

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**SPECIALISTIČNO DELO**

**ANALIZA PORTFELJA BLAGOVNE ZNAMKE ISKRATEL IN  
PREDLOG NOVE STRATEGIJE**

**Kranj, junij 2006**

**ALEŠ NJEGOVAN**



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

V Ljubljani dne 26.06.2006

Podpis: Aleš Njegovan



## KAZALO

<b>1.</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>PORTFELJ BLAGOVNE ZNAMKE.....</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>RAZSEŽNOSTI PORTFELJA BLAGOVNIH ZNAMK.....</b>	<b>6</b>
3.1.	Določitev portfelja blagovnih znamk.....	6
3.2.	Opredelitev vlog blagovnih znamk.....	7
3.3.	Vloge blagovnih znamk v portfelju.....	10
3.4.	Doseg blagovne znamke.....	12
3.5.	Struktura portfelja blagovne znamke.....	12
3.6.	Celostna grafična podoba portfelja blagovnih znamk.....	14
<b>4.</b>	<b>CILJI PORTFELJA BLAGOVNE ZNAMKE.....</b>	<b>18</b>
4.1.	Zagotavljanje sinergije v portfelju.....	19
4.2.	Povečevanje vrednosti blagovnih znamk.....	19
4.3.	Ustvarjati in vzdrževati relevantnost.....	19
4.4.	Razvoj močnih blagovnih znamk.....	20
4.5.	Zagotavljanje jasnosti ponudbe.....	20
<b>5.</b>	<b>ODNOSI MED BLAGOVNIMI ZNAMKAMI V PORTFELJU.....</b>	<b>20</b>
5.1.	Revizija strategije portfelja blagovne znamke.....	20
5.2.	Strategije portfelja blagovne znamke.....	20
5.3.	Izbira ustrezne pozicije v portfelju blagovne znamke.....	26
5.4.	Dejavniki, ki vplivajo na odločitve v zvezi s portfeljem blagovne znamke.....	26
<b>6</b>	<b>RELEVANTNOST IN DIFERENCIACIJA BLAGOVNE ZNAMKE.....</b>	<b>31</b>
6.1.	Relevantnost blagovne znamke.....	31
6.2.	Diferenciacija blagovne znamke.....	32
<b>7.</b>	<b>ŠIRJENJE BLAGOVNE ZNAMKE.....</b>	<b>33</b>
7.1.	Pogoji širjenja blagovne znamke.....	34
7.2.	Horizontalna širitev blagovne znamke.....	35
7.3.	Vertikalna širitev blagovne znamke.....	37
7.4.	Uvajanje nove blagovne znamke.....	38
<b>8.</b>	<b>KONSOLIDACIJA IN RACIONALIZACIJA BLAGOVNIH ZNAMK.....</b>	<b>38</b>
<b>9.</b>	<b>POSEBNOSTI RAVNANJA Z BLAGOVNIMI ZNAMKAMI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU.....</b>	<b>41</b>
<b>10.</b>	<b>IZDELAVA STRATEGIJE PORTFELJA BLAGOVNE ZNAMKE ISKRATEL.....</b>	<b>44</b>
10.1.	Širši pogled na podjetje Iskratel.....	44
10.2.	Analiza strategije portfelja blagovne znamke Iskratel in predlog nove strategije.....	52

<b>11. SKLEP.....</b>	<b>75</b>
<b>12. SLOVAR TUJK.....</b>	<b>78</b>
<b>13. LITERATURA.....</b>	<b>79</b>
<b>14. VIRI.....</b>	<b>81</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Izdelki za gradnjo TDM omrežij.....	49
Tabela 2: Izdelki za gradnjo IP omrežij (Nova generacija Izdelkov).....	50
Tabela 3: Rešitve za različne segmente kupcev.....	51
Tabela 4: Strategija korporativne blagovne znamke.....	56
Tabela 5: Analiza PSPN.....	62
Tabela 6: Različne možne strategije znamčenja novih Izdelkov.....	64
Tabela 7: Novi predlog sistema poimenovanja Izdelkov - Izdelki za gradnjo TDM omrežij.....	69
Tabela 8: Novi predlog sistema poimenovanja Izdelkov - Izdelki za gradnjo IP omrežij (Nova generacija Izdelkov).....	70
Tabela 9: Novi predlog sistema poimenovanja rešitev.....	70
Tabela 10: Nove vloge znamk v portfelju.....	74

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Hierarhično drevo blagovne znamke Toyota.....	13
Slika 2: Mrežni model blagovne znamke Nike.....	14
Slika 3: Besedni znak.....	15
Slika 4: Črkovni znak.....	16
Slika 5: Slikovni znak.....	16
Slika 6: Abstraktni znak.....	17
Slika 7: Spekter odnosov med blagovnimi znamkami in različne strategije znamčenja.....	22
Slika 8: Odločitveno drevo blagovne znamke SI2000.....	54
Slika 9: Potek raziskav.....	54
Slika 10: Stanje korporativne blagovne znamke.....	55
Slika 11: Asociacije korporacijske blagovne znamke Iskratel.....	57
Slika 12: Podoba blagovne znamke Iskratel.....	59
Slika 13: Ugled znamke Iskratel.....	59

Slika 14: Asociacije izdelčne blagovne znamke SI2000.....	60
Slika 15: Podoba izdelčne blagovne znamke SI2000 .....	62
Slika 16: Prikaz poimenovanja podjetij v skupini Iskratel.....	65
Slika 17: Postopni prehod k poenotenju poimenovanja podjetij v skupini Iskratel.....	66
Slika 18: Izbrana strategija podznamke pod glavno korporativno znamko.. .....	67
Slika 19: Novi sistem označevanja.....	68
Slika 20: Prikaz odprtosti novega sistema označevanja za horizontalne in vertikalne širitve blagovne znamk SI3000.....	69





## 1. UVOD

Podjetje Iskratel deluje na medorganizacijskem trgu proizvajalcev telekomunikacijske opreme. Ta trg je v zadnjem desetletju zaznamoval intenziven tehnološki razvoj. Telekomunikacijsko omrežje je postalo izredno kompleksno, saj je prišlo do združevanja več različnih omrežij. Združujejo se klasična telekomunikacijska omrežja (fiksna in mobilna), računalniška, internetna in kabelska omrežja. Pred začetkom združevanja posameznih omrežij so vsa delovala na svojih ločenih tehnoloških osnovah, sedaj pa vsa omrežja prehajajo na skupno tehnološko osnovo, ki jo poimenujemo IP tehnologija.

Tako se je na strani ponudnikov opreme za gradnjo omrežij pojavilo veliko število novih, kar pa je na trgu povzročilo velik konkurenčni boj in tudi raznoliko ponudbo izdelkov in rešitev za gradnjo omrežij.

Tudi na strani ponudnikov storitev končnim uporabnikom je prišlo do korenitih sprememb. Pred začetkom združevanja različnih omrežij so posamezni ponudniki svojim končnim uporabnikom ponujali eno glavno storitev. Klasični operaterji telefonije so svojim uporabnikom zagotavljali fiksno telefonijo, mobilni operaterji mobilno telefonijo, kabelski operaterji le televizijske programe, internetni operaterji pa internetne storitve. S tehnološkim razvojem in novim znanjem so se stvari popolnoma spremenile. Različni opisani operaterji lahko danes končnim uporabnikom ponudijo bolj ali manj enake storitve. To pomeni, da nova tehnologija omogoča, da se različna omrežja - kabelska, mobilna, internetna- povežejo preko tako imenovanih dostopovnih omrežij na glavno hrbtenično omrežje, ki pa je vsem omrežjem skupno. (Letno poročilo podjetja Iskratel, 2004)

Opisane razmere so prisilile, tako proizvajalce telekomunikacijske opreme kot tudi ponudnike storitev končnim uporabnikom, v drugačna razmišljanja in s tem posledično tudi v nove tržne pristope.

Proizvajalci telekomunikacijske opreme, med katera sodi tudi podjetje Iskratel, so se soočili s pojavom novih ciljnih skupin oziroma potencialnih kupcev na eni strani in večjem številom ponudnikov na drugi strani. V preteklosti je v posamezni državi prevladoval le en ponudnik telekomunikacijske opreme in peščica tujih ponudnikov opreme, ki pa zaradi političnih razlogov ščitenja domače proizvodnje, niso imeli dovolj možnosti za pridobitev posla. To pa je povzročilo, da je v načinu trženja prevladovala predvsem osebna prodaja in lobiranje.

Ti pristopi so tudi danes izredno pomembni, vendar je zaradi množice konkurentov in širitve asortimana izdelkov, potrebno graditi tudi na drugih elementih trženja. Zaradi tako močne

konkurence in poplave različnih proizvodov pa je vse težje zagotavljati prepoznavnost in kompetentnost podjetja ter njegovih proizvodov.

V vrtincu teh velikih spremembah se je znašlo tudi podjetje Iskratel, kjer pa na te spremembe niso bili pripravljeni, saj se med drugim z načrtnim ravnanjem blagovnih znamk do sedaj ni načrtno ukvarjal še nihče. Proces poimenovanja izdelkov je potekal v različnih izdelčnih oddelkih in to bolj ali manj po osebnih ocenah, brez kakršnihkoli strokovnih trženjskih utemeljitev. Do resne zmede v poimenovanju izdelkov je prišlo, ko je podjetje razvilo celo vrsto novih izdelkov in rešitev za omrežja nove generacije.

Večina ponudnikov opreme za gradnjo telekomunikacijskih omrežij je zaradi velikega preskoka v tehnološkem razvoju pričelo uvajati nove blagovne znamke za izdelke, ki so namenjeni gradnji omrežij nove generacije. Ocenili so, da obstoječe blagovne znamke ne prenesejo širitve, zaradi močne navezanosti na staro tehnologijo. Uvajanje novih blagovnih znamk pa jim je omogočilo odmik od omenjene navezanosti in s tem lažje uveljavljanje v svetu novih tehnologij.

Podjetja so in še vedno izbirajo različne poti, ki najbolj ustrezajo njihovi specifični situaciji. Večina pa jih zaradi zniževanja stroškov in vse krajših življenskih ciklov izdelkov težijo k strategiji znamčene hiše, ki podjetjem zagotavlja odgovor na opisane tržne razmere. Omenjeni pristop ima svoje pozitivne in negativne strani, ki pa bodo podrobneje opredeljeni v samem delu.

Glede na obsežnost problematike, s katero se podjetje Iskratel sooča, bi bilo celotno problematiko v podrobnostih težko zajeti v enem delu. Zato se bom osredotočil le na problematiko, ki na trgu kot tudi znotraj podjetja povzroča največ negotovosti in zmede. Osredotočil se bom na analizo obstoječe strategije portfelja blagovne znamke Iskratel in tudi predlagal novo strategijo.

Namen naloge je analizirati obstoječo strategijo portfelja blagovne znamke Iskratel. Cilj naloge pa postaviti predlog nove strategije portfelja blagovne znamke Iskratel. Obstoječa strategija ravnanja z blagovnimi znamkami v podjetju Iskratel ne ustreza več in vodi podjetje v še bolj globoko zmedo oz. težavo. Poizkušal bom dokazati, da je na trgu prišlo do tako velikih tehnoloških preskokov, da mora podjetje resno razmisliti o uvedbi nove blagovne znamke za izdelke nove generacije, z upoštevanjem zgodovinskih momentov obstoječe blagovne znamke, percepcije obstoječe izdelčne blagovne znamke in korporacijske blagovne znamke ter s pogledom v prihodnost. Predlagal bom novo strategijo, ki podjetju zagotavlja

nižje stroške pri ravnanju z blagovnimi znamkami, mu zagotavlja preglednost, jasnost, sinergične učinke, predvsem pa krepi krovno blagovno znamko Iskratel, ki je bila skozi leta zapostavljena.

Glede na raznovrstnost literature in pristopov sem se odločil, da se dela lotim po metodi analize in sinteze in pri tem zasledujem Aakerjev (2004, str.14) model, ki ga v posameznih delih dopolnjujem s pogledi različnih strokovnjakov s področja blagovnih znamk in posebnostmi, ki veljajo pri ravnanju z blagovnimi znamkami na medorganizacijskem trgu. Model na celovit in strukturiran način obravnava vse ključne elemente, ki jih je potrebno preučiti, ko se podjetje odloči za revizijo strategije portfelja blagovne znamke.

Specialistično delo je sestavljeno iz dveh delov. V prvem teoretičnem delu bom na celoviti način predstavil vse ključne elemente, ki vplivajo na analizo in izdelavo strategije portfelja blagovne znamke in vprašanja, ki so povezana z njimi. Teoretični del obravnava osnovne elemente (aktivnosti), ki jih bi jih moralo vsako podjetje izvajati vsakokrat, ko se odloči za revizijo strategije portfelja blagovnih znamk. V teoretičnem delu bom predstavil koncept, ki ga bom v nadaljevanju, v praktičnem delu, uporabil za analizo portfelja blagovne znamke Iskratel.

V drugem praktičnem delu naloge sledi analiza portfelja blagovne znamke Iskratel in predlog nove strategije portfelja. Iskratel je tipično podjetje, ki deluje na medorganizacijskem trgu, kjer do nedavno ravnanje z blagovnimi znamkami ni imelo posebnega pomena. Z razvojem trga, velikimi spremembami v tehnologiji, vse večjo agresivnostjo konkurence, širitvijo prodajnega asortimana, brez tehtnega upoštevanja zakonitosti ravnanja z blagovnimi znamkami, tako na izdelčnem kot tudi korporacijskem nivoju, je podjetje zašlo v težave. V tem praktičnem delu bom prikazal možno rešitev, ki lahko podjetju omogoči eleganten in učinkovit izhod iz trenutnega stanja. Praktično rešitev bom argumentiral na osnovi predstavljene teorije v prvem delu in okoliščin, ki izhajajo iz realnega tržnega okolja.

## **2. PORTFELJ BLAGOVNE ZNAMKE**

Iskanje ustrezne strategije ravnanja s portfeljem blagovnih znamk postaja vse bolj pomemben element. V času, ko se na trgu pojavlja nepregledna množica izdelkov in s tem tudi konkurentov, postaja zagotavljanje ustrezne preglednosti, jasnosti, relevantnosti in diferencialne prednosti ponudbe vsakega podjetja izredno zahtevna naloga. Ravnanje s portfeljem blagovnih znamk ima posebno mesto v ravnanju z blagovnimi znamkami. Pre pogosto se v praksi z arhitekturo oziroma portfeljem blagovnih znamk omejeno pojmuje le

določanje imen blagovnih znamk in logotipov. Ravnanje portfelja blagovnih znamk je seveda veliko širše in pomembnejše in je eden izmed ključnih elementov uresničevanja poslovne strategije.

Ključna naloga ravnanja s portfeljem blagovnih znamk je določiti vsaki blagovni znamki ustrezeni doseg in vlogo, ki jo mora v okviru portfelja, odigrati za doseg zastavljenega cilja, posamičnega kot tudi skupnega. Pomembno je, da vsaka blagovna znamka poleg izpolnjevanja svoje primarne vloge, dopolnjuje in podpira ostale blagovne znamke v portfelju in tako prispeva k ustvarjanju konsistentnega tima blagovnih znamk, ki temeljijo na medsebojni sinergiji.

V kolikor neka blagovna znamka izgublja na pomembnosti in energiji, ji na pomoč lahko priskoči blagovna znamka, ki ji s svojo trdno pozicijo, energijo in slovesom, ki ga uživa na trgu, lahko pomaga zopet priti na pravo pot, v kolikor pa je njena vlog postala prešibka, jo je potrebno zamenjati z novo, ki v tim blagovnih znamk prinaša novo svežino in tako predstavlja nov zagon, novo upanje za tim. Obravnavanje blagovnih znamk kot samostojnih neodvisnih enot lahko pripelje do deoptimizacije in neučinkovitosti portfelja blagovnih znamk in s tem podjetja kot celote (Pierce in Moukans, 2002, str. 15). Definiranje vlog in dosegov blagovnih znamk je še posebej pomembno pri določanju sredstev za ravnanje s posamezno znamko. V kolikor vloge v portfelju niso določene, predvsem po prioriteti, lahko znamke, ki ne nosijo strateške vloge, dobijo preveč sredstev, tiste, ki pa bi jih potrebovale pa premalo. Tako lahko pride že v osnovi do strateško napačnih odločitev, ki vodijo v napačno smer.

S poznavanjem in razumevanjem orodji za ravnanje s portfeljem blagovnih znamk lahko podjetje uspešno kljubuje konkurenčnim pritiskom, gibanju življenskih ciklov proizvodov, vstopom na nove trge, ipd.. Zagotavljanje diferenčnih prednosti in ustrezne »energije«, ki naj bi jo blagovna znamka komunicirala svojim ciljnim skupinam, je izredno zahtevna naloga, ki jo je z uporabo različnih orodij, kot so npr. podblagovne znamke, indosirane znamke, soznamke ali npr. z znamčenjem ključnih lastnosti, ipd. moč doseči. O orodjih bom podrobnej spregovoril v nadaljevanju.

Pogosta zmeda, ki se v podjetjih pojavi zaradi nestrokovnega ravnanja z blagovnimi znamkami, je preveliko število blagovnih znamk. Eden glavnih ciljev upravljanja s portfeljem blagovnih znamk, je zagotavljanje jasnosti, preglednosti ter konsistentnosti, ki so pogoj za jasno razumevanje ponudbe, tako na strani kupcev kot tudi zaposlenih v organizaciji.

Konkurenčni pritiski prinašajo vprašanja povezana s pozicioniranjem izdelkov v višje ali nižje cenovne razrede. Vpliv takšnega pozicioniranja posameznih blagovnih znamk je potrebno preučiti s stališča vpliva na celoten portfelj blagovnih znamk. Pozicioniranje v nižjih cenovnih razredih lahko sicer poveča količino prodaje vendar lahko razvrednoti blagovno znamko itd. Vprašanj je mnogo in potrebno jih je razjasniti.

Aaker (2004, str.1) navaja naslednje razloge, ki prisilijo podjetje v revizijo obstoječe strategije portfelja blagovnih znamk:

- Zahteva investitorjev po rasti podjetja ter zahteva po večjem dobičku in diverzifikaciji podjetja.
- Zaradi razvoja trga obstoječa znamka izgublja na relevantnosti in pomembnosti. Pojavi se potreba po uvajanju podblagovnih znamk in indosiranih blagovnih znamk.
- Blagovna znamka postaja vse bolj oslabela in nezanimiva, ker se nahaja v fazi upadanja življenjskega cikla. Pojavi se potreba po osvežitvi blagovne znamke, ki vzbudi ponovno zanimanje trga in blagovno znamko napolni z novo energijo.
- Blagovna znamka izgublja na diferencialni prednosti. Pojavi se potreba po ponovnem pozicioniranju blagovne znamke.
- Zaradi združevanja dveh ali več podjetji.
- Zaradi nekontroliranega in nestrokovnega dodajanja novih blagovnih znamk v portfelj blagovnih znamk prihaja do stanja, ko niti zaposleni, kaj šele kupci, ne vedo, kaj točno podjetje ponuja. Pojavi se potreba po konsolidaciji blagovnih znamk.

Kot indikatorje, ki nakazujejo na probleme portfelja blagovnih znamk pa navaja sledeče (Aaker, 2004, str.15):

- Blagovne znamke, ki imajo potencial, da postanejo uspešne nimajo zagotovljenih zadostnih sredstev za razvoj, medtem ko imajo zrele blagovne znamke, preobsežna sredstva.
- Tržni delež upada, ker blagovna znamka izgublja na relevantnosti zaradi pojava novih izdelčnih kategorij in podkategorij, ki predstavljajo novo generacijo izdelkov in s tem novosti. Obstoječa znamka tako ostaja v stari kategoriji, ki za potrošnika ni več zanimiva.
- Pojavi se nova, hitro rastoča izdelčna kategorija, v kateri podjetje ne sodeluje in v kateri se ustvarjajo visoke marže. Podjetje je spregledalo razvoj nove produktne kategorije.

- Obstoječa strategija diferenciacije postaja neučinkovita, kar se kaže v manjši prodaji in s tem manjšem dobičku. Potrebno je iskati nove razlikovalne prednosti.
- Korporativna blagovna znamka je premalo prepoznavna, kljub svoji dolgi in uspešni zgodovini. Je velik potencial za ustvarjanje diferenčne prednosti, vendar neizkoriščen.

Razvoj in upravljanje s portfeljem blagovnih znamk je povezano predvsem z naslednjimi vprašanji (Petromilli et al., 2002, str.22):

- Dodajati ali ukinjati blagovne znamke?
- Določati prioritete blagovnih znamk?
- Ali razširiti blagovno znamko v novo kategorijo z deskriptorjem, podblagovno znamko ali indosirano blagovno znamko?
- Kako najbolj učinkoviti izrabiti korporativno blagovno znamko?
- Znamko povezovati z blagovnimi znamkami drugih podjetij?
- Vstopati v nove izdelčne kategorije in podkategorije?

### **3. RAZSEŽNOSTI PORTFELJA BLAGOVNIH ZNAMK**

Razvoj strategije portfelja blagovnih znamk zajema šest dimenzij oz. korakov (Aaker, 2004, str.16):

Prvo dimenzijo predstavlja določitev portfelja blagovnih znamk, ki vsebuje set blagovnih znamk, katerih naloga je doseči cilje portfelja. Drugo razsežnost predstavlja opredelitev izdelčnih vlog posameznih znamk. Tretja razsežnost predstavlja opredelitev vlog, ki jih izdelčno opredeljene blagovne znamke igrajo v portfelju blagovnih znamk. Doseg blagovnih znamk predstavlja četrto razsežnost in določa izdelčne kategorije in podkategorije, v katerih bodo nastopale posamezne blagovne znamke. Struktura portfelja predstavlja peto razsežnost in formalizira odnose med blagovnimi znamkami znotraj portfelja. Šesta razsežnost, pa definira vizualno pojavnost posameznih blagovnih znamk in v odnosu do drugih blagovnih znamk oz. celostno grafično podobo portfelja blagovnih znamk.

#### **3.1. Določitev portfelja blagovne znamke**

Portfelj blagovnih znamk vključuje vse blagovne znamke, s katerimi podjetje ravna. Glavna vprašanja so vezana na kompozicijo blagovnih znamk, dodajanje in izključevanje blagovnih znamk. Pomembno je, da pri dodajanju blagovnih znamk, dobro definiramo vlogo blagovne

znamke, ki naj bi jo ta imela. Pomembno je tudi, da odločitve o dodajanju sprejemajo osebe, ki imajo dober vpogled čez celoten portfelj in ne le decentralizirano v posameznih poslovnih enotah. Minimalno število blagovnih znamk bi moralo biti vodilo pri obilkovanju portfelja. Preveliko število blagovnih znamk zmanjšuje obseg sredstev, ki so namenjena razvoju posameznih blagovnih znamk in lahko vodijo v zmedo in oslabitev celotnega portfelja. V takih primerih je potrebno razmišljati o migraciji in konsolidaciji blagovnih znamk (Joachimsthaler in Aaker, 2000, str.16).

