so udobni za nošenje.	5	4	3	2	1
10.	Cena izdelkov pod blagovno znamko Lisca je sprejemljiva.	5	4	3	2	1

Legenda:

- 1 – sploh se ne strinjam
- 2 – ne strinjam se
- 3 – niti da niti ne
- 4 – strinjam se
- 5 – popolnoma se strinjam

2. Ali poznate kakšno Lisci sorodno blagovno znamko? Če jo, prosim, navedite katero!

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

3. Demografske karakteristike:

a) Prosim, označite pred spodaj navedenimi možnimi odgovori, kakšna je vaša starost:

- ☐ 18 – 25 let
- ☐ 26 – 35 let
- ☐ 36 – 45 let
- ☐ 46 – 55 let
- ☐ nad 56 let

b) Prosim, označite pred spodaj navedenimi možnimi odgovori, kakšna je vaša izobrazba:

- ☐ osnovna ali manj
- ☐ srednja
- ☐ višja ali visoka
- ☐ univerzitetna ali več

c) Prosim, označite pred spodaj navedenimi možnimi odgovori, kakšna je vaša zaposlitev:

- ☐ zaposlena
- ☐ gospodinja
- ☐ študentka
- ☐ upokojenka
- ☐ brezposelna

Hvala za sodelovanje!