### **3.2. Opredelitev vlog blagovnih znamk**

#### **3.2.1. Korporacijska blagovna znamka**

Korporacijska blagovna znamka lahko igra eno od treh vlog (Aaker, 2004, str. 3):

- vlogo pospeševalca podblagovnih znamk
- vlogo prenašalca vrednosti in asociacij
- predstavlja krovno matično podjetje

Da bi bila korporacijska blagovna znamka uspešna, je potrebno z njo aktivno ravnati in jo podpirati. Aktivno upravljanje pa se priča z razumevanjem narave znamke, potencialnih moči in vlog, ki jih znamka lahko igra. Tistim, ki ravnajo s korporativno blagovno znamko morajo biti vloge jasne in jih morajo razumeti.

Korporacijska blagovna znamka ima celo vrsto organizacijskih značilnosti, ki običajno vključujejo naslednje (Keller, 2002, str. 676):

- Zgodovino
- Sredstva in zmožnosti
- Ljudi
- Vrednote in prioritete (inovativnost, kvaliteta, skrb za kupce)
- Lokalna ali globalna orientiranost
- Velikost in uspešnost podjetja

Posebnost korporacijske blagovne znamke je tudi v tem, da predstavlja, tako podjetje kot tudi izdelke. Zagotavlja diferenciacijo, ki jo izdelčna blagovna znamka, ne more. Med tem, ko izdelki slej ko prej postanejo enaki in se diferenčne prednosti izničijo, ostaja korporacijska blagovna znamka posebna, zaradi vrste karakteristik, ki so značilne za posamezno

organizacijo. Zaradi tega lahko v primeru vloge indoserja zagotavlja pomembno diferencialno prednost v primerjavi s konkurenčnimi blagovnimi znamkami.

Temporal (2002, str. 83) navaja nekaj razlogov, zakaj je pomembno da, se korporacijska znamka pojavlja v takšni ali drugačni vlogi :

- Jedrne vrednote korporacijske blagovne znamke se ovijejo okoli izdelka in ga na ta način obogatijo z vsemi pozitivnimi asociacijami, ki jih ima podjetje.
- Za kupca v nakupnem procesu korporacijska znamka predstavlja manj zmede in frustracij, saj je izvor izdelka jasen.
- Obstajajo večje možnosti širitve blagovne znamke.
- Večji so sinergični učinki v portfelju in manjši izdatki za promocijo.
- Finančna vrednost korporacijske blagovne znamke narašča in postaja strateško poslovno sredstvo.

Korporacijska blagovna znamka lahko nastopa v več različnih vlogah. Kadar korporacijska blagovna znamka predstavlja tako podjetje kot izdelke, govorimo o strategiji znamčene hiše, kjer so posamezni izdelki poimenovani le s deskriptorjem. Takšna strategija zagotavlja učinkovito izrabo sredstev, saj imamo le eno znamko, zagotavlja sinergijo, jasnost in preglednost. Lahko nastopa v vlogi indoserja (v bolj ali manj vidni obliki), kjer ostalim blagovnim znamkam s svojimi vrednotami in asociacijami, pomaga zasedati boljše pozicije na trgu z dodajanjem pozitivnih asociacij, ipd.

### **3.2.2. Izdelčno tržne vloge blagovnih znamk**

Ko podjetje izoblikuje svojo ponudbo, jo mora predstaviti potencialnim kupcem. V ta namen definira vloge posameznih znamk, ki odražajo zunanji pogled s kupčeve perspektive. Vsaki blagovni znamki dodeli eno izmed naslednjih vlog (Aaker, 2004, str.18).

Glavna blagovna znamka predstavlja referenčno točko za podjetje, igra glavno vlogo v portfelju. Običajno zaseda najbolj prepoznavno mesto, tudi v vizualnem pogledu, npr. 3M.

Indosirana blagovna znamka je uveljavljena znamka in služi za dodajanje kredibilnosti in osebnosti ostalim blagovnim znamkam. Indosirane blagovne znamke so običajno korporacijske blagovne znamke zaradi asociacij (kredibilnost, tradicija, inovativnost, zaupanje, fleksibilnost, kvaliteta, itd.), ki jih nosijo in jih lahko »lepijo« na druge blagovne znamke



Podblagovna znamka dopolnjuje asociacije glavne blagovne znamke v specifičnem tržno-izdelčnem kontekstu. Z dodajanjem novih asociacij ohranjajo relevantnost in zanimivost glavne blagovne znamke ter tako podaljšujejo življenjsko dobo le-te. Običajno podjetja uporabijo to orodje, ko želijo širiti glavno blagovno znamko v nov tržni segment. Brez tega orodja bi bile možnosti predstavljanja nove ponudbe omejene, bodisi na uvedbo nove blagovne znamke bodisi na uporabo deskriptorjev.

Deskriptor opisuje ponudbo, običajno v funkcionalnem pogledu. Nima močne pospeševalne vloge kot indosirana blagovna znamka ali podblagovna znamka, ima pa bolj opisno razlagalno funkcijo. Deskriptor se običajno pojavlja kot dodatek h glavni blagovni znamki. Deskriptor le pojasnjuje vsebino ponudbe, ni pa to blagovna znamka. Nanj se asociacije, ki so vezane na organizacijo, ne vežejo tako močno, kot je to v primeru podblagovne znamke. Ravno tako pa ga uporabljamo za širitev glavne blagovne znamke v nove segmente, v primeru strategije znamčene hiše.

Izdelčna blagovna znamka definira ponudbo izdelkov, običajno na osnovi glavne blagovne znamke in podblagovne znamke (npr. Toyota Corola) ali na osnovi glavne blagovne znamke in deskriptorja (Apple-Cinnamon Cheerios).

Blagovna znamka »dežnik« predstavlja skupino izdelkov pod eno blagovno znamko (npr. Microsoft Office: Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel)

Blagovne znamke, ki sporočajo prednosti za uporabnika: Ločimo naslednje skupine (Joachimsthaler in Aaker, 2000, str. 19):

- *Znamčene lastnosti* (npr. Reebok: 3D UltraLite sole design, Whirlpool electric range: Whirlpool Clean Top)
- *Znamčene sestavine* (npr. Compaq: Intel Inside, Nort Face parkas: Gore-Tex)
- *Znamčene storitve* (npr. American Express: Round Trip, Ford: Quality Care)

Znamčene prednosti so izredno močno orodje, kadar blagovni znamki dodajajo resnično nekaj unikatnega. To je ponavadi relevantno za uporabnika in obljubo blagovne znamke. Ponavadi dodaja ali izpostavlja najpomembnejšo funkcionalno lastnost blagovne znamke. Delujejo lahko tudi kot indoser, saj zagotavlja določeno kredibilnost oz. garancijo za blagovno znamko. Lahko so bodisi v lasti podjetja bodisi pa podjetje za njih plača licenco. Klasičen primer je Gore-tex.

So-blagovne znamke. So-znamčenje se pojavi, ko pride do združevanja dveh blagovnih znamk, kjer obe znamki igrata enakovredno vlogo pospeševalca in skupaj tvorita unikatno močno blagovno znamko. Kot primer lahko navedem Sony-Ericsson. Pomembno je, da se združita blagovni znamki, katerih asociacije so močne in komplementarne.

Vloga pospeševalca ima tista blagovna znamka, ki nosi največje zasluge za nakupno odločitev. Običajno to vlogo igra glavna blagovna znamka, lahko pa jo do neke mere igrajo tudi podblagovna znamka, deskriptor ali indosirana blagovna znamka. Podjetje ima lahko sto blagovnih znamk, vendar le nekaj njih igra dejansko vlogo pospeševalca. Blagovna znamka, ki igra to vlogo, si je pri kupcih prislužila veliko mero zaupanja in bi se kupci pri kupovanju tovrstnih izdelkov počutili veliko manj varno in prijetno, če te blagovne znamke ne bi bilo več moč kupiti. Tiste znamke, ki dobijo oznako pospeševalca, je potrebno aktivno upravljati in jim dodeljevati zadostna sredstva za nadaljni razvoj. V kolikor dodelimo vlogo pospeševalca znamkam, ki to v resnici niso, lahko podjetje zaide v hude težave.

### **3.3. Vloge blagovnih znamk v portfelju**

Vloge v portfelju odražajo interni managerski pogled na portfelj. Ko govorimo o portfelju blagovnih znamk, govorimo o skupnem načrtovanju blagovnih znamk v podjetju in ne o osamelih vrtičkih blagovnih znamk in njihovih managerjev. V nasprotnem primeru ne pride do pravilne razporeditve za posamezne blagovne znamke, sinergični učinki pa so minimalni. Zato je izredno pomembno, da načrtovanje poteka centralizirano in usklajeno (Petromilli et al., 2002, str. 24).

Blagovne znamke lahko igrajo naslednje vloge v portfelju (Aaker, 2004, str. 23):

- Strateška blagovna znamka
- »Srebrni naboj«
- Bojevniška blagovna znamka
- Molzna krava

Strateška blagovna znamka je pomembna za podjetje, ki je v vzponu in mora uspeti. Zagotoviti ji je potrebno vsa sredstva, ki ji zagotavljajo uspeh. Določiti, katera blagovna znamka v portfelja nosi to vlogo, je izjemno pomembno, zaradi lociranja maksimalnih sredstev, ki jih takšna znamka zasluži. Če to vlogo dodelimo drugi znamki, ki v resnici ne zasluži te vloge, lahko pride do napačne razporeditve sredstev in s tem lahko celo ogrozimo obstoj podjetja.

Obstajata dve vrsti strateških blagovnih znamk (Aaker, 2004, str. 23):

- Trenutna strateška blagovna znamka, ki generira velike prihodke in dobičke, vendar ni kandidatka za status molzne krave.
- Bodoča strateška blagovna znamka, od nje se pričakuje, da bo v prihodnosti generirala velike prihodke in dobičke, čeprav je trenutno majhna, nepoznana znamka.

Problem, ki se pojavi največkrat, je predvsem v tem, da bodoče strateške blagovne znamke nimajo trenutne prodajne baze. Zaradi tega se jim pogosto dodeljuje premalo sredstev za zagon. Takšna situacija se ponavadi pojavlja v organizacijah, ki so organizirane po sistemu poslovnih enot, kjer se mora vsaka poslovna enota financirati iz lastnih prihodkov. V primeru da v takšni organizaciji ne obstaja mehanizem, ki nadzira in pregleduje celotni portfelj blagovnih znamk, lahko hitro pride do napačne razdelitve sredstev, za posamezne blagovne znamke. Tako se lahko zgodi, da je prihodnja strateška znamka nezadostno financirana, trenutna pa preobsežno.

Opredeljevanje omenjenih vlog blagovnih znamk pripomore k širšemu bolj strateškemu pogledu na posamezne blagovne znamke, ki trenutno ne generirajo velikih prihodkov in profitov. Z jasnim pozicioniranjem vlog, opravičevanje resursov za omenjene blagovne znamke postane logično in pomembno. Lahko pa se zgodi tudi primer, ko so bodoče strateške blagovne znamke financirane v preveliki meri in so trenutne strateške blagovne znamke podhranjene. Vsekakor so za dokončne odločitve potrebne temeljite analize, na osnovi katerih je možno sprejeti takšne odločitve.

»Srebrni naboj«. Tej vlogi se v portfelju pripisuje največji pomen. To je znamka, ki gradi svojo pozicijo in bo v nadaljevanju predstavljala strateški temelj obstoja podjetja. S svojimi posebnostmi v veliki meri prispeva k pozitivni percepciji ostalih blagovnih znamk v portfelju.

Bojevniška blagovna znamka. Kadar je blagovna znamka podjetja napadena z blagovno znamko konkurenta, je ena izmed možnosti, ki jih ima podjetje na voljo, da se posluži tako imenovane bojevniške blagovne znamke, s katero se zoperstavijo konkurenčni blagovni znamki. Običajno se omenjena taktika uporablja, ko se konkurenčno podjetje poslužuje pristopa z nizkimi cenami. Omenjena znamka ponudi kupcem, občutljivim na ceno, alternativno znamko, ki je nižjega cenovnega razreda. Proizvajalec cigaret Phillip Morrisson je učinkovito uporabljal znamke, L&M, Basic and Chesterfield za bojevanje z Marlborom (Quelch in Harding v Harvard Business Review on Brand Management, 1999, str. 40) .

Bojevniška znamka išče načine, za nevtralizacijo prodajne pozicije konkurenčnih blagovnih znamk.

Blagovna znamka »molzna krava«. Ta blagovna znamka v primerjavi z ostalimi ne potrebuje toliko investicijskih vložkov kot predhodno omenjene portfeljske blagovne znamke. Imajo lojalno in stabilno bazo kupcev, ki niso podvrženi kratkoročnim tržnim nihanjem. Vloga molzne krave je generirati maksimalne dobičke, ki so namenjeni za investicije v blagovne znamke »srebrni naboj« in »bojevniške« blagovne znamke.

### **3.4. Doseg blagovne znamke**

Vsaka blagovna znamka ima omejene možnosti širitve v nove izdelčne kategorije, podkategorije in trge. Vedno obstaja želja po širitvi uspešne blagovne znamke, vendar obstaja nevarnost, da pri njenem pretiranem le ta začne izgubljati na diferenciaciji in teži (Keller, 2002, str. 684)

Izredno pomembno je preveriti, kakšne asociacije se vzpostavljajo z širitvijo blagovne znamke v nova področja, njihov vpliv na obstoječe vrednote in asociacije blagovne znamke v vseh izdelčnih kategorijah in trgih. Doseg blagovnih znamk se običajno širi z uporabo podblagovnih znamk, indosiranih blagovnih znamk, deskriptorjev in so-znamk (Aaker, 2004, str. 21).

### **3.5. Struktura portfelja blagovne znamke**

V portfelju se blagovne znamke nahajajo v medsebojnem odnosu. Ta odnos mora imeti svojo logiko, kupcem mora zagotavljati jasnost v nasprotju s kompleksnostjo in zmedo. Znamke v portfelju morajo delovati sinergično, portfelj pa mora dajati občutek urejenosti, izražati namen podjetja in smer, v katero se giblje.

Aaker (2004, str. 27) predlaga naslednje modele strukturiranja portfelja blagovnih znamk:

Združevanje blagovnih znamk: Omenjeni pristop predvideva grupiranje blagovnih znamk, ki imajo skupne karakteristike in so pomembne za kupce. Najbolj pogoste kategorije, ki se jih poslužujejo podjetja, so naslednje:

- Tržni segment
- Oblikovanje

- Kakovost
- Koristi
- Aplikacije
- Tehnologije
- Trženjske poti
- Ipd.

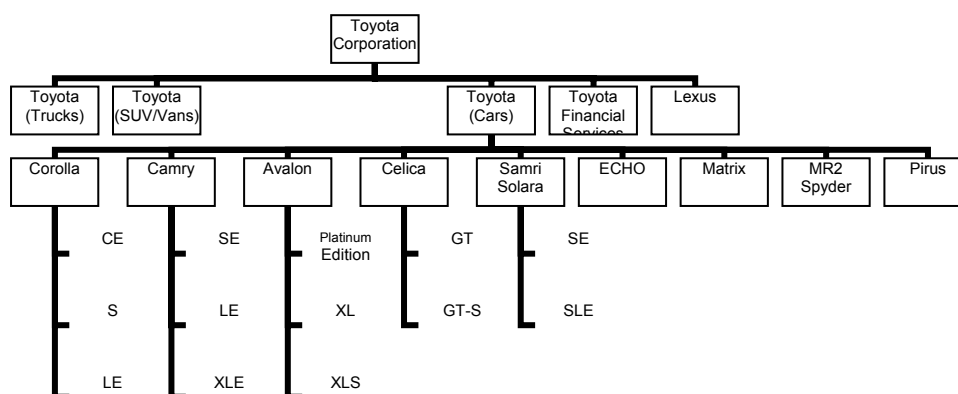
Kategorije, po katerih grupiramo blagovne znamke so zelo različne, kriterij pa določi vsako podjetje za sebe, glede na interne interese, potrebe in želje kupcev.

Hierarhično drevo blagovne znamke. V tem modelu imamo horizontalno in vertikalno dimenzijo. Horizontalna dimenzija kaže doseg blagovne znamke, ki se odraža v številu podblagovnih znamk in oboževanih znamk. Vertikalna dimenzija pa kaže število blagovnih znamk in podblagovnih znamk, s katerim vstopamo na posamezni tržni segment. Omenjeni model omogoča dober pregled nad portfeljem blagovnih znamk. Zelo hitro lahko ocenimo naslednje:

- Ali je v portfelju preveč blagovnih znamk?
- Ali obstaja utemeljena potreba po konsolidaciji blagovne znamke?
- Ali je sistem jasen in logičen ali je kompliciran in kompleksen?
- Ipd.

Kadar so podblagovne znamke oblikovane na osnovi enakih karakteristik, obstaja velika verjetnost, da bo struktura portfelja blagovnih znamk logična (glej sliko 1)

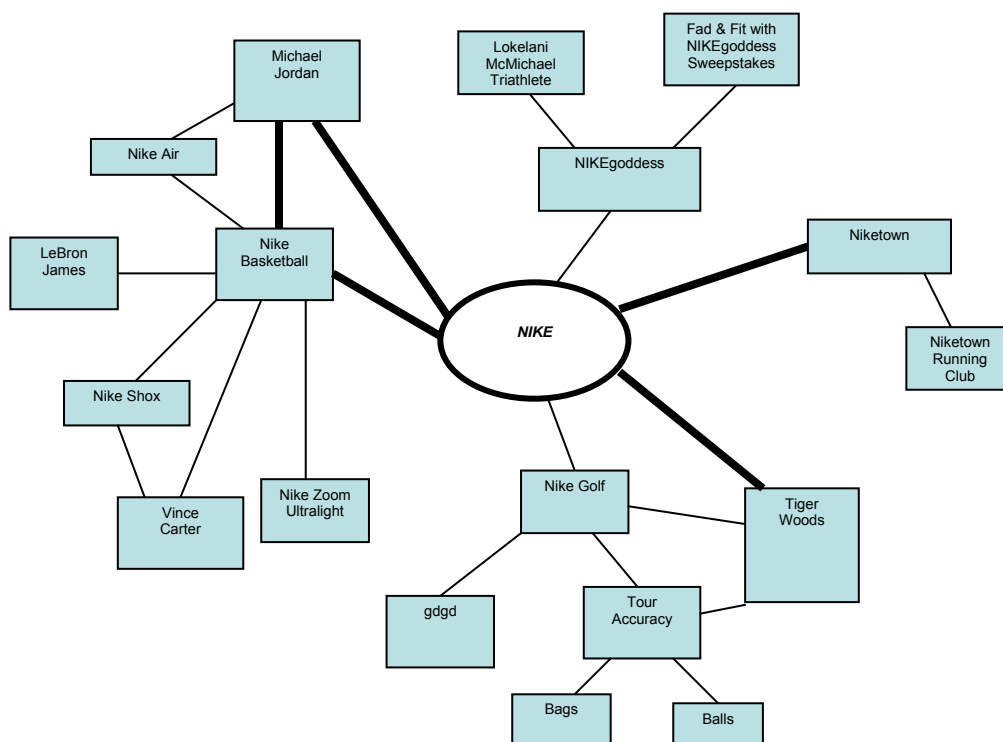
Slika 1. Hierarhično drevo blagovne znamke Toyota.



Vir: Aaker, 2004, str. 30

Mrežni model blagovne znamke. Druga možnost predstavitve strategije portfelja blagovne znamke je mrežni model (glej sliko 2). V njem so grafično prikazane vse blagovne znamke v portfelju in njihovi medsebojni odnosi. Debelina črt, ki povezuje blagovne znamke, kaže jakost vpliva na drugo blagovno znamko v portfelju. Prednost tega prikaza je vključevanje neizdelčnih blagovnih znamk ter prikazovanje direktnih in indirektnih odnosov med znamkami. Poleg omenjenih prednosti pa ima model tudi eno pomanjkljivost, in sicer da prikaz lahko hitro postane kompleksen.

Slika 2. Mrežni model blagovne znamke Nike.



*Vir: Aaker, 2004, str. 31*

### 3.6. Celostna grafična podoba portfelja blagovnih znamk

Osnova za uspešno izdelavo smernic celostne grafične podobe je definirana identiteta blagovne znamke. Običajno projekt ureditve celostne grafične podobe vsebuje naslednje elemente (Repovš, 1995, str. 10):

- Znaki in logotipi s pojavnostmi
- Pozicijsko geslo
- Izbira barv stalnic in črkopisov
- Izdelava tipične oz. tipičnih tipografskih mrež
- Izdelava značilne tipografske podobe

- Značilna fotografija
- Izdelava priročnika celostne grafične podobe

### 3.6.1. Znaki in logotipi s pojavnostmi

Oblikovanje simbola obsega precizno oblikovanje logotipa. Pri tem ne gre le za izbor nabora črk, pač pa za oblikovanje unikatnega logotipa, ki zahteva vse od oblikovanja, krojenja odnosov med posameznimi črkami, simboli, slikami, ipd. Ta odnos mora poleg osnovne vloge sporočanja identitete podjetja, odpirati tudi možnosti za nadaljnje likovne odnose, znotraj opredeljene arhitekture blagovnih znamk. Pomembne so pojavnosti simbola, barve, negativni, pozitivni, pojavnosti v primeru podpore posameznim podrejenim blagovnim znamkam, pojavnosti na različnih likovnih ozadjih, prepovedane pojavnosti.

V osnovi imamo pri oblikovanju logotipov blagovnih znamk naslednje štiri možnosti (Wheeler, 2003, str, 46):

- Besedni znak
- Črkovni znak
- Slikovni znak
- Abstraktni znak

#### Besedni znak

Besedni znak je samostojna beseda ali več besed. Lahko je ime podjetja ali akronim (ustaljena okrajšava večbesednih imen, običajno iz začetnih črk ali zlogov). Najboljši tovrstni logotipi so sestavljeni iz čitljivih črk z razlikovalno unikatno tipografijo, ki pa lahko vključujejo tudi abstraktne in slikovne elemente. Kot primer lahko navedem logotip podjetja Dell, IBM in Hair (glej sliko 3).

Slika 3. Besedni znak.



Vir: Wheeler, 2003, str, 47

## Črkovni znak

Oblikovalci se pogosto pri oblikovanju logotipa naslonijo le na eno črko, ki služi kot fokusna točka pri prepoznavnosti blagovne znamke. Črka je vedno skrbno in unikatno oblikovana in izraža določeno identiteto, osebnost in pomen blagovne znamke. Črka deluje kot osnovni element prepoznavnosti blagovne znamke. Kot primer lahko navedem podjetje Motorola (glej sliko 4).

Slika: 4. Črkovni znak.



Vir: Wheeler, 2003, str, 49

## Slikovni znak

Tovrstni logotip vsebuje stvarno in prepoznavno podobo, lik, sliko, ipd. Lik sam običajno namiguje na ime podjetja, poslanstvo podjetja ali pa poudarja eno izmed pomembnejših značilnosti, ki jo ima blagovna znamka. Kot primer lahko navedem podjetje Michelin, US Postal Service, British Telecom. Takšni elementi imajo izredno komunikacijsko in simbolno moč. Lahko postanejo centralni element oglaševalskih aktivnosti in lahko hitro postanejo celo kulturne ikone (glej sliko 5).

Slika 5: Slikovni znak.



Vir: Wheeler, 2003, str, 51

## Abstraktni znak

Ta pristop uporablja abstraktni vizualni simbol ki izraža vodilno idejo, ki ji podjetje sledi ali podpira glavni atribut blagovne znamke. Ti simboli po svoji naravi dopuščajo dvoumnost. Izredno dobro delujejo pri podjetjih, ki imajo v svoji skupini več različnih podjetij, vsako pa izvaja različno dejavnost. Tovrstni logotipi blagovnih znamk zaradi svoje širine omogočajo



lažjo širitev blagovne znamke. Najbolj so učinkoviti pri podjetjih, katerih osnovna dejavnost je prodaja storitev in tehnoloških podjetjih. Dejstvo pa je, da je oblikovanje učinkovitega tovrstnega simbola izredno zahtevna naloga (glej sliko 6).

Slika 6: Abstraktni znak.



Vir: Wheeler, 2003, str, 53

### 3.6.2. Pozicijsko geslo

Pozicijsko geslo je verbalni ekstrakt vizije, poslanstva in filozofije podjetja. Je zaveza potrošnikom, artikulira pa primerjalno prednost storitvenih izdelkov podjetja pred konkurenčnimi ponodbami (Chernatony, 2002, str. 112). Pozicijsko geslo je pogosto sestavni del simbola podjetja, pomenskimi strukturam simbola pa dodaja svojo opredeljeno zavezo.

### 3.6.3. Izbira barv stalnic in črkopisa

Izbira barv znotraj pojavnosti simbola in izbira sistema barv, ki sporočajo edinstveno pomensko strukturo identitete podjetja skozi celoten portfelj komunikacijskih pojavnosti, vključujoč blagovne znamke znotraj opredeljene arhitekture blagovnih znamk. Uporabljeni črkopisi znotraj celostne podobe vizualnih komunikacij podjetja pripomorejo k oblikovanju pomenov, ki jih želi vsebovati identiteta podjetja. Črkopisi so lahko tudi element razločevanja znotraj arhitekture blagovnih znamk, vendar na način, da s svojo izbiro omogočajo sinergijo k zaznavanju edinstvene identitete.

### 3.6.4. Izdelava tipične oz. tipičnih tipografskih mrež

Tipografske mreže odredjajo vedenje likovnih elementov, vključno s črkami na likovnih ozadjih. Značilna tipografska mreža omogoča, da se likovni elementi pojavljajo za določeno podjetje vedno na enak, značilen način in s tem sčasoma sprožajo prepoznavnost identitete podjetja. Značilne tipografske mreže močno racionalizirajo oblikovanje komunikacijskih sredstev, izločajo anarhičnost pri oblikovalski podobi komunikacijskih sredstev, ustvarjajo

poleg zaznavanja zunanje javnosti tudi pri internih javnostih občutek reda, razvidnosti in menedžerske jasnovidnosti.

### **3.6.5. Izdelava značilne tipografske podobe**

Značilna tipografska podoba pomeni značilen likovni videz komunikacijskih sredstev. Podoba tiskanih oglasov, plakatov, prospektov, pa tudi institucionalnih komunikacijskih sredstev je oblikovalsko definirana na način, da je vedno razpoznavna in pripisana identiteta podjetja. Likovni elementi so po likovni površini vedno razporejeni na določen, načrtovan način in so s tem vedno razpoznavni in pripisani podjetju z urejeno celostno grafično podobo

### **3.6.6. Značilna fotografija**

Korporacije imajo v svojih celostnih grafičnih podobah določeno tudi značilnost v prezentiranju fotografskega gradiva. S tem se znova povečuje prepoznavnost komunikacijskega dražljaja podjetju, ki ima urejeno celostno grafično podobo. (Pickton in Broderick, 2005, str. 113)

### **3.6.7. Priročnik celostne grafične podobe**

Ob oblikovanju priročnika celostne grafične podobe podjetja se združijo vsi predhodni akterji v snovanju elementov celostne grafične podobe podjetja: trženjski raziskovalci, strategji in načrtovalci arhitekture blagovnih znamk podjetja, produkcijski direktorji, ki skrbijo za izvedbo komunikacijskih sredstev, dobro poznajo materiale iz katerih so izdelana komunikacijska sredstva in njihove značilnosti. Priročnik celostne grafične podobe je zakon, ki mora odpirati poti za spremembe, kodira izkušeno, dogovorjeno in dolgoročno usmerjeno podjetje (Repovš, 1995, str. 15).

## **4. CILJI PORTFELJA BLAGOVNE ZNAMKE**

Med glavne cilje portfelja blagovne znamke lahko vključimo naslednje (Joachimsthaler in Aaker, 2000, str. 33):

- Zagotavljanje sinergije v portfelju
- Povečevanje vrednosti blagovnih znamk
- Ustvarjati in vzdrževati relevantnost

- Razvoj močnih blagovnih znamk
- Zagotavljanje jasnosti

#### **4.1. Zagotavljanje sinergije v portfelju**

Zagotavljanje sinergije v portfelju je posledica dobrega in strokovnega ravnanja s portfeljem blagovnih znamk. Uporaba blagovnih znamk v različnih kontekstih mora povečevati prepoznavnost blagovnih znamk, ustvarjati in utrjevati obstoječe ter nove asociacije, in voditi v cenovno učinkovitost z vidika tržno komunikacijskih programov. Ravno tako se je potrebno izogibati negativnim sinergijam, ki izhajajo predvsem iz neustrezno definiranih identitet blagovnih znamk, neustrezno razporejenih sredstev, na osnovi napačno opredeljenih vlog v portfelju in neustreznem širjenju ali dodajanju novih blagovnih znamk. Omenjeno lahko vodi v zmedo in slabi ugled blagovnih znamk. Financiranje posameznih blagovnih znamk le na osnovi trenutne profitabilnosti lahko opehari potencialne blagovne znamke in s tem zatre njihov razvoj, posledično pa tudi podjetja.

#### **4.2. Povečevanje vrednosti blagovnih znamk**

Pri povečevanju vrednosti – pomembnosti blagovnih znamk igrajo ključno vlogo horizontalne in vertikalne širitve blagovne znamke. Slabo izrabljene možnosti širitve blagovne znamke pomenijo slabo izkoriščena sredstva podjetja kot celote. Pomenijo izgubljene priložnosti in s tem velike oportunitetne stroške za podjetje. Preverjanje možnosti širitev je ena izmed pomembnejših nalog menedžerjev blagovnih znamk.

#### **4.3. Ustvarjati in vzdrževati relevantnost**

Hitrost spreminjanja tržnih trendov se iz dneva v dan bolj povečuje. Pojavljajo se nove izdelčne kategorije in podkategorije, novi izdelki. Življenjski cikli so vse krajši, pojavljajo se novi konkurenti, ipd.

Zaradi opisanih razmer je ena izmed ključnih nalog pri ravnanju z blagovnimi znamkami zagotavljanje fleksibilnost blagovnih znamk v portfelju in portfelja samega. Ključnega pomena je, zmožnost prilagajanja obstoječih blagovnih znamk novim tržnim trendom, z dodajanjem podblagovnih znamk in oboževanih blagovnih znamk ali celo ustvarjanjem novih blagovnih znamk. Nefleksibilen, statičen portfelj blagovne znamke vodi v zmanjšanje relevantnosti portfelja in s tem posledično podjetja.

#### **4.4. Razvoj močnih blagovnih znamk**

Z identificiranjem obetajočih blagovnih znamk ter vlog v portfelju in pravilnim razporejanjem sredstev posameznim blagovnim znamkam, lahko podjetje ustvari dobro osnovo za izgradnjo močnih blagovnih znamk. Zato je strokovno upravljanje s portfeljem tako ključnega pomena.

#### **4.5. Zagotavljanje jasnosti ponudbe**

Eden izmed ciljev portfelja je zagotovo zmanjševanje zmede in zagotavljanje jasnosti ponudbe, ne le za kupce, temveč tudi za zaposlene. V kolikor ponudba podjetja ni kristalno jasna zaposlenim samim, ne more biti jasna niti kupcem. Zaposleni bi morali točno vedeti kakšne vloge in cilje imajo posamezne blagovne znamke v portfelju in si prizadevati za doseg teh ciljev. Kupcem pa bi moralo biti na prvi pogled jasno, kaj podjetje ponuja in kaj je glavna korist, ki jo lahko pričakujejo od posameznih blagovnih znamk. Teža te naloge je odvisna od vrste dejavnikov, ki so med drugim povezani s kompleksnostjo proizvodov, številom segmentov, na katerih podjetje nastopa, številom konkurentov ipd.

### **5. ODNOSI MED BLAGOVNIMI ZNAMKAMI V PORTFELJU**

#### **5.1. Revizija strategije portfelja blagovne znamke**

Revizija portfelja blagovne znamke zagotavlja sistematičen pregled trenutnega stanja portfelja in omogoča identifikacijo obstoječih in bodočih težav, ki lahko nastopijo zaradi vrste različnih dejavnikov, kot so na primer potreba po uvajanju novih blagovnih ali podblagovnih znamk ali potreba po spreminjanju vlog blagovnih znamk znotraj portfelja, ipd. (Petromilli et al., 2002, str. 24).

Revizija se začne z oceno ciljev portfelja blagovne znamke in se nadaljuje z identifikacijo blagovnih znamk v portfelju. Sledi pregled in analiza vlog, ki jih posamezne blagovne znamke, igrajo znotraj portfelja. Sledi analiza in določanje dosega posameznih blagovnih znamk. Nato določimo izdelčno-tržne vloge blagovnih znamk in na koncu še analizo grafičnih elementov portfelja blagovne znamke (logotipi, različni promocijski materiali).

#### **5.2. Strategije portfelja blagovne znamke**

Ključno portfeljsko vprašanje je, kako znamčiti na novo razvit izdelek ali linijo izdelkov.

Aaker (2004, str. 104) navaja štiri osnovne strategije blagovnih znamk in devet podstrategij:

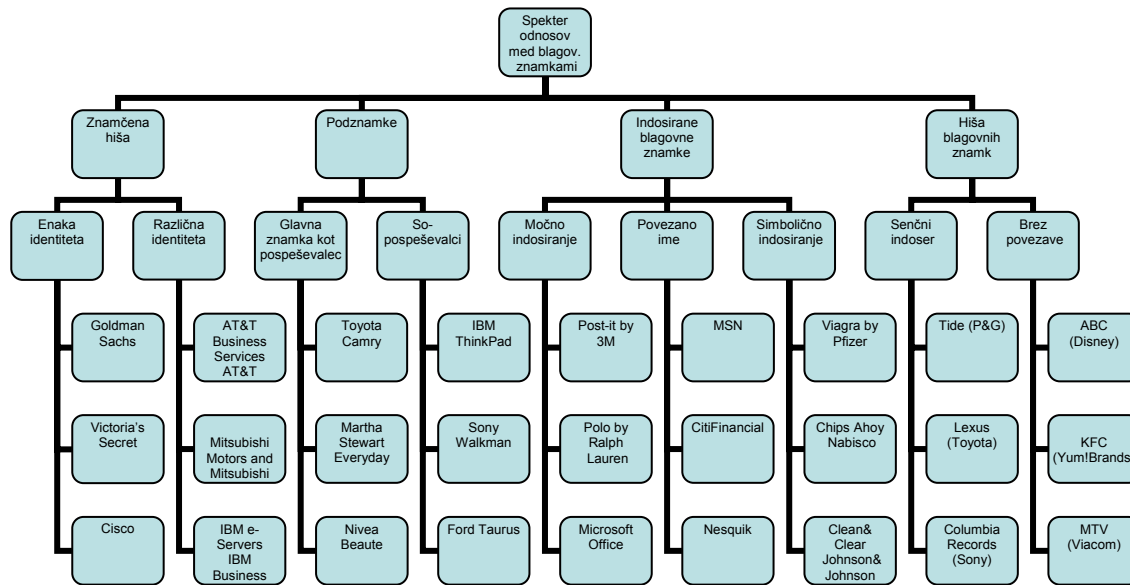
- Hiša blagovnih znamk
  - Senčni indoser
  - Brez povezav med znamkami
- Indosirana blagovna znamka
  - Močno indosiranje
  - Povezano ime
  - Simbolično indosiranje
- Podblagovna znamka pod glavno blagovno znamko
  - Glavna znamka v primarni vlogi
  - Glavna znamka v sovlogi s podblagovno znamko
- Znamčena hiša
  - Enaka identiteta
  - Različna identiteta

Izbira posamezne strategije je odvisna od tega, kakšno potrebo ima nov izdelek po povezovanju z glavno blagovno znamko. Najbolj neodvisno možnost predstavlja Hiša blagovnih znamk, ki ne potrebuje asociacij glavne blagovne znamke, da bi uspela na trgu oz. ni priporočljiva zaradi različnih in neustreznih asociacij. Najbolj odvisna pa je Znamčena hiša, kjer se znamke med seboj razlikujejo le po deskriptorjih, nosijo pa skupne vrednote in asociacije. Ostali dve pa se nahajata nekje vmes. Podrobneje jih bom predstavil v nadaljevanju.

Mesto v portfelju tako med drugim opredeljuje, katere blagovne znamke nosijo podobno tržno strategijo in katere različno ter opredeljuje, kako so znamke različno pozicionirane v glavah kupcev. Največje razlike nastajajo v Hiši blagovnih znamk, kjer vsaka znamka nastopa praktično zase, bolj ko pa se pomikamo proti levi manjše, so te razlike. Slika 7. prikazuje spekter različnih odnosov med blagovnimi znamkami in različne strategije znamčenja, kot ga navaja Aaker (2004, str. 48).

Na shemi lahko vidimo gibanje vloge pospeševalca. V hiši blagovnih znamk na skrajni levi igra vsaka blagovna znamka vlogo pospeševalca. Pri indosiranih blagovnih znamkah indosant igra to vlogo. Pri podblagovnih znamkah si to vlogo delita glavna blagovna znamka in podblagovna znamka. Na skrajni levi pa vlogo pospeševalca igra glavna blagovna znamka, deskriptor ima zelo malo vpliva.

Slika 7: Spekter odnosov med blagovnimi znamkami in različne strategije znamčenja.



Vir: Aaker, 2004, str.48

### 5.2.1. Hiša blagovnih znamk

V hiši blagovnih znamk se nahaja množica neodvisnih blagovnih znamk. Vsaka blagovna znamka zahteva svoj program razvoja in financiranja. Tiste blagovne znamke, ki se ne morejo financirati same, se soočajo z rizikom stagnacije in upadanja. Aaker (2004, str. 50) navaja naslednje razloge za uporabo te strategije:

- Izogibanje neustreznim asociacijam, ki jih v drugih primerih, lahko prinesejo druge znamke.
- Signaliziranje velikih preskokov v razvoju, tehnologiji, ipd.
- Prisvajanje novih produktnih asociacij za kategorijo.
- Izogibanje konfliktom z drugimi znamkami.
- Ciljanje različnih, nasprotujočih si segmentov.

#### 5.2.1.1. Senčni indoser

V hiši blagovnih znamk obstaja podstrategija Senčnega indoserja. Krovna blagovna znamka igra to vlogo, vendar ne obstaja vizualna povezava med njo in ostalimi znamkami v portfelju, vendar veliko kupcev vedo za to povezavo. Klasični primer predstavlja Toyota – Lexus. Obstoječim znamkam v portfelju prinaša določene koristi kredibilnosti in uspešnosti krovnege

podjetja, ne prenaša pa drugih asociacij, ki bi lahko negativno vplivale na znamke v portfelju. Kupci pridejo do spoznanj o senčnem indoserju, predvsem preko govoric.

## **5.2.2 Indosirana blagovna znamka**

V primeru indosirane znamke, indosant zagotavlja kupcem indosirane blagovne znamke, da bo ta blagovna znamka izpolnila svoje obljube. Ta blagovna znamka ni neodvisna od indosanta, ima pa dovolj svobode, da razvije svoje asociacije in osebnost blagovne znamke. Glavna vloga indosanta je, da zagotavlja kredibilnost in ostale zelene asociacije.

### **5.2.2.1. Simbolično indosiranje**

Simbolično indosiranje predstavlja eno izmed možnosti indosirane blagovne znamke, kjer indoser na igra glavne vloge, temveč le zagotavlja vizualno povezavo in zagotavlja predvsem novim znamkam določeno stopnjo kredibilnosti in garancije. Istočasno prepušča indosirani blagovni znamki svobodo, da si ustvari svoje asociacije.

Simbolično indosiranje ima več vpliva, kadar:

- je indosant dobro poznana blagovna znamka
- je nenehno prisoten v medijih
- ima močno prepoznaven vizualni simbol
- predstavlja proizvode, ki so med uporabniki izjemno cenjeni

Običajno simbolično indosiranje predstavlja prvi korak k zamenjavi imena, ko simbolično indosiranje preide v močno indosiranje, nato v soznamčenje in na koncu v glavno blagovno znamko. Najpogostejša napaka se pojavi pri napačni oceni indosanta, ko podjetje neustrezno oceni vpliv indosanta na indosirano blagovno znamko.

### **5.2.2.2. Povezano ime**

Naslednjo možnost indosirane blagovne znamke predstavlja povezano ime. Primer znamk podjetja HP dobro ponazarja to strategijo – LaserJet, DeskJet, OfficeJet, InkJet, itd. Skupno ime »Jet« omogoča izgradnjo družine blagovnih znamk, istočasno pa posameznim znamkam omogoča in dopušča lastno osebnost, asociacije ter povezavo na glavno blagovno znamko.

### 5.2.2.3. Močno indosiranje

V primeru močnega indosiranja indoser zavzema najmočnejšo vizualno pozicijo med vsemi tremi možnostmi. Običajno je tudi vizualno natisnjen debeleje kot indosirana znamka. Ima močnejšo vlogo »pospeševalca«, zaradi tega mora imeti kredibilnost v izdelčno-tržnem pogledu in asociacije, ki sovpadajo z indosirano znamko.

### 5.2.3. Podblagovna znamka

Podblagovna znamka dodaja glavni blagovni znamki nove asociacije (značilnosti, koristi, osebnosti, ipd.). Aaker (2004, str. 58) navaja naslednje funkcije podblagovne znamke:

- Omogoča glavni blagovni znamki vstopiti v določene tržne vrzeli.
- Omogoča širitev glavne blagovne znamke na področja, kjer drugače ne bi bila uspešna.
- Med drugim podblagovna znamka učinkovito sporoča novosti, predvsem ko gre za nove funkcionalnosti proizvodov. Brez uporabe podblagovne znamke je takšne novosti izredno težko s primerno utežjo predstaviti na trgu.
- Izredno močno vpliva na asociacije glavne blagovne znamke.
- Ima izredno močno pospeševalno vlogo, včasih celo večjo kot glavna blagovna znamka. Ko podblagovna znamka prevzame vlogo glavnega pospeševalca, prevzame vlogo indosirane blagovne znamke.

Podblagovna znamka lahko igra vlogo deskriptorja, pospeševalca-vlečnega konja oz. kombinacijo obeh. Ko razvijamo strategijo podblagovne znamke, je potrebno določiti, katero vlogo bo podblagovna znamka igrala. V kolikor je podblagovna znamka le opisna, potem je strategija bližje družinski blagovni hiši, kjer se glavna blagovna znamka, nahaja v vlogi glavnega pospeševalca. Kadar ima podblagovna znamka zaznavno vrednost pospeševalca, vendar manjšo kot glavna znamka, govorimo o situaciji podblagovne znamke, ko je glavna blagovna znamka v primarni vlogi. Kadar ima podblagovna znamka enak vpliv na pospeševanje, govorimo o podblagovni znamki v vlogi sopespeševalca. V primeru dominantne vloge podblagovne znamke, pa indosirani blagovni znamki.



### **5.2.3.1. Podblagovna znamka v vlogi so-pospeševalca**

Ko imata tako glavna blagovna znamka kot podblagovna znamka močno pospeševalno vlogo, govorimo, da je podblagovna znamka v vlogi so pospeševalca. Klasičen primer je Sony Walkman.

### **5.2.3.2. Glavna znamka v vlogi primarnega pospeševalca**

V tem primeru igra podblagovna znamka vlogo bližje deskriptorju, vendar ima še vedno določen vpliv na nakupni proces. Kadar podblagovna znamka igra takšno vlogo, priporoča da večino sredstev namenjenih za gradnjo blagovnih znamk namenimo glavni blagovni znamki.

### **5.2.4. Znamčena hiša**

V tej strategiji glavna blagovna znamka prevzema mesto dominantnega pospeševalca. Deskriptorji, ki jih dodajamo glavni blagovni znamki imajo minimalni vpliv na pospeševanje prodaje. Strategija družinske blagovne znamke zvišuje vrednost obstoječe blagovne znamke in znižuje investicijska sredstva, ki so potrebna za predstavitev nove ponudbe. Bolj kot vse do sedaj predstavljene možnosti povečuje preglednost in jasnost ponudbe, povečuje sinergične učinke in relevantnost ponudbe. Na drugi strani pa povečuje riziko, saj vse stavi na eno znamko. (Joachimsthaler in Aaker, 2000, str.60)

#### **5.2.4.1. Različne identitete znotraj ene blagovne znamke**

Kadar uporabljamo isto blagovno znamko za različne izdelke v različnih segmentih in državah, lahko naletimo na vprašanje ustreznosti ene identitete za vse izdelke, segmente in države. Zaradi specifičnosti le teh, Joachimsthaler in Aaker (2002, str.73) menita, da obstajata dva pristopa:

1. Oblikujemo različne identitete za isto ime blagovne znamke in se s tem bolj približamo ciljnim skupinam, vendar obstaja nevarnost, da ob prevelikem številu različnih identitet pride do anarhije in neučinkovitosti.
2. Uporabljamo eno identiteto za vse izdelke, segmente in države, čeprav s tem lahko hitro zapademo v povprečnost oz. blagovna znamka v določenih kontekstih izgubi fokus.

V praksi se velikokrat pojavljajo različne kombinacije arhitektur blagovne znamke. Skupina L'Oreal uporablja indosirano blagovno znamko za Plenitude in arhitekturo dežnika za Lancome in Vichy. Tako L'Oreal izbira prisotnost pri blagovnih znamkah glede na to, kakšen odnos porabnika do blagovnih znamk želi. Arhitekture blagovne znamke se prilagajajo porabnikom v različnih segmentih, glede na tržne poti, ipd. V nekaterih primerih želi podjetje delovati kot garancija, v drugih primerih želi priznanje, v tretjih primerih želi biti neviden (na primer: Toyota-Lexus). Velikokrat pa zaradi pomanjkanja strateških planov obstaja veliko neuskkljenih strategij blagovnih znamk. Vsaka strategija blagovne znamke ima svoje prednosti in slabosti. Zato je potrebno usklajeno delovanje. Generalno gledano pa se podjetja vse bolj odločajo za strategijo družinske hiše, saj je vzdrževanje velikega števila znamk vedno težje (Pickton in Broderick, 2005, str. 25). Cilj je kapitalizacija blagovne znamke na dolgi rok. Strategijo bi morali postaviti na osnovi izdelka, raziskav, pričakovanih potrošnikov in obnašanja konkurence. Podjetja imajo lahko različne strategije za tujino in lastno državo.

### **5.3. Izbira ustrezne pozicije v portfelju blagovne znamke**

Obstaja torej več različnih načinov vključevanju proizvodov v portfelj blagovne znamke, izbor ustrezne pozicije pa v osnovi temelji na naslednjih treh vprašanjih (Aaker, 2004, str. 63):

- Ali glavna blagovna znamka povečuje vrednost novi blagovni znamki?
- Ali nova blagovna znamka povečuje vrednost glavne blagovne znamke?
- Ali obstaja utemeljen razlog za uvajanje nove blagovne znamke?

V kolikor na prva dva vprašanja odgovorimo pozitivno in na tretjega negativno, bo izbira verjetno težila k strategiji družinske blagovne znamke, v primeru negativne odgovora na prva dva vprašanja in pozitivnega odgovora na tretje vprašanje, bo izbira težila k strategiji hiše blagovnih znamk.

### **5.4. Dejavniki, ki vplivajo na odločitve v zvezi s portfeljem blagovne znamke**

Osnova za razvoj ustrezne poslovne strategije, strategije blagovnih znamk in strategije portfelja blagovne znamke je temeljita analiza trgov, na katerih podjetje posluje oz. želi poslovati. Vsebovati mora naslednje ključne sestavine:

- analizo kupcev
- analizo konkurence

- analizo tržnih trendov za ključne izdelčno-tržne segmente, na katerih podjetje trži oziroma bi želelo tržiti
- analizo poslovne strategije

#### **5.4.1. Analiza kupcev**

Ko podjetje preučuje kupce, mora s stališča načrtovanja strategije blagovnih znamk odgovoriti predvsem na naslednja vprašanja:

- Kdo so največji in najdobičkonosnejši kupci? Kako lojalni so? Kaj jih motivira k nakupu, s funkcionalnega in emocionalnega stališča?
- Katere vrednote so pomembne za segment, na katerem nastopa blagovna znamka (uporabnost, življenjska doba, življenjski slog, cena, fleksibilnost, zanesljivost, ipd.)? Kako blagovna znamka odgovarja na vrednote in potrebe segmenta, na katerem nastopa?
- Katere potrebe trga še niso pokrite? Ali so uporabniki zadovoljni z blagovno znamko ali ne in zakaj?

#### **5.4.2. Analiza konkurence**

Ravno tako mora podjetje odgovoriti na nekaj ključnih vprašanj, ko preučuje konkurenco in sicer (Aaker et al., 2001, str. 321) :

- Katera podjetja predstavljajo konkurenco in na katerem segmentu? Ali jih lahko grupiramo na osnovi nekih kriterijev?
- Katere so prednosti in pomanjkljivosti glavnih konkurentov? Kakšna je njihova strategija pri upravljanju z blagovnimi znamkami? Kakšno strategijo portfelja blagovnih znamk uporabljajo? Na katerih elementih so blagovne znamke konkurentov ranljive?
- katerim tržnim trendom sledijo konkurenti?

#### **5.4.3. Analiza tržnih trendov v poslovnem okolju podjetja**

S stališča upravljanja z blagovnimi znamkami je pri sledenju tržnih trendov potrebno odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kako se razvijajo izdelčne in podizdelčne kategorije, v katerih nastopajo posamezne blagovne znamke? Ali rastejo ali so v upadanju?
- Kakšni so demografski, kulturološki, tehnološki, ekonomski in politični trendi in kako lahko vplivajo na obstoječo ali načrtovano strategijo upravljanja z blagovnimi znamkami, za vsak geografski segment posebej?
- Kako se spreminja percepcija posameznih izdelčnih in podizdelčnih kategorij? Katere so novo porajajoče se kategorije in podkategorije?

Vsa navedena vprašanja so bolj ali manj povezana z oblikovanjem strategije portfelja blagovne znamke. Posebno mesto zavzema vprašanje segmentacije, saj posamezne blagovne znamke pokrivajo potrebe določenega tržnega segmenta. Portfelj blagovne znamke tako odraža segmentacijo obstoječih, potencialnih uporabnikov in njihovih potreb, ki jih podjetje zasleduje.

#### **5.4.4. Analiza poslovne strategije**

Strategija portfelja blagovne znamke mora zasledovati cilje poslovne strategije. Zaradi tega morajo biti tisti, ki načrtujejo portfelj dobro seznanjeni s poslovnim modelom, ki ga podjetje začrta v vsakem posameznem izdelčno-tržnem segmentu. S stališča ravnanja z blagovnimi znamkami sta pomembni predvsem dve vprašanji:

- Kakšna je poslovna strategija?
- Kako dobro je strategija blagovnih znamk uglasena s poslovno strategijo in ali so doseženi cilji, ki jih poslovna strategija narekuje?

Poslovna strategija v svojem bistvu vsebuje naslednje (Aaker, 2004, str. 78):

- izdelčno-tržni doseg
- prodajna vrednost
- strateška sredstva

##### **5.4.4.1. Izdelčno-tržni doseg**

Definiranje izdelčno-tržnega segmenta, na katerem bo podjetje delovalo direktno, vpliva na strategijo portfelja. Definiranje izdelkov in storitev, ki jih podjetje prodaja in trgov, na katerih jih bo prodajalo, pa omogoča definiranje »dosega poslovanja«. Določanje produktno-tržnih segmentov temelji na definiranju tržnih priložnosti in na stopnji kompetentnosti podjetja na

določenem segmentu. To pomeni, da mora podjetje preveriti tudi relevantnost blagovnih znamk za posamezni izdelčno-tržni segment. Davis (2002a, str. 41) imenuje presek teh treh faktorjev - odtis kredibilnosti. Definiranje dimenzij dosega poslovne strategije vsebuje določanje prioritet med obstoječimi in potencialnimi izdelčno-tržnimi segmenti. To med drugim pomeni določanje investicijskih sredstev za vsak posamezni segment. Ta odločitev pa temelji na definiranju tržnih priložnostih in kompetenc podjetja na določenih izdelčno-tržnih segmentih.

Z opredelitvijo prioritet izdelčno-tržnih segmentov je povezano dodeljevanje vlog blagovnih znamk v portfelju. Blagovni znamki, ki bo delovala na ključnem izdelčno-tržnem segmentu, se dodeli vloga strateške blagovne znamke, ki ji bo pripadlo največ sredstev, namenjenih za gradnjo blagovnih znamk. Opredelitev ključnih segmentov tako temeljito vpliva na strategijo portfelja blagovnih znamk.

Aaker (2004, str. 84) priporoča sekvenčni pristop k oblikovanju strategije portfelja blagovnih znamk, in sicer tako, da podjetje najprej izdelata celotno strategijo blagovne znamke za najpomembnejši izdelčno-tržni segment, in nato nadaljuje z naslednjim segmentom na prioriteten lestvici, z upoštevanjem sinergičnih učinkov znamk med segmenti.

Takšen pristop zagotavlja podjetju, da ustrezno razporedi sredstva, namenjena za gradnjo blagovnih znamk in ustrezno zasede vse ključne segmente poslovanja. S tem načinom tudi najlažje izdelamo portfelj blagovne znamke, ki zagotavlja jasnost, relevantnost in sinergične učinke med znamkami v portfelju.

#### **5.4.4.2. Prodajna vrednost**

Gre predvsem za odgovor na naslednja vprašanja: Kaj pravzaprav ponujamo kupcem? Zakaj naj bi kupovali naš izdelek? Kaj je osnova lojalnosti kupcev? Kje je točka diferenciacije v primerjavi s konkurenco?

Ponudba podjetja mora odgovarjati potrebam obstoječih, kakor tudi potencialnih kupcev. Sporočati mora takšno vrednost, ki je relevantna za kupca in nosi gobji pomen. Odražati se mora, tako v identiteti kot tudi v pozicioniranju blagovne znamke. Da bi uspešno podpirala poslovno strategijo, mora biti čim bolj brezčasna in diferencirana od konkurence.

#### 5.4.4.3. Strateška sredstva podjetja

Med sredstva vključujemo širok spekter od nepremičnin, strokovnjakov za raziskave in razvoj pa vse do močnih blagovnih znamk s pripadajočimi simboli. Kako močno lahko sredstva, ki jih ima podjetje na voljo, vplivajo na izvajanje poslovne strategije, je med drugim odvisno tudi od tega, kako velika in močna so ta sredstva, v primerjavi s konkurenco. Blagovne in podblagovna znamke predstavljajo ključna sredstva podjetja. Omogočajo, da podjetje na osnovi trenutno aktualnih prednosti nekega izdelka, le tega spremeni v aktualno ponudbo za daljše časovno obdobje, in da svojo pozitivno referenco/asociacije prenaša na druge izdelke podjetja.

#### 5.4.5. Identiteta blagovne znamke

Identiteto blagovne znamke sestavljajo asociacije na blagovno znamko, ki jih njeni strategji ustvarjajo in upravljajo. Asociacije so sestavljene iz obljub, ki jih organizacija posreduje potrošnikom prek nakupa. Identiteta blagovne znamke ustvari odnos med blagovno znamko in potrošnikom ter prinaša uporabne in čustvene prednosti, kot tudi prednosti, povezane s samopodobo (Pickton in Broderick, 2005, str. 25).

Kapferer (1994, str. 34) trdi, da identiteta blagovne znamke leži v individualnosti blagovne znamke, v dolgoročnih ciljih in ambicijah, konsistentnosti, vrednotah in razpoznavnih znakih. Repovš (1995, str. 17) pravi, da je identiteta manifestacija vsega, kar organizacija je, za čemer stoji in kamor gre. Z njo se organizacija identificira in razlikuje od drugih, vzpostavlja svojo notranjo kulturo in jo ohranja z vsakim zaposlenim.

#### 5.4.6. Analiza premoženja blagovne znamke

Eviteta znamke je elementarnega pomena pri oblikovanju portfelja blagovne znamke. Med osnovne elemente premoženja Aaker prišteva (2004, str. 83):

- Zavedanje: Ali je blagovna znamka poznana?
- Ugled: Kako cenjena je blagovna znamka na trgu? Kakšen ugled ima?
- Diferenciacijo: Ali je blagovna znamka dobro diferencirana v primerjavi s konkurenco? Ali ima svojo privlačno osebnost?
- Energijo: Ali znamka izžareva energijo? Ali daje vtis utrujene, zapostavljene znamke?

- Relevantnost: Ali je znamka relevantna za izdelčno kategorijo, v kateri se nahaja? V kateri izdelčni kategoriji bi bila znamka lahko še relevantna?
- Lojalnost: Ali so kupci zvesti blagovni znamki? Koliko jih je? Na čem temelji njihova lojalnost?
- Razširljivost: Ali ima blagovna znamka možnost, da se širi na ostale izdelke kot indosirana znamka. Ali lahko postane platforma za rast?

## 6. RELEVANTNOST IN DIFERENCIACIJA BLAGOVNE ZNAMKE

### 6.1. Relevantnost blagovne znamke

O relevantnost lahko govorimo, ko sta izpolnjena dva osnovna pogoja:

- Na strani kupcev obstaja močna želja in potreba za določeno izdelčno oz. storitveno kategorijo ali podkategorijo.
- Kupec blagovno znamko v določeni izdelčni kategoriji ali podkategoriji uvrsti v potencialni seznam blagovnih znamk, ki pridejo v poštev za nakup.

Aaker (2004, str. 216) govori o pet stopenjskem procesu izbire blagovne znamke:

1. Kupec se sooči s potrebo, težavo ali željo.
2. Nato išče izdelčno oz. storitveno izdelčno kategorijo ali podkategorijo, ki je relevantna za njegov problem, željo ali potrebo.
3. Ko definira podizdelčno kategorijo ali podkategorijo, naredi seznam blagovnih znamk, znotraj kategorije in podkategorije, iz katerega bo izbral eno.

V kolikor blagovna znamka ne preživi drugega in tretjega koraka, za kupca ni relevantna in je ne bo kupil.

4. Kupec izbere blagovno znamko iz potencialnega seznama
5. Kupec preizkusi blagovno znamko. Če zadovolji ali preseže pričakovanja kupca, blagovna znamka ostane na seznamu potencialnih za naslednji nakup, v nasprotnem primeru pa se iz seznama izbriše.

Poleg tega, da je blagovna znamka pravilno umeščena v izdelčno kategorijo ali podkategorijo, mora imeti tudi zadostno vidljivost (prepoznavnost), kredibilnost in percepcijo

o zadostni kvaliteti, da bi jo kupci uvrstil v množico potencialnih znamk (Buchholz in Wordemann, 2000, str. 92).

Pomembno je, da uporabniki vedo, s katero izdelčno kategorijo, je povezana določena blagovna znamka podjetja. Relevantnost blagovne znamke se v raziskavah običajno preverja z vprašanjem – Katere blagovne znamke povezujete z določeno izdelčno kategorijo ali podkategorijo?

Blagovne znamke, ki jih uporabniki sicer poznajo, pa jih kljub temu nikoli ne uvrstijo na seznam potencialnih kandidatov, poimenujemo s terminom »izumirajoče blagovne znamke«. V takšnem primeru je potrebno razmisliti o ukinitvi blagovne znamke in uvedbi nove.

V času, ko je bilo na trgu malo število konkurentov, izdelčnih kategorij in podkategorij, je dobra diferenciacija in dobra vidljivost blagovnih znamk zadoščala za uvrstitev blagovne znamke na seznam možnih kandidatov za nakup. Danes ob nenehnem pojavljanju novih kategorij in podkategorij ta dva elementa ne igrata več glavne vloge. Podjetja vse bolj izkoriščajo imena izdelčnih kategorij in podkategorij v obliki deskriptorjev in jih pripenjajo svojim blagovnim znamkam. Na ta način želijo skrajšati pot med uporabniki in blagovno znamko. Uporabnikom direktno sporočajo potrebe, katere produktne kategorije zadovoljuje blagovna znamka. To dostikrat poteka na račun diferenciacije. To še posebej velja za visokotehnološke izdelke. Ta pristop ima poleg svojih prednosti tudi eno pomanjkljivost. Močna asociativna povezanost z izdelčno kategorijo namreč otežuje širjenje blagovne znamke v nove izdelčne kategorije.

## **6.2. Diferenciacija blagovne znamke**

Vloga diferenciacije blagovne znamke pri gradnji močnih znamk je bila zelo dobro opredeljena v tako imenovani »BAV (Brand Asset Valuator)« študiji, ki jo je izvedlo podjetje Young & Rubicam. Študija vključuje več deset držav in preko 13.000 blagovnih znamk, med njimi 450 globalnih znamk. Ocenjevali so jih po več kot petdesetih kriterijih.

Kriteriji so bili oblikovani v štiri skupine:

- Diferenciacija (zaznana razlikovalnost)
- Relevantnost (ustreznost določeni izdelčni kategoriji in potrebam)
- Cenjenost (zaznana kvaliteta in porast v popularnosti)
- Poznavanje (zavedanje in razumevanje)



Ugotovili so, da je pravilen vzorec, ki ga mora imeti blagovna znamka v svojem zgodnejšem obdobju, naslednji: diferenciacija višja kot relevantnost, relevantnost višja kot cenjenost in cenjenost višja kot poznavanje. Zrele blagovne znamke pričnejo »bledeti«, ko izgubijo na diferenciaciji, čeprav so še vedno izredno močne v ostalih skupinah kriterijev. Vzdrževanje diferenciacije je izziv. Težko si je vedno znova izmišljati nove izdelke, storitve, rešitve ali programe, ki so v očeh kupcev resnično nekaj posebnega in jim prinašajo nekaj edinstvenega. Še huje, ko podjetje uspe doseči kaj takega, se pojavi agresivni tekmečnik, ki kopira to, kar je podjetje težko razvilo. Rešitev se skriva v znamčenju elementov, ki naredijo znamko posebno. Poimenujemo jih diferenciatorji blagovne znamke.

Diferenciator blagovne znamke je znamčena značilnost, vsebnost izdelka, oblika, storitev ali program, ki ustvarja točko diferenciacije za znamčeno ponudbo in je hkrati relevantna, pomembna za kupca, ko kupuje ali uporablja izdelek, hkrati pa zahteva aktivno ravnanje skozi čas.

#### ***Primeri diferenciatorjev blagovnih znamk:***

Znamčena lastnost: Znamčena lastnost lahko zelo dobro podpira asociacije inovativnosti še posebno za visoko-tehnološka podjetja – Sony (MICROMV technology za digitalne kamere, Super Night Shot za ročne kamere)

Znamčena sestavina (komponente, tehnologije): Cadillac (Nordstar engine). Kupci potrebujejo potrditev, da znamka prinaša visoko zadovoljstvo. Motor Nordstar potrjeno zagotavlja to zadovoljstvo.

Znamčena storitev: Klasični način revitalizacije zrele blagovne znamke je dodajanje novih storitev. Kot primer lahko navedem podjetje UPS (Supply Chain Solutions). UPS se je s pomočjo tega prijema repositioniral iz podjetja, ki dostavlja pakete v podjetje, ki nudi paleto storitev za svoje uporabnike.

Znamčen program: Pampers Parenting institute, Harley-Davidson Ride Planner

## **7. ŠIRJENEJE BLAGOVNE ZNAMKE**

Širitev blagovne znamke je uporaba uveljavljenega imena blagovne znamke v eni kategoriji za vstop v novo kategorijo. Širjenje blagovnih znamk postaja bolj in bolj popularna strategija

v času vedno bolj konkurenčnega okolja. Ko želijo podjetja vstopiti na nov trg, za nov izdelek velikokrat uporabijo ime ene izmed obstoječih blagovnih znamk. S tem zmanjšajo tveganje in stroške pri uvajanju novega izdelka na trg (Chernatony et al., 2001, str. 4). V ZDA je bilo med letoma 1977 in 1984, 40 odstotkov širitve blagovnih znamk, ta trend pa se še povečuje. Prve širitve blagovnih znamk so se pojavile v kategoriji luksuznih izdelkov. Znani modni oblikovalci so svoja imena posojali parfumom, modnim dodatkom, nakitu, kozmetiki, ipd. Kasneje so se širitve začele uveljavljati pri izdelkih široke potrošnje in v industriji (Kapferer, 1994, str.111). Vedno več blagovnih znamk sedaj vključuje izdelke iz različnih izdelčnih skupin, ki pokrivajo različne uporabniške segmente. Vsaka blagovna znamka ima svojo identiteto, vrednote, osnovne resnice, razpoznavna znamenja, ki so edinstveni vir njene posebnosti. Od drugih se razlikuje po simbolu, celostni grafični podobi, sporočilu in samim izdelkom. Identiteta blagovne znamke leži v njeni individualnosti, ciljih, konsistentnosti, vrednotah in viziji.

### **7.1. Pogoji širjenja blagovne znamke**

Blagovne znamke danes ne označujejo le izvora izdelkov ali prostora prodaje kot v preteklosti, pač pa sčasoma prenašajo na izdelke tudi vrednote in simbolni pomen. Odnos med blagovno znamko in izdelkom je tako obrnjen – blagovna znamka ni le ime izdelka, pač pa je izdelek zunanji, fizični znak blagovne znamke. Je torej mogoče širiti blagovne znamke v nove kategorije in slediti bolj kompleksnemu modelu blagovnih znamk, kjer blagovna znamka pomeni več izdelkov in s tem več obljub ali koristi potrošniku? Lahko blagovne znamke širimo v katerokoli kategorijo? Ali je smer širjenja blagovne znamke določena z osnovno blagovno znamko? Ali lahko podjetje širi svoje izdelke izven svojega, s strani potrošnikov priznanega, tehnološkega znanja? Lahko Swatch izdeluje avtomobile, čeprav v tem segmentu nima izkušenj? Številni primeri kažejo, da z določenimi predpostavkami, ki jih mora upoštevati ter s tem, da za proizvodnjo najde ustreznega kredibilnega partnerja, podjetje to lahko stori.

Teorija in koncepti o širjenju blagovnih znamk še niso poenoteni. Tauber (v Grime et al., 2001, 1416) na primer, uporablja izraz »širjenje franšize blagovne znamke« in ga opisuje kot prenašanje potrošnikom poznanega imena blagovne znamke, na izdelek v novi kategoriji. Aaker in Keller (v Grime et al., 2001, 1416) pa pojmujeta širitve kot bolj splošni izraz, kjer je ime obstoječe blagovne znamke uporabljeno za vstop v nove kategorije, kot tudi v nov izdelčni razred v kategoriji.

## 7.2. Horizontalna širitev blagovne znamke

Pri horizontalni širitvi se prenaša ime obstoječe blagovne znamke na izdelek v že obstoječi izdelčni kategoriji. Večina širitev blagovnih znamk je takšnih. Obstajata dva tipa horizontalnih širitev. To sta linijska širitev blagovne znamke ter franšizna širitev blagovne znamke. Pri linijski širitvi blagovne znamke, podjetje za nov izdelek uporabi ime osnovne blagovne znamke, za vstop v nov tržni segment. Nov izdelek je del iste izdelčne kategorije. Pri franšiznih širitvah blagovne znamke pa podjetje za nov izdelek uporabi ime obstoječe blagovne znamke, za vstop v novo izdelčno kategorijo (Kamal, 2003, str.5).

Ena izmed najpogostejših širitev blagovne znamke, ki nastaja z razvojem številnih novih izdelkov, v obstoječi kategoriji blagovne znamke, je posledica strategij segmentiranja potrošnikov, iskanja konkurenčne prednosti, neprestanega razvoja in življenjskega cikla izdelkov. Tako širitev imenujemo linijska širitev blagovne znamke (Weilbacher, 1993, str. 86). Vključujejo manjše spremembe v osnovni blagovni znamki (Keller, 2002, str. 74). Te spremembe so lahko modifikacija trenutne lastnosti izdelka ali pa gre za uvajanje novih lastnosti v kategoriji. Podjetja namreč svoje izdelke potrošnikom ponujajo v številnih različicah, ki nadgrajujejo izdelke obstoječe blagovne znamke. Različice nikoli ne presegajo okvirov uveljavljene blagovne znamke in morajo biti z njo konsistentne. S tem zadovoljijo potrebe in želje različnih segmentov potrošnikov. Hkrati pa z vedno novimi različicami blagovna znamka ustreza spreminjajočim se potrebam in željam potrošnikov. Za podjetje lahko linijska širitev pomeni tudi povečanje vrednosti premoženja blagovne znamke. Segmentiranje je del trženjske strategije, s katero podjetje svoje potencialne potrošnike razdeli na določene segmente, glede na njihove potrebe in želje pa prilagaja svoje izdelke in storitve.

Prav tako o dveh tipih širitve blagovnih znamk govorita Aaker in Keller (v Grime et al., 2001, 1416). Ločujeta med širjenjem linije blagovne znamke, pri kateri je obstoječe ime blagovne znamke uporabljeno za vstopanje v nov segment izdelčne kategorije ter širjenjem linije blagovne znamke, v kateri podjetje vstopa v popolnoma novo izdelčno kategorijo. Avtorja svojo tipologijo utemeljita na segmentaciji potrošnikov.

Večina širitev se nanaša na širjenje linij blagovnih znamk, širjenja blagovnih znamk v nove kategorije, so redkejša. Podjetja pa se pri teh dveh različnih širjenjih blagovnih znamk srečujejo tudi s številnimi problemi in izzivi. Pri vstopanju v nove izdelčne kategorije nastopajo problemi potrošnikovega zaznavanja skladnosti širitve blagovne znamke. Pri širjenju linij blagovnih znamk se pojavljajo predvsem problemi kanibalizacije med izdelki in

optimalne časovne opredelitve širitev linij (Weilbacher, 1993, str. 94). S pravilnim pozicioniranjem izdelkov in ustreznimi časovnimi intervali pri uvajanju novih izdelkov v liniji blagovne znamke si podjetje zagotovi, da znotraj linije ne pride do upada prodaje enega izdelka, na račun drugega. Izdelki morajo ustrezati različnim segmentom potrošnikov in zadovoljevati njihove potrebe.

Širjenje linije blagovne znamke je nujen korak v razvijanju blagovne znamke skozi čas, saj se mora blagovna znamka prilagajati spremembam v okolju. Tako se izdelku, ki je bil prvotno samo eden, pridružijo še podvrste. Tipični primeri širitve linije so:

- multiplikacija formatov in velikosti
- multiplikacija okusov
- multiplikacija tipa vsebin
- multiplikacija fizičnih oblik
- multiplikacija celotne izdelčne linije
- multiplikacija verzij s specifično aplikacijo

Širitev sledi trženjski logiki vedno večje segmentacije trga, zaradi prilagajanja specifičnim potrebam potrošnikov. Tako, kot se spreminjajo pričakovanja potrošnikov do blagovne znamke, se spreminja tudi blagovna znamka. S tem blagovna znamka dokaže, da je energična, prilagodljiva in moderna. Širitev blagovne znamke je velikokrat revitalizacija propadajočih blagovnih znamk, ki se želijo ponovno približati potrebam kupcev.

Preveliko širitev pa ima lahko tudi negativne posledice in zato so lahko nekatere širitve neprofitabilne. Razlogov za to je več:

- zaradi manjših proizvedenih količin izdelkov in večje kompleksnosti izdelkov, logistike in upravljanja, so širitve vedno dražje, kar poveča ceno izdelka,
- nenadzorovano širjenje linij oslabi blagovno znamko, saj se izgubi konsistentnost blagovne znamke,
- hipersegmentacija izdelkov povzroča, da ima potrošnik pri nakupnem procesu vedno več kriterijev, na osnovi katerih se odloča za nakup (na primer: oblika, tehnična dovršenost, inovacije, cena, idr.), kriterij blagovne znamke pa je le eden izmed kriterijev za nakup.

Faktorji uspeha širitev, kot jih je opredelil Nijssen (1999, str. 456) so:

- konkurenca v kategoriji (močna konkurenca, ki lahko hitro reagira s ceno ali kopira izdelek) zmanjša možnosti uspeha linijske širitve blagovne znamke,
- ujemanje z osnovno blagovno znamko, intenzivnost oglaševanja in čas vstopa na trg.

### **7.3. Vertikalna širitev blagovne znamke**

Pri vertikalnih širitvah blagovne znamke gre za širitev kategorije, kjer se ime uveljavljene blagovne znamke prenaša v isto izdelčno kategorijo, v kateri podjetje že nastopa z različno ceno in kakovostjo. Širitve so lahko navzgor (višja cena in kakovost) ali navzdol (nižja cena in kakovost). Vertikalne širitve navzgor so bolj uspešne pri luksuznih izdelkih, ki zagotavljajo višjo kakovost in elitizem. Vertikalne širitve navzdol pa pri funkcionalnih izdelkih, ki so cenejši, a še vedno kakovostni (Kamal, 2003, str. 6). Možni problemi pri širitvah navzdol so predvsem kanibalizacija prodaje osnovne blagovne znamke, zmanjšanje vrednosti osnovne blagovne znamke ter negativni odzivi obstoječih porabnikov osnovne blagovne znamke. Tudi pri širitvah navzgor se lahko pojavijo problemi. Porabniki namreč niso pripravljeni plačati več za višje pozicioniran izdelek blagovne znamke, za katero so do tedaj plačali manj (Lavack in Chung, 1996, str. 27).

Da bi lahko blagovne znamke na trgu preživele desetletja, se morajo prilagajati spremembam navad in življenja potrošnikov. Blagovna znamka lahko raste le preko dolgotrajne in konsistentne prisotnosti na trgu, zato mora vzdrževati neke vrste kontinuiteto, a se vseeno razvijati.

Podjetja torej z namenom, da bi sledila ali oblikovala trende na trgu, neprestano uvajajo nove izdelke in inovacije pod imenom iste blagovne znamke. Eden izmed osnovnih in najstarejših razlogov za širjenje blagovne znamke je potreba po neprestanem razvoju in izboljševanju izdelkov (Kapferer, 1994, str.112). Drugi glavni razlog je nujno potrebna investicija v promocijo, ki je v konkurenčnem okolju zelo visoka. Zato se podjetja pri oglaševanju osredotočijo le na nekaj blagovnih znamk. Tretji razlog je obramba pred konkurenco z več izdelki na trgu v času, ko lahko prodaja določenega izdelka ali kategorije hitro upade, zaradi novih trendov na trgu. Z razpršenostjo izdelkov v več kategorij se tako tveganje zmanjša. Blagovna znamka na nov izdelek prenese tudi imidž, ki ga je ustvarila skozi leta obstoja, obenem pa nov izdelek blagovni znamki osveži in okrepi imidž.

#### **7.4. Uvajanje nove blagovne znamke**

Uvajanje nove blagovne znamke je drago in običajno veliko bolj tvegano kot širjenje blagovne znamke. Za uvajanje popolnoma nove znamke morajo obstajati tehtni razlogi. Običajno tisti, ki so zadolženi za razvoj izdelkov oz. za izdelčno vodenje, smatrajo zadnje razvojne dosežke za nekaj popolnoma novega in posebnega in pričnejo pritiskati na managerje blagovnih znamk naj vpeljejo novo blagovno znamko. Da ne bi prihajalo do uvajanja novih znamk, zaradi pritiskov posameznikov je potrebno uvesti disciplino in takšne odločitve sprejemati po vnaprej določenih strokovnih kriterijih, ki ocenijo takšno potrebo.

Nekaj primerov, ki govorijo v prid uvajanju nove blagovne znamke (Aaker, 2004, str. 214) :

- Znamka ima neko funkcionalno lastnost, ki dominira v kategoriji.
- Znamka ima ključno asociacijo, ki je hkrati ključna asociacija za kategorijo.
- Novi izdelek je resnično revolucionaren. Zahteva svojo blagovno znamko, ki komunicira nekaj resnično novega posebnega in ne le nek novi manjši evolutivni korak. Pomaga in omogoča zgraditi zgodbo okoli njihovih lastnosti, prednosti, koristi, ipd.
- Povezanost z obstoječo znamko ni zaželen zaradi asociacij, ki jih ta ima. Nova znamka potrebuje drugačne in bi ji obstoječe lahko le škodovale.

#### **8. KONSOLIDACIJA IN RACIONALIZACIJA BLAGOVNIH ZNAMK**

Vse več podjetij ugotavlja, da se v njihovem portfelju nahaja preveč blagovnih znamk, ki povzročajo zmedo, tako med zaposlenimi v organizaciji kot tudi potrošniki. Zaradi takšnega stanja strateške blagovne znamke izgubljajo na vrednosti, podjetje izgublja tržne deleže, neučinkovite blagovne znamke pa trošijo sredstva namenjena gradnji blagovnih znamk. Aaker (2004, str. 295) meni, da se glavni vzrok za takšno stanje portfelja, nahaja v samem procesu upravljanja z blagovnimi znamkami. Če v podjetju ne obstaja disciplina, proces upravljanja z blagovnimi znamkami, skupina ljudi z znanjem in avtoriteto za odobravanje in vpeljavo novih blagovnih in podblagovnih znamk, idr., je zelo verjetno, da bo končna slika portfelja vse drugo kot jasna in fokusirana.

Odločitev o dodajanju novih blagovnih znamk in podblagovnih znamk po Aakerju (2004, str. 296) temelji na dveh vprašanjih:

1. Ali priložnost, ki narekuje novo blagovno znamko zagotavlja časovno obdobje, za katero se izplača uvajati novo znamko in ali obstaja dovolj močna asociativna povezanost med poslom in novo blagovno ali podblagovno znamko?
2. Ali bi uporaba obstoječe blagovne znamke v novem poslu lahko ustvarila napačne asociacije za obstoječe blagovne znamke?

Odločitev o uporabi obstoječih znamk za nove poslovne priložnosti pa temelji na naslednjih dveh vprašanjih:

1. Ali obstaja dovolj velika asociativna povezanost med poslovno priložnostjo in obstoječo blagovno ali podblagovno znamko in ali je časovno obdobje dovolj dolgo, da opravičuje upravljanje blagovne znamke?
2. Ali se lahko premoženje obstoječe blagovne ali podblagovne znamke prenese na drugo blagovno znamko znotraj portfelja, v okviru sprejemljivih stroškov in brez večjih tveganj?

Odločitve o dodajanju in ukinjanju blagovnih znamk znotraj portfelja, so lahko pravilne ali napačne. Skoraj zagotovo pa bodo napačne, v kolikor ne obstaja proces, ki nadzoruje takšne odločitve.

Ko se podjetje znajde v takšni situaciji je nujno, da prične s procesom konsolidacije blagovnih znamk. Aaker (2004, str. 298) navaja šest stopenjski pristop, k procesu konsolidacije:

1. Določitev blagovnih znamk, ki bodo ocenjevane v konsolidacijskem procesu
2. Določitev kriterijev za ocenjevanje. Osnovne skupine kriterijev so naslednje:
  - a. Premoženje blagovne znamke:
    - i. Zavedanje: Ali je blagovna znamka dobro poznana na trgu?
    - ii. Ugled: Ali je blagovna znamka cenjena na trgu? Ali predstavlja kvaliteto?
    - iii. Diferenciacija: Ali je blagovna znamka dobro diferencirana v primerjavi s konkurenco? Ali ima dovolj specifično osebnost?
    - iv. Relevantnost: Ali je blagovna znaka relevantna za kupca?
    - v. Zvestoba: Ali so kupci zvesti blagovni znamki?
  - b. Tržna pozicija:

- i. Delež prodaje: Kolikšen delež prodaje predstavlja v celotni prodaji?
      - ii. Tržni delež: Kakšen tržni delež zavzema?
      - iii. Dobiček: Ali generira velike dobičke?
      - iv. Predznak trenda: Ali tržni delež narašča ali upada?
    - c. Skladnost blagovne znamke s strateško usmeritvijo podjetja:
      - i. Razširljivost. Ali obstaja potencial za širitev blagovne znamke na ostale proizvode?
      - ii. Skladno s strateško usmeritvijo: Ali blagovna znamka deluje na področju, ki predstavlja strateško pozicijo podjetja ?
    - d. Možnosti znamčenja:
      - i. Prenosljivost premoženja blagovne znamke
      - ii. Združevanje znamk: Ali obstaja možnost združevanja blagovnih znamk v portfelju v eno znamko?
3. Ocenjevanje blagovnih znamk na osnovi določenih kriterijev.
4. Razvrščanje blagovnih znamk po prioriteti. Blagovne znamke je potrebno razvrstiti glede na njihov strateški vpliv na uspešnost podjetja. Aaker (2004, str. 299) predlaga nivojsko razvrstitev, kjer najvišji nivo zasedajo znamke, ki imajo največji vpliv, najnižji pa nivo znamke z najnižjim vplivom. Vpliv znamke pa določimo na osnovi zgoraj navedenih kriterijev. Za znamke, ki imajo izredno majhen strateški vpliv, so na voljo naslednje možnosti:
- V kolikor znamka v večini ne izpolnjuje zgoraj navedenih kriterijev, je najbolje, da jo ukinemo ali prodamo drugemu podjetju.
  - V kolikor znamka v večini ne izpolnjuje zgoraj navedenih kriterijev, ima pa izredno dober načrt, kako to stanje popraviti, jo uvrstimo na listo blagovnih znamk, ki jih preverimo čez določen čas. V kolikor, v tem času ne doseže določenih ciljev, jo ukinemo.
  - Združevanje več manjših blagovnih znamk v eno, bolj fokusirano blagovno znamko.
5. Oblikovanje nove strategije portfelja blagovne znamke. Z določitvijo novih prioritet in vlog je potrebno revidirati obstoječi portfelj blagovne znamke in ga prilagoditi novim standardom. Novi predlog portfelja moramo ocenjevati na osnovi naslednjih kriterijev:



- Ali nov portfelj dobro podpira poslovno strategijo podjetja?
  - Ali so blagovnim znamkam dodeljene ustrezne vloge?
  - Ali predlagana struktura omogoča povečevanje vrednost močnih blagovnih znamk?
  - Ali zagotavlja jasno sliko ponudbe kupcu in zaposlenim?
6. Implementacija nove strategije. Podjetje se lahko odloči za postopno oz. evolucijsko uvajanje sprememb ali pa to naredi v enem koraku.

Implementacija v enem koraku, po eni strani predstavlja možnost za podjetje da signalizira pozitivne spremembe in tako sporoča še druge pomembne informacije, saj s tem načinom vzbudi veliko pozornosti in publicitete. Takšen pristop zahteva dobro predpripravo in strokovno izdelan plan implementacije.

Za evolucijski, postopni pristop pa se podjetja običajno odločijo zaradi naslednjih dejavnikov:

- Spremembe niso dovolj velike in ne vzbujajo dovolj pozornosti.
- Kupci potrebujejo čas, da se navadijo in naučijo sprememb, ki jih uvaja podjetje.
- Obstaja nevarnost izgube obstoječih kupcev zaradi spremenjenega odnosa med njim in blagovno znamko.

## **9. POSEBNOSTI RAVNANJA Z BLAGOVNIMI ZNAMKAMI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU**

Ravnanje z blagovnimi znamkami ima pri večini tržnikov veliko opraviti s širokopotrošnim trgom in bolj malo z medorganizacijskim trgom (Kuhn in Alpert, 2003, str. 1). Vendar že bežen pregled najmočnejših korporativnih znamk pokaže, da le te pripadajo podjetjem, ki delujejo na medorganizacijskem trgu. Za primer navajam podjetja: Caterpillar, Cisco, Hewlett Packard, IBM, Intel, Siemens, GE, Boeing, Emerson Electric (Malaval, 2003, str. 24). Ti primeri nakazujejo, da obstajajo močne znamke na medorganizacijskem trgu za visoko cenovne in nizkocenovne proizvode.

Vsako podjetje ima ime, ki funkcionira kot blagovna znamka, tudi če nič ne naredi za to. Lahko jo upravlja strokovno ali pa se prepusti toku. Vprašanje, ki si ga mora zastaviti podjetje je: Za kakšnimi vrednotami naj stoji ime podjetja? Kaj naj podjetje pomeni v glavah kupcev? Vsaka točka, na kateri kupec pride v stik s podjetjem, predstavlja vložek v image blagovne znamke. Ustrezno upravljana blagovna znamka lahko pripelje do močnih konkurenčnih prednosti s stališča lojalnosti, višjih cen, možnosti širitve v druge izdelčne kategorije, ipd.

Medorganizacijski trg se od širokopotrošnega trga razlikuje v marsičem, najbolj pa v nakupnem procesu. Posebnost predstavljajo kupci, ki so podjetja in ne končni uporabniki. Značilnost teh je, da so profitno motivirani in omejeni s proračunom. Velikosti njihovih nakupov so neprimerljivo večji od tistih na širokopotrošnem trgu, običajno kupujejo le pri parih dobaviteljih. Zahtevajo poseben odnos s podjetjem, od katerega kupujejo, sam nakupni proces pa je veliko bolj kompleksen in poteka v različnih fazah. Nakupne odločitve le redko sprejme ena oseba, temveč se le ta običajno sprejema v širši zasedbi s konsenzom in lahko traja različno dolgo.

Lahko rečemo, da je nakupni proces kombinacija dveh vrst odločitev. Odločitev, ki jih posameznik sprejema za svojo lastno korist in odločitev, ki jo sprejema za korist podjetja (Keller in Webster, 2004, str.16). Sam nakupni proces sestoji iz več faz, od identificiranja problema, izdelave specifikacije, identifikacije in evaluacije različnih ponudnikov in njihovih izdelkov, odločitve o enem ali več dobaviteljih, pogajanj o nakupnih pogojih, do ocene performance, ipd. Nakupni proces se razlikuje tudi glede na to, ali gre za izbor novega dobavitelja in s tem vzpostavljanje novega poslovnega dolgoročnega odnosa, ali gre za ustaljeno poslovno prakso in s tem za tekoče naročanje blaga, ali pa le za priložnostne transakcije.

Skozi čas novi poslovni odnos postane ustaljen, ponavljajoč, stabilen in zanesljiv, kar pomeni stalen in zanesljiv prihodek za dobavitelja. Pojavijo se novi ponudniki, ki želijo ustaljenega kupca prepričati, da ponovno pretehta, kateri dobavitelj je boljši. V tem procesu igra blagovna znamka pomembno vlogo. V ustaljenem procesu poslovanja gradi blagovna znamka percepcijo zanesljivosti, stabilnosti, kvalitete, skratka gradi na lojalnosti. V situaciji, ko želi podjetje v vlogi ponudnika opreme prepričati kupca za ponovni nakup, igra prepoznavnost in uveljavljenost blagovne znamke ter njena obljuba pomembno vlogo pri prepričevanju kupca, naj ponovno razmisli o izboru dobaviteljev.

Običajno v nakupnem procesu na medorganizacijskem trgu srečamo vsaj šest vlog (Keller in Webster, 2004, str. 13):

1. Iniciatorji
2. Uporabniki
3. Nakupovalci
4. Odločevalci
5. Vplivneži
6. Vrtarji

Takšna skupina ljudi se običajno imenuje nakupni center. Ena oseba lahko igra več vlog, lahko pa tudi več oseb igra eno vlogo, odvisno od kompleksnosti posla. Lahko vključuje tudi ljudi izven organizacije, npr. konzultante, tehnične svetovalce, ipd. (Michel, 2003, str. 63).

Vsak član nakupnega centra daje prednost različnim kriterijem pri sprejemanju odločitve. Npr. inženirji se bodo odločali glede na funkcionalnost izdelka, predstavnik proizvodnje bo dal prednost tekočim dobavam in razpoložljivim zalogam, finančniki na osnovi stroškov in dobička, ipd. Sprejeti odločitev s konsenzom postane izredno zahtevna naloga. Blagovna znamka mora ustrezati potrebam, kriterijem in preferencam različnih ljudi v nakupnem procesu, ki igrajo zgoraj omenjene vloge. Običajno pravimo, da so to ljudje, »ki živijo na različnih planetih«. V splošnem velja, da bolj, ko je kompleksen nakupni proces s stališča kompleksnosti izdelka/rešitve, ki ga kupec/podjetje kupuje, večji je nakupni center, daljši čas je potreben za to, da se odločitev sprejme in bolj pomembna postane vloga močne prepoznavne blagovne znamke z ustreznimi vrednotami in obljubami pri sprejemanju konsenza nakupne enote. Močna prepoznavna znamka namreč percepcijsko zmanjšuje tveganje, da bo izbrano blago/podjetje neustrezno s stališča kvalitete, zanesljivosti, donosnosti, ipd. Treba je vedeti, da vsi v nakupnem centru želijo v procesu odločanja izločiti tveganje, saj slaba odločitev lahko pomeni negativne posledice tudi osebno za njih in ne le za podjetje.

Pomembno je dejstvo da odločitve sprejemajo ljudje in ne organizacije. Ti posamezniki so motivirani s svojimi potrebami, kot so želja po nagradi, zaradi uspešnega posla, želja po napredovanju, priznanju, občutku dosežka, ipd.

Vsaka nakupna organizacija ima svoje cilje, resurse, strukture in sistem, ki narekuje omejitve in aktivnosti posamezniku v organizaciji. Vsak posameznik pri prizadevanju doseganja teh ciljev teži k zniževanju rizika in maksimiranju možnosti za lastne ugodnosti v skladu z željami in potrebami. Ljudje ne kupujejo izdelkov, temveč rešitev za dva problema. Problem, ki ga ima podjetje in njim lasten problem – vzdrževanja nenehnih uspehov in s tem nagrad za

uspešno opravljeno delo (Keller in Webster, 2004, str. 24). S tega stališča je nakupni proces, tako racionalen kot tudi emocionalen, ker služi tako organizaciji kot posameznikom. Res pa je, da imajo racionalne koristi na medorganizacijskem trgu pomembnejšo vlogo. Med racionalnimi koristi pa je najpogosteje moč zaslediti, da se podjetja trudijo vzpostaviti izdelčno ali tehnološko orientirane asociacije (npr; Alcatel – The architects of an internet world, Telesyn - Connecting the IP world, Pannaway - Redefining broadband convergence).

Trend v načinu poslovanja se giblje v smeri vzpostavljanja dolgoročnega partnerstva. Kupci na medorganizacijskem trgu tako poslujejo z vse manjšim številom dobaviteljev. Takšno poslovanje ima prednosti, tako za dobavitelje kot kupce. Kupci na eni strani dobijo celovito rešitev pri enem ponudniku, po nižjih cenah in nižjih stroških nabave, dobavitelji pa stalen tok prihodkov, po sicer nekoliko nižjih cenah in nižjih trženjskih stroških.

Večinoma se podjetja na medorganizacijskem trgu poslužujejo strategije hiše blagovnih znamk, saj je močna korporativna znamka na tem trgu izredno vplivna in igra pomembno vlogo, ki izhaja iz opisanih lasnosti poslovanja in posameznikov v organizacijah. Nekatera podjetja se poslužujejo tudi strategije podblagovne znamke za posamezne izdelčne linije, vendar so te le redko ločene od korporativne blagovne znamke. Ta praksa je konsistentna z dejstvom, da sta trženje in nabava na medorganizacijskem trgu izrazito odvisna od kvalitete odnosa in ne toliko od individualnih transakcij. Kupec želi nenehen kvaliteten odnos z zanesljivim partnerjem, ki zagotavlja kvalitetne izdelke in rešitve. Gre za odnos podjetja s podjetjem. Blagovna znamka je odnos med kupcem in prodajalcem. Karakteristike podjetja, ki dobavlja, (njegova finančna moč, profesionalnost, zanesljivost, tehnična strokovnost, točnost v dobavah, ipd.) so mnogokrat bolj pomembne od kvalitete in cene izdelka (Blombäck, 2004, str. 3). Kvaliteto izdelkov kupci smatrajo za samoumevno in ne predstavlja bistvene konkurenčne prednosti, bistvene razlikovalne prednosti na medorganizacijskem trgu predstavljajo karakteristike podjetja in ljudji, s katerimi kupci kontaktirajo znotraj organizacije (Mortanges in Streukens, 2005, str. 8).

## **10. IZDELAVA STRATEGIJE PORTFELJA BLAGOVNE ZNAMKE ISKRATEL**

### **10.1. Širši pogled na podjetje Iskratel**

#### **10.1.1. O podjetju Iskratel**

Podjetje Iskratel je eden izmed vodilnih ponudnikov sodobnih komunikacijskih rešitev, z več kot petdesetletnimi izkušnjami v svetu telekomunikacij. Podjetje Iskratel je nastalo kot

mešano podjetje v letu 1989. Lastništvo je bilo porazdeljeno na 53 odstotkov med slovenske investitorje ter 47 odstotka med Siemens AG (Letno poročilo podjetja Iskratel, 2003). Podobna struktura lastništva je tudi danes. Siemens ni le solastnik podjetja temveč tudi poslovni partner, saj podjetju poleg kapitala ponuja tudi dostop do kreditov, široke pravice pri trženju, razvoju in proizvodnji licenčnih izdelkov na področju Slovenije in nekaterih drugih trgih, predvsem v državah bivše Sovjetske zveze. Iskratel izvaja za Siemens tudi pogodbeno dela, kjer ponuja predvsem svoje kapacitete v razvoju. V podjetju je zaposlenih več kot 800 ljudi. Delež zaposlenih z univerzitetno izobrazbo presega 60 odstotkov. Prihodki podjetja presegajo letno 137.000 evrov na zaposlenega. Dodane vrednosti na zaposlenega je več kot 45.000 evrov. Investicije v razvoj letno presegajo 33 milijonov evrov, vlaganje v izobraževanje pa 1,1 milijona evrov na leto. (Letno poročilo podjetja Iskratel, 2005).

Glavna izdelka podjetja Iskratel sta bila, vse od ustanovitve podjetja, licenčni izdelek podjetja Siemens komutacijski sistem EWSD ter domači komutacijski sistem SI2000. Izdelka sta do neke mere komplementarna in se z njima, da pokriti večino zahtev, različnih uporabnikov. Prvotno je bilo podjetje Iskratel orientirano predvsem na prodajne trge v Sovjetski zvezi in kasneje v državah bivše Sovjetske zveze oziroma SND ter trge v Jugoslaviji oziroma kasneje na trge držav bivše Jugoslavije. Poleg omenjenih trgov je podjetje poskušalo prodreti tudi na nekatere druge trge v vzhodni Evropi, Balkanu ter kot OEM-ponudnik tudi na druge svetovne trge, preko različnih partnerjev.

### **10.1.2. Zgodovina podjetja**

Za rojstno letnico Iskrine telefonije štejemo leto 1947, ko je bila narejena študija za telefonski ploščati rele. Ta je bil ključni sestavni del takratnih telefonskih central. Prva Iskrina telefonska centrala je bila izdelana l. 1951.

Z lastnim koordinatnim sistemom Iskra 58 je Iskra vstopila tudi v javno telefonsko omrežje Jugoslavije in ga uspešno prodajala vse do srede osemdesetih let. V sodelovanju z Bell Telephone Manufacturing Co. v Antwerpnu, je bil leta 1970 podpisan dogovor o nakupu licence za sistem Metaconta 10C, enega prvih računalniško krmiljenih komutacijskih sistemov na svetu. S sistemom Metaconta 10 C je Iskra dobila tudi možnost izvoza telefonskih central za javna omrežja. Prva priložnost se je ponudila leta 1977 v Sovjetski zvezi, ko je Iskra sklenila pogodbo za gradnjo mednarodne telefonske centrale v Moskvi, ki je morala biti usposobljena za delovanje, do začetka 22. olimpijskih iger leta 1980.

Metaconto je nasledil sistem SI2000. Cilj njegovega razvoja je bil izdelati čim bolj digitaliziran modularn komutacijski sistem z mikroprocesorskim krmiljenjem, ki bi imel zmogljivost do nekaj tisoč naročnikov. Iskra Telematika je navezala stike s Siemensom A.G., ki je razvijal in ponujal enako sodoben digitalni sistem EWSD. Začela so se intenzivna pogajanja, ki so v maju 1989 pripeljala do ustanovitve mešanega podjetja Iskratel med Siemensom A.G. in Iskro.

Devetdeseta leta so v Iskratelu zaznamovali izjemni razvojni dosežki. Podjetje se je usmerilo na trg mobilne telefonije in širokopasovnih tehnologij. Uspešnega delovanja podjetja ni preprečila niti ruska finančna kriza leta 1998 – poslabšane razmere na najpomembnejšem Iskratelovem trgu je podjetje nadomestilo z novimi tržnimi segmenti in prodajo mobilne telefonije. Sistem mobilne telefonije je Iskratel leta 2000 obogatil s sistemom GPRS, intenzivno je razvijal širokopasovno tehnologijo VDSL, ponudbo pa je dodatno obogatil še s Centreksom IP generacije in VoIP-jem.

Razvoj sistema SI2000 gre v korak s svetovnim razvojem telekomunikacij. Gospodarno ter tehnično učinkovito rešuje veliko problemov postopne integracije telekomunikacijskih omrežij in struktur v vsestransko zmogljivo in dobro obvladljivo infrastrukturo, kakršno zahteva gospodarski in družbeni razvoj, v smeri informacijske družbe. Sistem domiselno izkorišča integracijo telekomunikacij in računalništva, pa ne samo v tehnološkem, temveč tudi v konceptualnem pogledu (Letno poročilo podjetja Iskratel, 2004).

### **10.1.3. Poslanstvo podjetja**

Poglavitno vodilo delovanja podjetja je snovanje celovitih komunikacijskih rešitev za potrebe sodobne informacijske družbe. S celovitimi rešitvami v Iskratelu stremijo h globalnemu delovanju, zato želijo prispevati k sooblikovanju svetovnih tehnoloških standardov ter razvojnih smernic na področju telekomunikacij. Osredotočajo se na razvoj telekomunikacijskih rešitev za ruralna in primestna območja, ki jih prilagajajo specifičnim potrebam poslovnih partnerjev, s ciljem povečevanja njihovih konkurenčnih prednosti. Strateške usmeritve Iskratela, ki izhajajo iz uresničevanja poslanstva, temeljijo na razvijanju lastnih izdelkov, sistemskih rešitev in prodajne ter servisne mreže na vseh ključnih trgih, kjer poslujejo. Dolgoročne odnose s poslovnimi partnerji gradijo na zaupanju. Z uresničevanjem poslanstva in strategije želijo zagotavljati stabilno rast podjetja, večati premoženje lastnikov in zadovoljstvo zaposlenih.

#### **10.1.4. Strateški cilji podjetja**

V Iskratelu razvijajo nov strateški model telekomunikacij, ki temelji na tehnologijah naslednje generacije in sodobnih telekomunikacijskih rešitvah. Z novimi rešitvami naslednje generacije nadgrajujejo in razvijajo obstoječi sistem SI2000, ki je hkrati edina blagovna znamka podjetja Iskratel. Njihov cilj je zmanjšati tehnološka in poslovna tveganja v celotnem življenjskem ciklu novih celovitih rešitev in hkrati prispevati k povečanju prihodkov. Vse to nameravajo doseči z intenzivnimi vlaganji v razvoj lastnih izdelkov in rešitev. S povečevanjem dodane vrednosti storitev, uvajanjem rešitev za omrežja nove generacije in rešitev na ključ, želijo obdržati tržne deleže na obstoječih trgih ter povečati prodajo na novo pridobljenih trgih. Krepili bodo prodajno mrežo in odpirali nove tržne poti, za trženje izdelkov omrežij naslednje generacije.

#### **10.1.5. Poslovna strategija**

Začetna zamisel o razvoju telekomunikacijskih rešitev za ruralna in primestna območja, ki je prispevala k razvoju določenih regij zlasti na vzhodu Evrope, je prerasla v obetavno tržno vrzel za Iskratel. Pozitivni odzivi trga so Iskratel utrdili v prepričanju, da so naložbe v razvoj izdelkov, posebej prilagojenih potrebam podeželskih območij in regij v razvoju, učinkovit vzvod poslovne uspešnosti. Tu je šlo predvsem za manjše distribuirane sisteme, ki jih veliki proizvajalci niso proizvajali, če pa so jih, je bila cena neprimerljivo višja. Rusija je namreč dežela, ki ima izrazito razdrobljeno naseljenost prebivalstva, za katero so takšni sistemi izredno uporabni. Prednost Iskratela pred drugimi zahodnimi proizvajalci, se je pokazala tudi v izredno dobrem poznavanju specifičnosti ruskega telekomunikacijskega omrežja, saj je bilo podobno telekomunikacijskemu omrežju v bivši Jugoslaviji. Številni uspešno izpeljani posli v Rusiji, Ukrajini in Sloveniji so pravilnost takšne strategije samo še potrdili. Finančna uspešnost je omogočila širitev poslovanja, zagotovila je sredstva za naložbe v razvoj in tako utrdila prednost pred mnogo večjimi tekmeci. Medtem se je panoga, še vedno zazrta v nasičene zahodnoevropske in ameriške trge, l. 2000 soočila z globoko krizo. Depresija pa ni načela dinamičnih azijskih in vzhodnoevropskih trgov, ki so ohranili stabilno rast. Zaradi takšnih razmer so se tudi veliki ponudniki v panogi začeli ozirati proti vzhodu. Iskratel jih ni dočakal nepripravljen. Medtem je podjetje še izpopolnilo svoj nabor rešitev za ruralna območja in reorganiziralo proizvodne in logistične procese. S tem se je kljub cenovnim vojnjam in pritiskom konkurence prednost pred tekmeci še povečala. Iskratel je ubranil pozicijo vodilnega ponudnika v segmentu rešitev za ruralna območja in si zagotovil zdravo finančno osnovo za nadaljnjo širitev. Zavidljivi uspehi zadnjih 10 – tih let pa niso zadovoljili dolgoročnih ambicij podjetja. Konvergenčna omrežja so postala tržna realnost, temu se je prilagodil tudi Iskratel. Pospešeno je razvijal nove izdelke, zlasti za IP in širokopasovna

dostopovna omrežja. V letu 2006 lahko trgu ponudi najbolj celovite telekomunikacijske rešitve na globalnem trgu.

Najnovejši dosežek Iskratelovih strokovnjakov je model uporabniku prilagojenega dostopovnega omrežja, ki zaradi svoje modularne arhitekture ni več omejen na ruralna območja. Popolnoma širokopasovna in IP zasnova bo zadovoljila tudi najbolj zahtevne uporabnike na gosto naseljenih območjih in tiste vmes – z dodajanjem ali odvzemanjem posameznih elementov se omrežje hitro prilagodi vsaki dani situaciji. S tem konceptom ni več razlogov, ki so Iskratel omejevali zgolj rešitve za ruralna področja. Ta seveda ostajajo Iskratelova trdnjava, kljub temu pa podjetje načrtuje, da bo do l. 2010, 30 odstotkov svoje tehnologije na osnovi IP implementiralo v mestna in primestna območja. V geografskem smislu Iskratel prerašča svoje tradicionalne trge v vzhodni in jugovzhodni Evropi. Obrača se proti dinamičnim trgom Bližnjega in Srednjega Vzhoda, kjer poteka intenzivno vlaganje v telekomunikacijske infrastrukture. Novi kupci, ki želijo ujeti korak z mednarodnim razvojem, se zavedajo, da za uspeh potrebujejo najboljše izdelke in odlično tehnično podporo. Zahvaljujoč Iskratelovi preverjeni tehnologiji in izkušnjam s podobnimi trgi obstaja velika verjetnost, da bosta Bližnji in Srednji Vzhod naslednji stopnički do končnega cilja – postati eden od najboljših globalnih ponudnikov rešitev.

#### **10.1.6. Tržna strategija**

Tudi v letu 2005 je Iskratel nadaljeval s strategijo trženja, ki vključuje prisotnost v nekaterih tržnih vrzelih s stabilnimi stopnjami rasti in dobrimi potenciali za razvoj. Za razliko od globalnih ponudnikov telekomunikacijskih rešitev, ki so se v preteklih nekaj letih osredotočali na telekomunikacijske sisteme v večjih mestih, se je Iskratel usmeril na zadovoljevanje potreb primestnih in ruralnih območij. Ta terjajo nižje začetne investicije, vendar ob večji razpršenosti zagotavljajo konstantno povpraševanje. Skladno s trendi v panogi je Iskratel svojo strategijo razširil z vstopom na področje širokopasovnih telekomunikacijskih povezav, kar je zagotovo eden od pomembnejših dejavnikov prestrukturiranja telekomunikacijskih omrežij danes.

Kot izrazito izvozno podjetje večino izdelkov in storitev trži v tujini, zato je pomemben del tržne strategije krepitev lastne prodajne mreže. Iskratelova hčerinska podjetja in predstavništva na ciljnih trgih ob podpori matičnega podjetja v letu 2005/2006, vse bolj prevzemajo pobudo. Ker pa trendi v panogi narekujejo razvoj univerzalnih rešitev so v podjetju strategijo nadgradili s trženjem izdelkov in rešitev, s področja tako imenovane tehnologije naslednje generacije ter s širjenjem na nekatere nove trge Bližnjega in Srednjega



vzhoda ter na Balkanu. Podjetje je v letu 2005 ni doseglo prodajnih ciljev. Razlog tiči v upadanju prodaje obstoječega sistema na osnovi stare TDM tehnologije in počasni tržni implementaciji nove generacije proizvodov. Razlog tiči tudi v slabi prepoznavnosti Iskratela na področju novih tehnologij, kar bom prikazal v nadaljevanju. Celotna prodaja, merjena v EUR, je znašala 173,3 mio EUR, kar je za cca. 10 mio EUR manj od načrtovane prodaje, ki je znašala 183, 6 mio EUR. Po načrtu za leto 2006 bo prodaja znašala 177,7 mio EUR, od tega 148,2 mio EUR (83,4%) na tujih trgih.

### 10.1.7. Predstavitev izdelkov in rešitev podjetja Iskratel

Iskratelov prodajni program lahko v grobem razdelimo na dva ločena dela. Na del, ki omogoča gradnjo telekomunikacijskih omrežij na osnovi stare TDM tehnologije (Glej tabelo 1) in na del, ki omogoča gradnjo sodobnih telekomunikacijskih omrežij na osnovi IP tehnologije (Glej tabelo 2, na str.50)). Ta delitev je ključnega pomena za obravnavano problematiko.

Tabela 1: Izdelki za gradnjo TDM omrežij:

Izdelek	Kategorija
* SI2000 AN	Dostopovni del omrežja
* SI2000 SN	Preklopni del omrežja
* SI2000 SAN	Dostopovno preklopni del omrežja
** SI2000 BAN	Dostopovni del omrežja - DSL
** SI2000 Hban	Dostopovni del omrežja - DSL
** SI2000 Mban	Dostopovni del omrežja - DSL
* SI2000 MN	Upravljalni del omrežja
* SI2000 MPS 20	Napajanje
* SI2000 MPS 50	Napajanje
* SI2000 MPS 100	Napajanje
* SI2000 MPS 150	Napajanje
CENSET	Terminalna oprema
NTBA	Terminalna oprema
NT+2AB	Terminalna oprema

\* - Izdelki namenjeni gradnji telefonije na osnovi stare TDM tehnologije

\*\* - Izdelki, ki predstavljajo prve korake v smeri nove IP tehnologije

Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006

Tabela 2: Izdelki za gradnjo IP omrežij (Nova generacija proizvodov):

Izdelek	Kategorija
SI2000 MSAN	Dostopovni del omrežja
SI2000 CS	Kontrolni del omrežja
SI2000 MGW	Prehodi med TDM in IP
SI2000 VGW	Prehodi med TDM in IP
SI2000 AS	Aplikacijski del omrežja
SI2000 MN	Upravljalni del omrežja
SI2000 MPS 500	Napajalni del omrežja
SI2000 MM	Rezidenčni del omrežja
Omni Box	Terminalna oprema
TA102/104	Terminalna oprema
CT310i	Terminalna oprema
IP10S	Terminalna oprema
Soft Phone	Terminalna oprema
Contact Center	Terminalna oprema

*Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006*

Kot je razvidno iz tabel v podjetju, uporabljajo eno blagovno znamko za praktično vse izdelke. Ta praksa je bila v preteklosti, ko je bilo izdelkov malo in preskoki v tehnologiji niso bili veliki, uspešna in je delovala. Potrebno je povedati, da je obdobje, v katerem je bila ustanovljena blagovna znamka in je uspešno kljubovala vsem zahtevam TDM tehnologije in kupcev, dolgo več kot 12 let. V tem času so bili tudi tehnološki preskoki izredno majhni in nihče od konkurence v tem času ni uvajal novih blagovnih znamk zaradi manjših tehnoloških preskokov. To obdobje zaznamujejo proizvodi v tabeli 1 z oznako »\*«. Od tu izhaja tudi močna povezava blagovne znamke SI2000 na TDM tehnologijo, kot bo prikazano v nadaljevanju. Potem se je pričelo obdobje intenzivnih tehnoloških sprememb nadgradenj obstoječe tehnologije. Prvi koraki, ki jih je podjetje naredilo v smeri novih tehnoloških trendov predstavljajo izdelki z oznako \*\*. Resnično revolucijo, ki temelji na novi tehnologiji IP in poteka danes, pa predstavljajo izdelki v tabeli 2.

Obstoječe poimenovanje povzroča zmedo, tako pri kupcih kot tudi pri zaposlenih v podjetju. Večina konkurenčnih podjetij je uvedlo novo blagovno znamko, za novo generacijo izdelkov, ki temeljijo na IP tehnologiji. Ker kupci opazujejo konkurenco, pričakujejo da bo enako storilo tudi podjetje Iskratel. Ker v tem pogledu ni nič novega, na prvi pogled izgleda kot, da je podjetje na področju novih tehnologij izgubilo stik s časom. Temu seveda ni tako, saj tehnološko izdelki podjetja Iskratel, sodijo v sam svetovni vrh. Zaradi neustreznega

poimenovanja so prodajalci v podjetju pričeli izpuščati ime SI2000 in v pogovorih s kupci pričeli uporabljati le generične oznake. Podrobnosti so predstavljene v nadaljevanju.

Na osnovi opisanih gradnikov Iskratel ponuja vrsto rešitev za različne segmente kupcev. Tu je potrebno omeniti, da rešitve za posamezne segmente vsebujejo tudi izdelke drugih podjetij, ki so potrebni za dokončno implementacijo rešitve. Glavni sestavni deli rešitev, pa so izdelki podjetja Iskratel. Tabela 3 prikazuje osnovne skupine rešitev. Vsaka skupina rešitev za posamezne segmente kupcev ima dodaten sklop rešitev, ki se nenehno dodajajo glede na potrebe in izkušnje s trga. Sklop teh rešitev je izredno obsežen, zato ga v spodnji tabeli ne navajam, hkrati pa tudi ni ključen za to delo.

Tabela 3: Rešitve za različne segmente kupcev

1	Rešitve za nacionalne operaterje – mestna območja
2	Rešitve za nacionalne operaterje – primestna območja
3	Rešitve za alternativne operaterje
4	Rešitve za ponudnike internetnih storitev (ISP)
5	Rešitve za korporacije
6	Rešitve za kabeljske operaterje
7	Rešitve za segment turizma in gostinstva
8	Triple Play rešitve
9	IMS rešitve

*Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006*

#### **10.1.8. Definiranje širše problematike na področju ravnanja z blagovnimi znamkami v podjetju Iskratel**

Težave, ki so opisane v nadaljevanju, so v podjetju Iskratel dobile priznanje šele v zadnjem času, ko je glas trga, prodajne mreže in oddelka za marketing, postal glasnejši. Podjetje se tako danes sooča s težavami na naslednjih nivojih: (Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006).

##### 1. Strateški nivo:

- nejasno strategijo blagovnih znamk
- neurejeno arhitekturo blagovnih znamk
- nejasnim pozicioniranjem korporativne in izdelčne znamke
- neurejenim sistemom poimenovanja izdelke

- nestandardiziranim upravljanjem z blagovnimi znamkami.

## 2. Simbolni in komunikacijski nivo:

- neurejena celostna grafična podoba
- razpršeno komuniciranje (na korporativnem in izdelčnem nivoju)

Glede na obsežnost problematike, s katero se podjetje sooča, bi bilo celotno problematiko v podrobnostih težko zajeti v enem delu. Zato se bom osredotočil le na problematiko, ki na trgu kot tudi znotraj podjetja, povzroča največ negotovosti in zmede. Osredotočil se bom na analizo obstoječe strategije portfelja blagovne znamke Iskratel in tudi predlagal novo strategijo.

### **10.2. Analiza strategije portfelja blagovne znamke Iskratel in predlog nove strategije**

#### **10.2.1. Indikatorji problemov v portfelju blagovne znamke Iskratel**

Obstaja več izrazitih pokazateljev problemov v portfelju blagovne znamke Iskratel, ki jih v podjetju zaznavajo že kar nekaj časa.

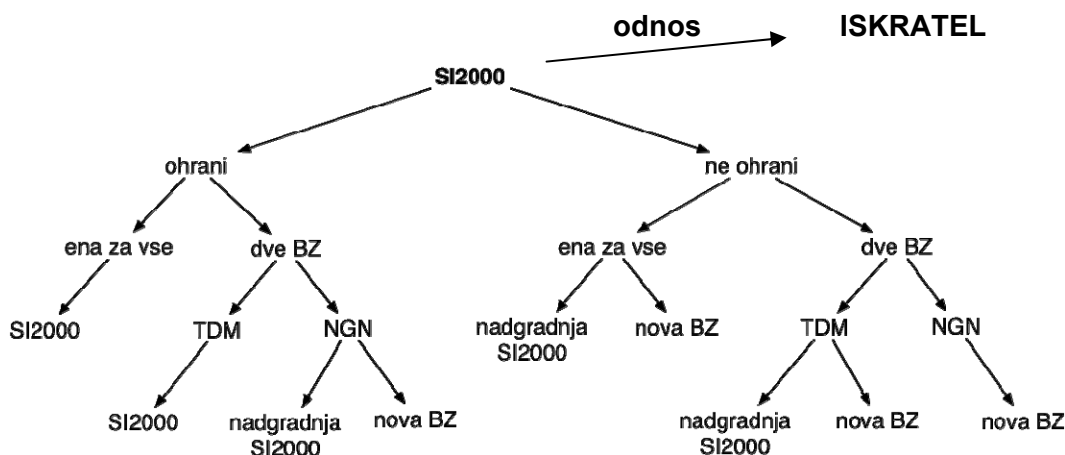
- Imena izdelkov se določajo na osnovi subjektivnih ocen posameznikov v ločenih poslovnih enotah. Za novo določenimi imeni ni nobene študije konkurence, preverbe imen v registru blagovnih znamk, morebitnih pravnih ovir, temveč se imena določajo brez omenjenih in potrebnih analiz.
- Sistem poimenovanja je nejasen, ni prilagojen novim tržnim razmeram in novim izdelčnim kategorijam. Prihaja do stanja, ko niti zaposleni, kaj šele kupci, ne vedo, kaj točno podjetje ponuja. Pojavlja se potreba po konsolidaciji blagovnih znamk in vpeljavi novih blagovnih znamk. Poimenovanje izdelkov se je začelo po obstoječem sistemu brez preverbe možnosti širitve obstoječe znamke SI2000 v nove izdelčne kategorije, kar je izredno vprašljivo zaradi obstoječih asociacij, kot bom prikazal v nadaljevanju.
- Ni centralne enote ali osebe, ki bi skrbela za celostni razvoj in nadzor nad portfeljem blagovnih znamk Iskratela. Zaradi tega ni jasno določenih vlog posameznih znamk v

portfelju, kar posledično pomeni, da tudi sredstva za promocijo niso ustrezno porazdeljena.

- Nekonsistentna je tudi grafična zasnova korporacijskih znamk in ostalih komunikacijskih orodij, ki v skupni liniji ne kažejo, da gre za eno podjetje, temveč za različna podjetja. Razlogov za takšno stanje je več, povezani pa so predvsem z nepoznavanjem stroke upravljanja z blagovnimi znamkami in integriranim trženjskim komuniciranjem. Ta znanja v preteklosti v podjetju niso bila cenjena, niti prepoznana kot ključna, kar ima svoje korenine v načinu poslovanja v preteklih letih pred razvojem novih tehnologij in deregulacijo telekomunikacijskega trga. V letu 2006 je situacija popolnoma drugačna.
- Produktna blagovna znamka postaja vse bolj oslabela in nezanimiva, ker se nahaja v fazi upadanja življenjskega cikla. Pojavlja se potrebo, po bodisi osvežitvi obstoječe blagovne znamke bodisi po ukinitvi obstoječe in vpeljavi nove blagovne znamke za novo generacijo izdelkov.
- Tržni delež izdelčne blagovne znamke upada, ker izgublja na relevantnosti zaradi pojava novih izdelčnih kategorij, ki predstavljajo novo generacijo izdelkov. Obstoječa produktna znamka SI2000, kot bomo videli v nadaljevanju, ima izredno močno asociacijsko povezanost s staro tehnologijo TDM, zaradi česar jo kupci težko povežejo z novo tehnologijo, še posebno zato, ker konkurenca uvaja nove blagovne znamke za izdelke nove generacije in s tem avtomatično pričakuje nove blagovne znamke od podjetja Iskratel.
- Korporativna blagovna znamka je premalo prepoznavna, kljub svoji dolgi uspešni zgodovini. Je velik potencial za ustvarjanje diferencialne prednosti, vendar neizkoriščen. Iskratel se je že vse od svoje ustanovitve usmerjal na tuji trg. Ena izmed strateških odločitev iskratela je bilo tudi ustanavljanje mešanih podjetij v tujini, ki so v večinski lasti matičnega podjetja. Težava je v tem, da nekatera imena podjetij nimajo povezave z imenom Iskratel. V teh državah je prepoznana le izdelčna blagovna znamka SI2000, ki pa je žal v upadanju. Klasičen primer, kot bo prikazano v nadaljevanju, je podjetje MONIS v Ukrajini, ki je izredno uspešno in premalo povezano s podjetjem Iskratel. Iskratel ima kar nekaj uspešnih podjetij v skupini, ki pa zaradi drugačnih imen, brez podpisa npr. Iskratel Group malo ali skoraj nič ne prispevajo k vrednosti korporacijske blagovne znamke Iskratel.

Temeljno vprašanje s katerim se v podjetju trenutno soočajo nazorno prikazuje naslednje odločitveno drevo (glej sliko 8), ki kaže možne odločitve glede prihodnosti izdelčne blagovne znamke SI2000 in njenega odnosa do krovne blagovne znamke Iskratel.

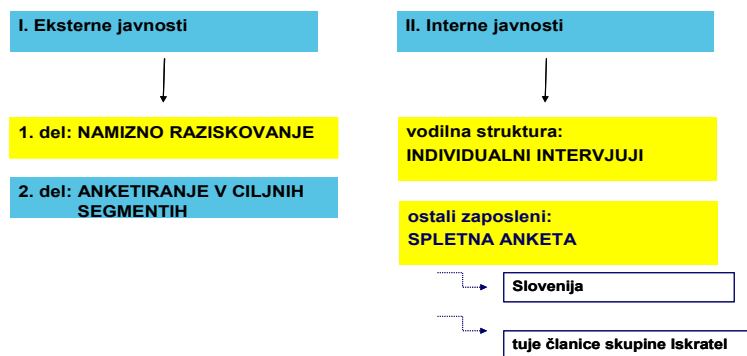
Slika 8: Odločitveno drevo blagovne znamke SI2000.



Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006

Osnova za posamezne odločitve je trenutna moč, pomen in ugled blagovne znamke SI2000 danes ter potencial za njeno širitev v prihodnosti, kot jih je možno oceniti s pomočjo opravljene raziskave. Potek raziskav, kot so ga zastavili v podjetju skupaj z agencijo Studio Marketing prikazuje slika 9. K sodelovanju so bili vabljeni zaposleni v podjetjih skupine Iskratel v Sloveniji in tujini. V raziskavo je bilo tako vključenih 1000 zaposlenih. Na vprašanje je odgovorilo 500 slovenskih in 150 respondentov iz tujine (mreža podjetij Iskratel). Podatke pa so zbirali od 6. 5. do 17. 5. 2005 (Slovenija) oz. od 25. 5. do 9. 6. 2005 (tujina).

Slika 9: Potek raziskav.



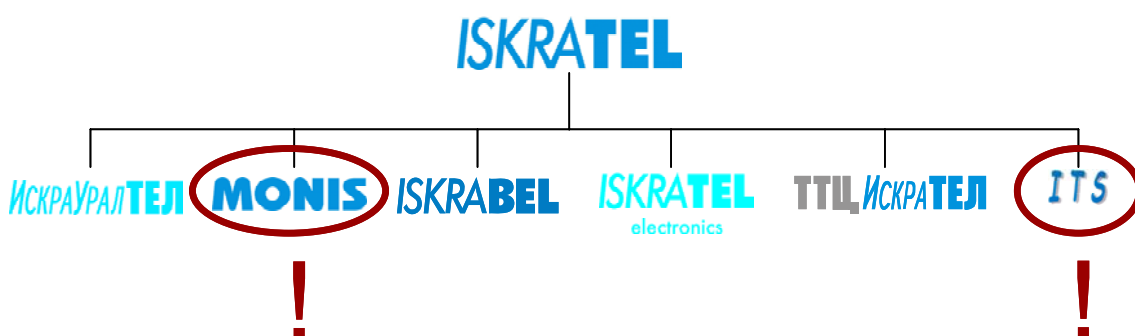
Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006

## 10.2.2. Analiza portfelja blagovne znamke Iskratel

### 10.2.2.1. Analiza korporacijske blagovne znamke Iskratel

Iskratel v preteklosti pri ustanavljanju podjetij v tujini ni uspelo vzpostaviti enotnega sistema poimenovanja. Imena se med seboj razlikujejo po tipografiji, barvi, nekatera v svojem imenu vsebujejo ime Iskra, nekatera pa nimajo niti tega niti pripisa npr. Skupina Iskratel. Opisano stanje prikazuje slika 10. Korporacijska znamka je slabo prepoznavna na vseh ključnih tujih trgih. Podjetja, ki so v lasti Iskratela, so večinoma promovirala izdelčno znamko SI2000, ne pa tudi matičnega podjetja, s čimer je bila storjena velika škoda krovni blagovni znamki Iskratel. Danes, ko blagovna znamka SI2000 izgublja na moči in relevantnosti, je ta problem še bolj viden.

Slika 10: Stanje korporativne blagovne znamke.



Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006

Iskratel je torej na ključnih trgih prisoten preko podjetij s skupnim vlaganjem. Na trgu Makedonije preko podjetja ITS, na trgu Ukrajine preko podjetja Monis, Rusije preko IskraUralTela, Belorusije pa IskraBela. Monis je najbolj prepoznaven in ugleden med lokalnimi podjetji, ki so del skupine Iskratel. Lokalno je močnejši od Iskratela, ima velik ugled in izjemne prodajne uspehe. Deluje precej samostojno, Iskratel je zanj samo dobavitelj, čeprav se ve, da za njim stoji Iskratel. Monis je uspešen predvsem na področju fiksne telefonije in je najbolj inovativen od podjetij, ki spadajo v skupino Iskratel. Tudi ostala podjetja so na lokalnih trgih močnejša od znamke Iskratel in sodijo med vodilne na svojem področju. Nekateri posamezniki sicer vedo, da za njimi stoji Iskratel, nekateri pa ne.

V zadnjih treh letih se pojavlja potreba po sporočilu, da za omenjenimi podjetji, stoji Iskratel v bolj opazni maniri. Kakšno strategijo označevanja (indosiranja) sprejeti, so v podjetju v okviru

interne raziskave percepcije blagovne znamke Iskratel in SI2000 vprašali tudi zaposlene. Izbirali so lahko med 4 možnostmi (glej tabelo 4):

Tabela 4: Strategija korporativne blagovne znamke

A. Lokalno ime podjetja	C. ISKRATEL <b>Lokalno ime podjetja</b>
B. Lokalno ime podjetja <b>Skupina Iskratel</b>	D. ISKRATEL

*Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006*

Anketiranim se zdi zelo pomembno, da se doda pripis "Skupina Iskratel", saj se na ta način pove, kdo stoji za podjetji, kar hkrati Iskratel gradi podobo mednarodnega podjetja. Večina meni, da je najprimernejša strategija tista, ki na prvem mestu ohrani lokalno ime (npr. Monis), nato pa se doda podpis "Skupina Iskratel". Ohranjanje nazivov lokalnih znamk se mnogim zdi komparativna prednost Iskratela pred drugimi (npr. multinacionalkami). Iskratel namreč že danes slovi po tem, da ima velik posluš za lokalne značilnosti in da upošteva lokalne razlike. Manj anketirancev je mnenja, da bi se uporabila strategija imena Iskratel na prvem mestu na drugem pa ime lokalnega podjetja. Samostojen napis Iskratel pa vidijo nekateri kot dolgoročno rešitev. Nihče se ne strinja s tem, da bi se ohranilo samo lokalno ime brez napisa Iskratel. Zavzemajo se tudi za ureditev grafične pojavnosti, ki bi bolje sporočala povezanost podjetij med seboj.

Poleg samega sistema poimenovanja Iskratelovih podjetij v tujini so v raziskavi preverili tudi nekatere elemente premoženja blagovne znamke.

#### **A.) Asociacije korporacijske blagovne znamke Iskratel**

Na začetku intervjuja so udeležence raziskave prosili, da naštejejo vse misli, občutke in asociacije na besedi Iskratel in SI2000. Intervjuvanci so naštevali različne asociacije, ki so jih s pomočjo metode kategorizacije kasneje združili v skupine glede na njihov pomen.

Asociacije tvorijo del podobe blagovne znamke in so pomembna sporočila za podjetje. Asociacije, ki izhajajo iz blagovne znamke, podjetju namreč sporočajo, kakšno množico zaznav (idej, misli, občutkov) ima potrošnik do določene znamke oz. izdelka. Predvsem pomemben je njihov konotativni pomen (čustveno obarvan pomen). Zato so asociacije



pomemben zidak vrednosti blagovne znamke, saj vodijo nakupne odločitve med kupci in ustvarjajo lojalnost znamki. Večina podanih asociacij na Iskratel in SI2000 je ozko vezanih na panogo telekomunikacij, na značilnosti podjetja in lastnosti izdelka. Asociacije so pozitivne ali nevtralne, negativnih skoraj ni (glej sliko 11).

Slika 11: Asociacije korporacijske blagovne znamke Iskratel



Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006

Asociacije na Iskratel se grupirajo v štiri skupine: telekomunikacije, podjetje (splošno), vrednote (podjetja) in ostalo. Večina asociacij, vezanih na panogo, se veže na klasično govorno telefonijo z nastavki tehnološke naprednosti kot značilnosti podjetja. Iskratel je po spontanah navedbah podjetje s tradicijo, potencialom in znanjem, ki mu zagotavlja (mednarodni) uspeh pri trženju izdelkov. Iskratel se asociativno navezuje na izdelke s področja klasičnih govornih omrežij (TDM), ki so plod lastnega znanja, so kakovostni, zanesljivi in prilagodljivi. Edini asociaciji, povezani z novimi komunikacijskimi rešitvami kot NGN, BB,..., sta "sistem za prihodnost" in "migracija proti NGN". Druge proste asociacije na ta področja niso bila podana.

Sklenemo lahko, da je korporativna znamka močno zasidrana v svetu klasičnih govornih omrežij, kar je logična posledica deset in več letnega razvoja ter trženja izdelkov na tem področju. Močna asociativna povezanost na svet TDM lahko predstavlja oviro pri uspešni

širitvi znamke na področja informacijske tehnologije, multimedijskih rešitev, omrežij naslednje generacije in širokopasovnih dostopov.

## **B.) Prepoznavnost blagovne znamke Iskratel**

Iskratel je najboljše prepoznan po kategoriji klasičnih govornih omrežij, tako na trgu Slovenije, Rusije in državah bivše Jugoslavije. Prepoznavnost začenja rasti tudi v kategoriji širokopasovnih omrežij poleg omenjenih tudi na drugih trgih (Poljska, Ukrajina). V kategoriji NGN je Iskratel slabo poznan in po mnenju vprašanih še ne dosega zaupanja kupcev. Po multimedijskih rešitvah, je Iskratel najmanj poznan kljub posameznim promocijskim nastopom na sejmi in individualnih predstavah. Kako bo potekal nastop Iskratela v novih kategorijah na posameznih trgih je odvisen od stopnje njihove razvitosti – določeni trgi na področju bivše SZ in Jugoslavije so precej nerazviti, a obstaja velik potencial za prihodnost.

## **C.) Podoba znamke Iskratel**

Korporativna podoba organizacije je rezultat vsote interakcij med izkušnjami, prepričanji, občutki, znanji in vtisi, ki jih je potrošnik skozi čas pridobil o podjetju preko komunikacije z njim, uporabe njegovih izdelkov, storitev. Podobe »*per se*« ne more ustvariti podjetje samo, podjetje le definira elemente svoje identitete, ki se preko poslovanja podjetja zrcali navzven, javnostim, in pretvarja v podobo. Podoba je tako posameznikova subjektivna predstava o podjetju in njegova vizualna reprezentacija. Podobo v grobem delimo na pozitivno ali negativno. Podoba Iskratela je na splošno pozitivna, a se po navedbah udeležencev raziskave razlikuje po trgih. Med drugim je odvisna od poznanosti Iskratela, dolžine njegove prisotnosti na trgu, načina poslovanja in prodajnih uspehov, kakovosti izgradnje rešitev in sistemov, servisne podpore, idr.

Anketiranci so po splošnem opisu podobo Iskratela, ki so jo podali glede na regije, ocenjevali tudi sledeče značilnosti: ugled, izkušnost, inovativnost, kompetentnost in fleksibilnost. Iskratel je močan na vseh omenjenih značilnostih, posamezno moč značilnosti pa prikazuje slika 12, na str. 59.

Slika 12: Podoba blagovne znamke Iskratel



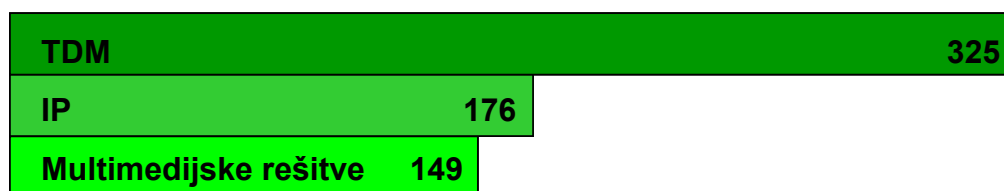
Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006

Iskratel velja za zelo izkušeno podjetje in sicer predvsem na področju TDM-ja, na katerem si je pridobilo velik ugled. Največji ugled kot ponudnik TDM rešitev ima na trgih Slovenije, Rusije, bivše Jugoslavije. Za to področje je tudi zelo kompetentno. Ker je Iskratel relativno majhno podjetje, je precej fleksibilno, čeprav včasih še vedno preokorno in preveč usmerjeno le na TDM. Prav fleksibilnost daje Iskratelju prednost pred drugimi, večjimi podjetji. Kar se tiče inovativnosti je podjetje inovativno predvsem na področju realizacije, manj pa na področju razvijanja in trženja novih funkcionalnosti. Inovativnost se kaže predvsem na področju integracij in rešitev.

#### D.) Ugled znamke Iskratel

Ugled je dobro mnenje, ki ga ima uporabnik o določeni znamki. Ugled znamka gradi na več nivojih, največ je osnovanega na lastnostih in koristih, ki jih znamka prinaša uporabniku. Iskratel ima visok ugled predvsem na področju TDM-ja, na vseh ostalih področjih pa si ugled še gradi. Najmanj ugleda ima podjetje na področju multimedijskih rešitev, ki jih še gradi oz. uvaja (glej sliko 13).

Slika 13: Ugled znamke Iskratel

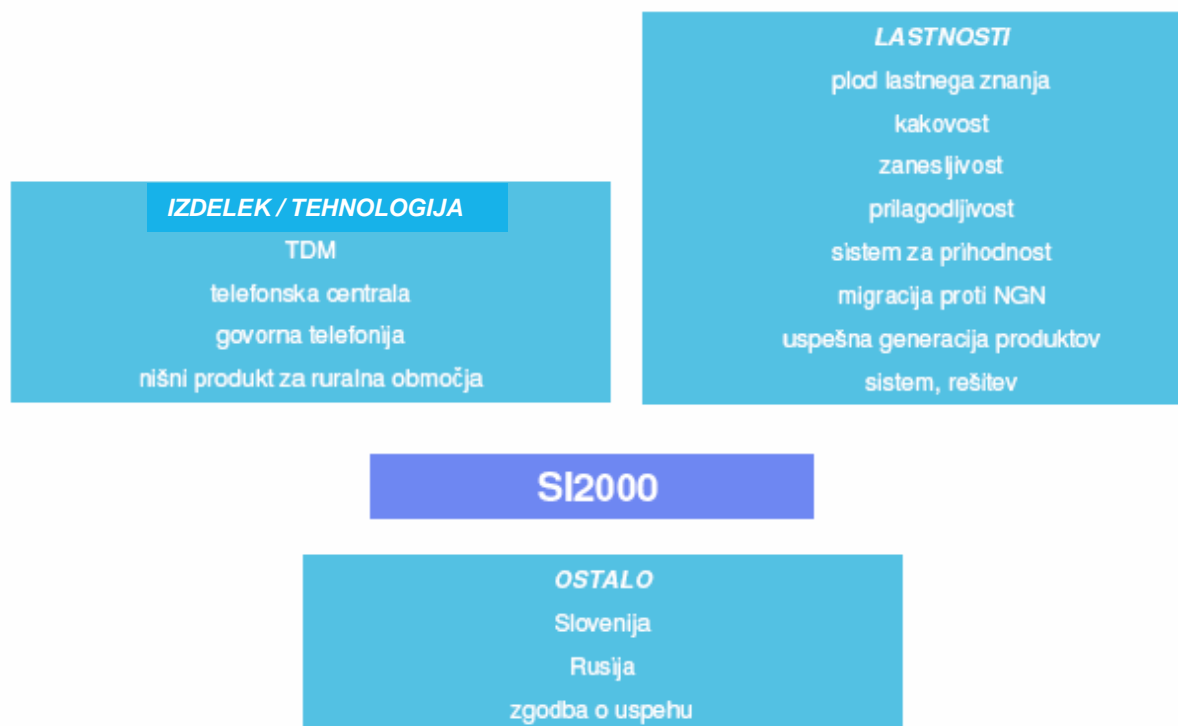


Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006

### 10.2.2.2. Analiza izdelčne blagovne znamke SI2000

#### A.) Asociacije izdelčne blagovne znamke SI2000

Slika 14: Asociacije izdelčne blagovne znamke SI2000



Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006

#### B.) Prepoznavnost izdelčne blagovne znamke SI2000

SI2000 je prepoznavna blagovna znamka na področju klasičnih govornih omrežij (Interno gradivo podjetja Iskratel, 2005). Iskratel v dosedanji strategiji označevanja svojih izdelkov uporablja eno samo znamko, tj. SI2000, ki ji za potrebe razlikovanja izdelkov med seboj dodaja generične oznake (BB - broadband, NGN – next generation networks, SA – switch access idr.) ali pa svoje lastne izdelke in rešitve trži le pod znamko Iskratel po generičnih imenih, oznakah. Zato o pravi arhitekturi blagovnih znamk ne moremo govoriti, lahko pa se vprašamo, ali so določeni izdelki z generičnimi oznakami že prepoznani kot posamezne znamke? Mnenja vprašanih so deljena: Večina mnenj tistih anketirancev, ki pravijo, da posamezne oznake pomenijo ločeno znamko, izhaja iz konotacije in omejenosti SI2000 na klasično govorno omrežje in telefonske centrale ter posledično preozkosti znamke SI2000 za celoten spekter Iskratelovih izdelkov in rešitev iz različnih tehnoloških "svetov". Potrebno je

poudariti, da generična oznaka ne more delovati kot lastna blagovna znamka, temveč kvečjemu kot opisna oznaka izdelka, ki se ga lahko poslužuje tudi konkurenca, s čimer izdelek izgubi na distinktivnosti in vrednosti, ki mu jo lahko daje le lastna blagovna znamka.

Podajam nekaj citatov anketirancev interne raziskave blagovne znamke SI2000, ki govorijo o tem, zakaj prihaja do izpuščanja SI2000 v vsakdanji komunikaciji s kupci storitev nove generacije (tele)komunikacijskih rešitev in izdelkov pod oznakami kot npr. SI2000 ipBAN:

- *“Večina ljudi SI2000 povezuje s TDM sistemom. Da bi to ločili uporabljajo dodatke kot npr. ip BAN, SAN..., da se vidi, da je to nekaj drugega. Na tem področju nimamo reda.*
- *Nimamo dogovorjenih tržnih imen za naše izdelke. Tako v isti koš dajemo SI2000 verzijo 5, verzijo 6 in tudi razne ip BAN-e (generične oznake). SI2000 postaja preširok pojem.” “To je večslojni naziv. Ni tako pomembno ali je SI2000 ali ne, bolj se uporablja kratico ip BAN, potem pa dopolniš »iz družine SI2000«. če si rekel »dvatisočka«, si vedel, da je to telefonska centrala, recimo verzija 5. Tudi ne rečemo SI2000 ver. 5 ampak samo verzija 5. Krajšanje, razgradnja imen je logična, saj imajo produkti še druge oznake, kajti zavedati se je treba, da je sistem iz več različnih elementov.”*
- *“Predpono SI2000 smo izgubili v pogovorih iz čisto praktičnih razlogov, da je ime krajše in da je večji poudarek na drugem delu imena: npr. ipBAN.”*
- *“Morda, ker je SI2000 preveč sinonim za TDM svet in če hočeš poudariti, da gre za neko novo tehnologijo, se to težko povezuje s SI2000.”*
- *“Večina uporabnikov SI2000 je profesionalcev, ki poznajo oznake, kratice ...Tako so se določeni pojmi pač uveljavili. Vsi govorijo direktno po tehnoloških kraticah, tudi Siemens ne govori o EWSD.”*

### **C.) Podoba izdelčne blagovne znamke SI2000**

SI2000 je najbolj znan po modularnosti oz. fleksibilnosti, ki omogočata hitro prilagajanje trgu in kupcem ter nadgradnjo obstoječih sistemov (glej sliko 15, na str. 62). Zanesljivost SI2000 je visoka predvsem za področje TDM-ja, kjer se je izkazala za zelo zanesljivo tudi v težkih klimatskih razmerah (npr. trg Rusije). Sodobnost velja za segment TDM, na ostalih področjih ta vidik ni dovolj prepoznaven. SI2000 predstavlja bolj izdelek kot neko celostno rešitev, njen

sistem poimenovanja je precej slab: neizdelan, nekonsistenten, nestrukturiran, nepregleden in zapleten. Poimenovanje za novejšje izdelke ni izdelano, zato se na tem področju večinoma uporabljajo *ad hoc* poimenovanja in generične oznake.

Slika 15: Podoba izdelčne blagovne znamke SI2000

MODULARNOST/ FLEKSIBILNOST	225
ZANESLJIVOST	225
BOLJ PRODUKT KOT REŠITEV SODOBNE TELEKOMUNIKACIJSKE REŠITVE	110
PREGLEDEN SISTEM POIMENOVANJA PRODUKTOV/REŠITEV	90

Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006

#### D.) Ugled znamke SI2000

Ugled znamke SI2000 je po kategorijah podoben kot ugled podjetja. Zavedati pa se je treba, da je Iskratel širši pojem in da ima SI2000 konotacijo na tehnologijo govornih storitev, medtem ko Iskratel ponuja veliko več: celostne rešitve, NGN rešitve, širokopasovna omrežja, multimedijske rešitve. Na teh področjih se SI2000 redkeje pojavlja oz. se sploh ne, in v javnosti zato novih tehnologij ne povezujejo z SI2000, z Iskratelom pa.

#### E). PSPN analiza za produktno blagovno znamko SI2000

V podjetju so na osnovi vseh podatkov izdelali SWOT analizo za izdelčno blagovno znamko SI2000 (glej tabelo 5).

Tabela 5: Analiza PSPN

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>Skalabilnost, dober odnos do kupcev, lokalna podpora, dolgoletna tradicija, znanje, cenovna ugodnost, poznavanje pravnih sistemov, stabilnost, robustnost, izkušnost, varnost (investicije), fleksibilnost, prilagodljivost, modularnost, dostopnost, učinkovitost, zanesljivost, dober ugled in reference, kakovost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociacija in povezanost SI2000 s TDM tehnologijo, govorom, telefonskimi centralami - problem označevanja izdelkov NGN, BB... (ovira za novo tehnologijo).</li> <li>Problem številke 2000 v imenu znamke - asociira na prejšnje tisočletje, na omejenost kapacitet za 2000 priključkov...</li> <li>Zoženje TDM trgov (izdelki so v fazi umiranja)</li> </ul>

	<p>in nižanje cen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepočasno sledenje novim tehnološkim trendom in potrebam na trgu.</li> <li>• Zastarel logotip SI2000.</li> <li>• Slaba poznanost izven Slovenije in Rusije.</li> <li>• Tehnologija, ki ni v toku s časom.</li> </ul>
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nove tehnološke kategorije in ustvarjanje migracij iz stare na novo tehnologijo - nadgradnja starih izdelkov z novimi.</li> <li>• Fleksibilnost in skalabilnost izdelkov, ki omogočajo adaptacije sistemov za posamezne zahteve.</li> <li>• Segment, kjer prihaja do konvergence fiksni in mobilni komunikacij ter podatkov z dodatno funkcionalnostjo; BB z dodano mobilno logiko.</li> <li>• Evolucija.</li> <li>• Novi trgi (CEE = Central and East Europe; EMEA = East Europe, Middle East, Africa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI2000 nima prepoznavnosti na novih NGN področjih, kar dolgoročno lahko ogrozi obstoj podjetja.</li> <li>• Izguba tržnih deležev</li> <li>• Izguba obstoječih kupcev</li> <li>• Zaradi slabe prepoznavnosti počasno in težko pridobivanje novih kupcev na področju novih tehnologij</li> <li>• Nevarnost da nas kupci ne prepoznajo kot ponudniki novih tehnologij.</li> <li>• Ker na nekaterih trgih Iskratel bolj prepoznaven po blagovni znamki SI2000, da zaključevanje življenjskega cikla blagovne znamke SI2000, lahko pomeni zaključevanje življenjskega cikla podjetja.</li> </ul>

*Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006*

### 10.2.3. Tehtanje med dvema strategijama portfelja blagovne znamke Iskratel

Večina anketiranih v interni raziskavi podjetja meni, da naj blagovna znamka SI2000 ostane znamka na področju klasične telefonije, za novejša tehnologija pa predlagajo bodisi različne modifikacije imena bodisi vpeljavo novih znamk. Na področju novejših tehnologij je potrebno tudi z novimi BZ pokazati kupcem, da ima podjetje novo tehnologijo, ne le staro, in da sledi razvoju.

V tabeli 6, na str.64, prikazujem dva pristopa, ki sta se iskazala kot možna med vprašanimi: to sta revolucijski in evolucijski pristop. Evolucijski ima dve možnosti – nadgradnja znamke in ohranitev stare znamke. Pod vsako opcijo podajamo tudi skraćeno razlago mnenj.

Tabela 6. Različne možne strategije znamčenja novih izdelkov.

Revolucija	Evolucija	
Nova BZ	Nadgradnja stare BZ	Stara BZ
<p>Ker je SI2000 preveč povezan s TDM in ima premočno konotacijo na telefonske centrale, bi bilo potrebno za nove tehnologije vpeljati novo BZ brez asociativne navezave na stari TDM svet. SI2000 ima tradicijo na področju klasičnih govornih omrežij, ki je ni potrebno vleči v svet omrežij naslednje generacije, v katerem so povsem novi segmenti kupcev. Obstoječim strankam bi z osebnimi stiki, ki so že vzpostavljeni, lahko uspešno razložili in predstavili nove izdelke in rešitve pod novo znamko. Strah pred izgubo referenc in pozitivnih atributov podobe, ki jih nosi SI2000 je odveč, saj bi novi znamki podpis korporativne znamke proizvajalca, tj. Iskratela, dodal kredibilnost, zaupanje, kompetentnost, kakovost. Predlogi so tudi, da se novo znamko uvede za nove tehnologije, ki niso povezane z govorom. Na področju obstoječih izdelkov, ki se jih lahko nadgrajuje in so kakorkoli vezani na govor, naj bi se oprli na kontinuiteto SI2000. Pričakovanja kupcev so, da z razvojem tehnologije razvijaš tudi nove znamke in nazive.</p>	<p>Zagovorniki strategije nadgradnje SI2000 menijo, da je smiselno ohraniti kontinuiteto SI2000. SI2000 bi se ohranila na področju klasične telefonije, za prihajajočo novo tehnologijo pa bi se uporabila strategija evolucije oz. nadgradnje SI2000. Tako bi se ohranilo dobro ime, ki si ga je ta BZ ustvarila, poleg tega bi kupec ohranil povezavo s pozitivnimi izkušnjami z SI2000 s hkratnim poznavanjem, da prihaja do sprememb in nadaljnega razvoja izdelkov.</p> <p>Predlogi nadgradnje imena SI2000, ki bi ohranil kapital znamke:</p> <p>SI3000, SI4000, SI5000  SI2001  SI2100  2000 NGN, NGN 2000  MSAN 2000  SINGN</p> <p>Ime bi moralo biti povezano z rešitvijo, izdelkom, ki se trži pod posameznim imenom.</p>	<p>SI2000 naj ostane pojem za družino izdelkov, pomembno je le, da se javnost kontinuirano informira, da v vsakem trenutku SI2000 predstavlja samo špico tehnološkega razvoja. Tako bi se povezava na TDM lahko izgubila.</p>

Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006



## 10.2.4. Izbrana strategija in razlogi zanjo

### Korporativni nivo

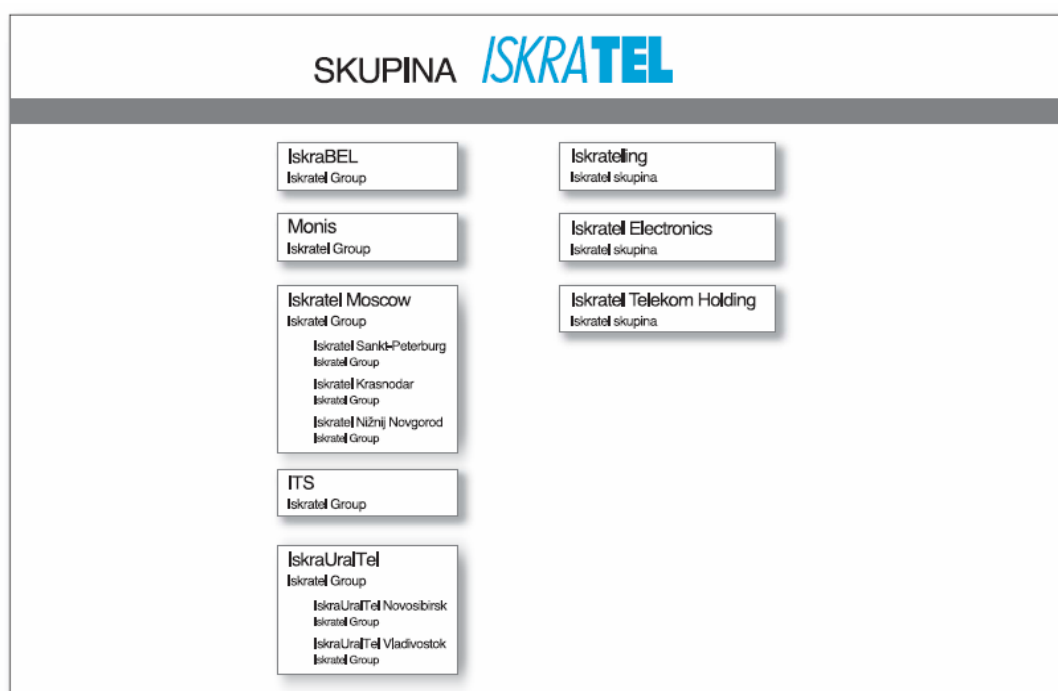
Na polju ureditve podjetniške organiziranosti Skupine Iskratel predlagam pripis ISKRATEL SKUPINA oz. ISKRATEL GROUP. Imenom lokalnih članic Skupine Iskratel se doda pripis Skupina Iskratel na sekundarnem nivoju:

**LOKALNO IME ČLANICE**  
**Iskratel skupina**

V primeru, da ima članica Skupine več podružnic, se njihovo ločevanje vrši na osnovi pripisov kraja lokacije:

**LOKALNO IME ČLANICE Kraj**  
**Iskratel skupina**

Slika 16: Prikaz poimenovanja podjetij v skupini Iskratel



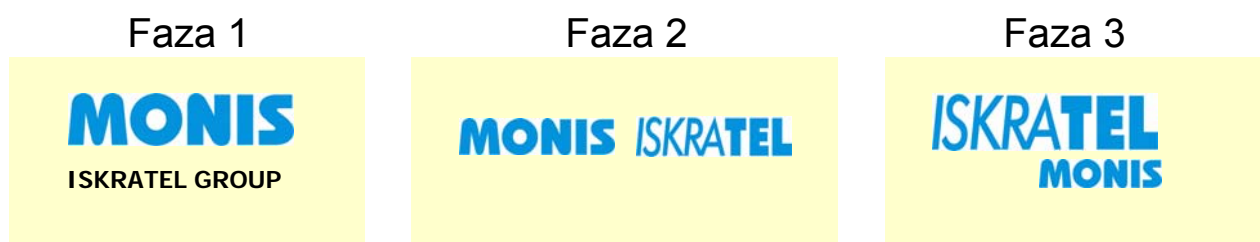
Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006

Predlagana strategija poudarja lokalnost članic Skupine in ohranja identiteto na lokalnem nivoju blagovnih znamk (glej sliko 16). To je lahko komparativna prednost Iskratela v primerjavi z globalnimi in multinacionalnimi podjetji, ki prevzeta podjetja preimenujejo z

imenom korporacije. Podpis "Skupina Iskratel" v sekundarni poziciji ohranja jasno oznako izvora, preko katere Iskratel gradi imidž mednarodno usmerjenega podjetja. Ta strategija omogoča močan in jasen prenos korporativne identitete znamke Iskratel na lokalne članice, ki povratno nosijo močno podporo krovni znamki Iskratel. Iskratel si s to strategijo gradi imidž velikega podjetja s posluhom za lokalne razlike in specifične. Ta strategija krepi enovito podobo znamke in v komunikacijskem smislu dosega največ sinergičnega učinka. Preko grafične konstante, podpisa Iskratel skupina oz. Iskratel Group, članice Skupine sporočajo povezanost med seboj. Omenjeni sistem omogoča jasnost v grafični pojavnosti in urejenosti Skupine.

Ta pristop je prvi korak k preimenovanju podjetij v skupini v matično ime Iskratel. Možen scenarij prehoda skozi čas prikazuje slika 17.

Slika 17: Postopni prehod k poenotenju poimenovanja podjetij v skupini Iskratel



Vir: *Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006*

### Izdelčni nivo

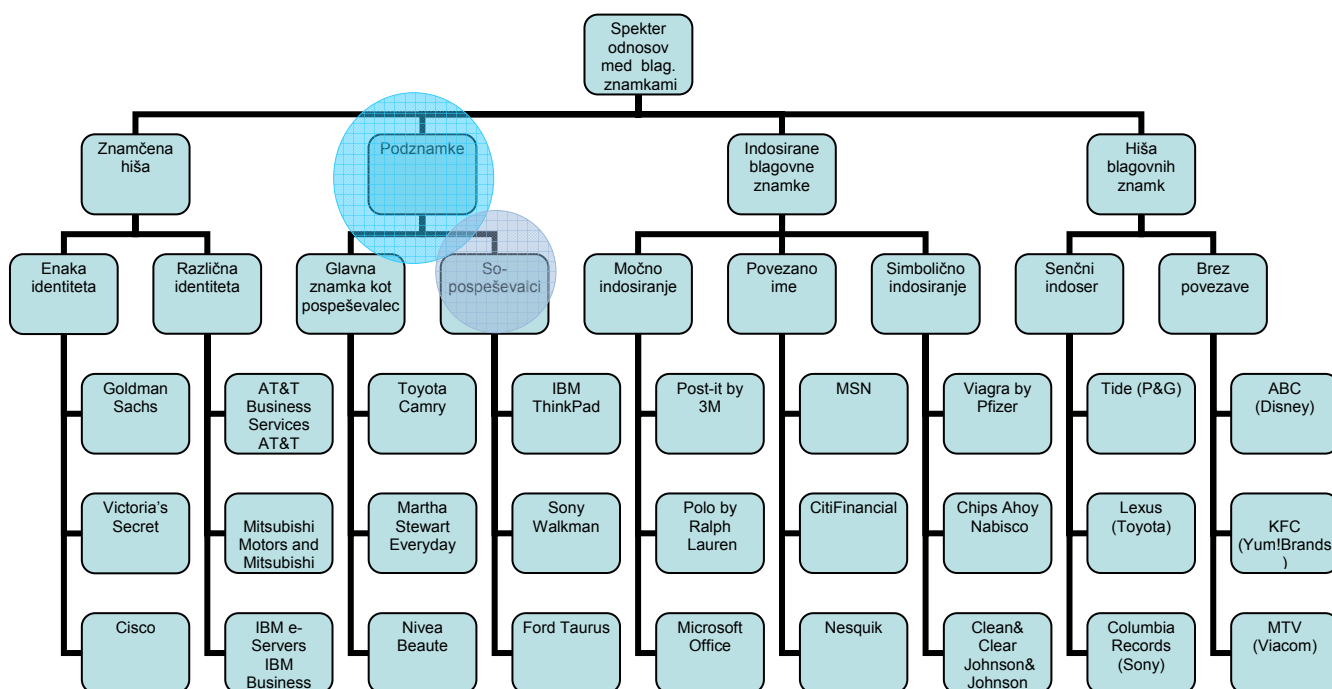
Na izdelčnem in storitvenem nivoju predlagam strategijo Podznamke pod Glavno (korporativno) znamko (glej sliko 18, na str. 67). Za to strategijo je značilno naslednje:

- Glavna znamka ima dominanten vpliv, podznamka je v funkciji pospeševalca.
- Podznamka dodaja glavni znamki določene asociacije, ki so relevantne za potrošnika in ki delajo glavno znamko bolj diferencirano in privlačno.
- Podznamka lahko razširi glavno znamko tudi v panogah, kjer sicer ne bi ustrezala.
- Podznamka lahko sporoča, da gre za nekaj novega, vrednega (Intel je npr. razvil podznamko Pentium posebej zato, da je s tem naznanil novo generacijo čipov, ki so pomembno bolj razviti in napredni).
- Podznamka lahko spremeni podobo glavne znamke z dodajanjem

novih atributov in asociacij, z dodajanjem nove energije, osebnosti.

- Podznamka je bliže glavni znamki v primerjavi z indosirano znamko. Zato ima pomemben potencial vplivanja na glavno znamko – kar je lahko izmenično tveganje ali priložnost.

Slika 18: Izbrana strategija podznamke pod glavno korporativno znamko.



Vir: Aaker, 2004, str.48

Izbrana strategija Podznamke je na kontinuumu odnosov med znamkami najbližja korporativni strategiji oz. družinski blagovni hiši. Glede na številne pozitivne karakteristike, ki jih ima in glede na to, da ta strategija omogoča podjetju Iskratel kontinuiranost na nadaljnji poti upravljanja z blagovnimi znamkami, se mi zdi najbolj optimalna rešitev trenutne Iskratelove problematike.

Strategija Podznamke zadrži navezavo na znamko SI2000 in hkrati vpelje korporativno znamko v sistem označevanja izdelkov, ki je sledeč (glej sliko 19 in 20 ter tabele 7-9):

### Korporativna znamka + Podznamka + Deskriptor

- Za področje tehnologije xDSL, IP, BB, NGN se vpelje podznamko ISKRATEL SI3000.

- Za izdelke tehnologije TDM se ohrani SI2000, ki se mu doda korporativno znamko: ISKRATEL SI2000
- Za portfelj Iskratelovh rešitev, ki sodijo v različne tehnološke razrede, se vpelje le korporativno poimenovanje z zelo dobro definiranim opisom posamezne rešitve: ISKRATEL

Slika 19 :Novi sistem označevanja.

<b>ISKRATEL</b>	<b>+</b>	<i>Izdelki: Stara tehnologija (TDM)</i> <b>SI2000 + deskriptor</b>
<b>ISKRATEL</b>	<b>+</b>	<i>Izdelki: Nova tehnologija (IP)</i> <b>SI3000 + deskriptor</b>
<b>ISKRATEL</b>	<b>+</b>	<i>Rešitve:</i> <b>Deskriptor</b>

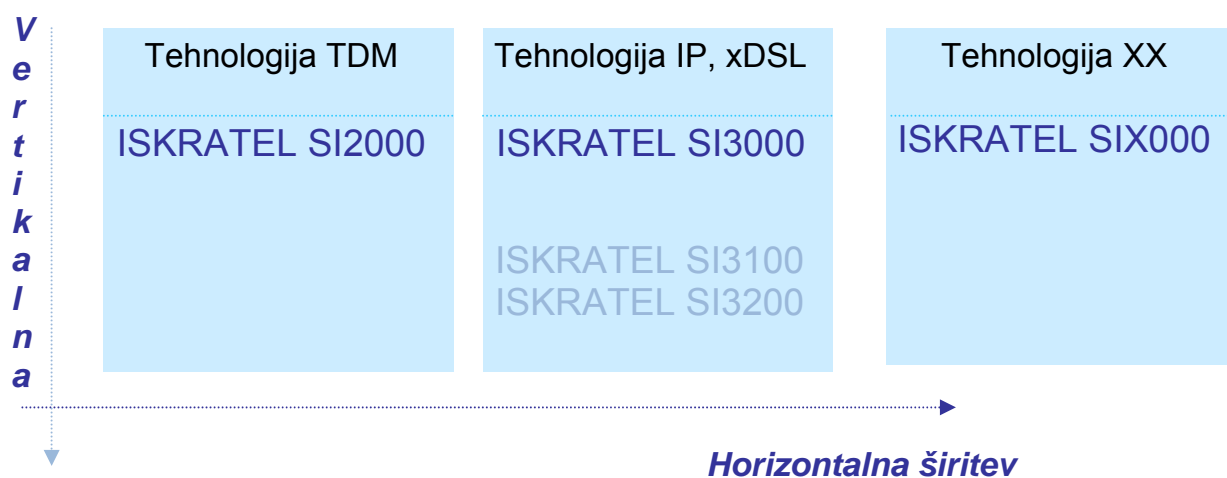
Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006

Primarni identifikator izdelkov in storitev postane korporativna znamka ISKRATEL, ki se jo uporablja konsistentno skozi celoten portfelj. Podznamka sovplivno označuje izdelke in jih kodira glede na tehnološko ozadje, ki ji sledi opis funkcionalnosti izdelka (deskriptor). Iskratelov portfelj rešitev se označuje zgolj z generičnim opisom, ki sledi korporativni oznaki ISKRATEL.

Evolucijski pristop z numerično gradacijo, ki izhaja iz števila 2000, upošteva kontinuiteto podjetja Iskratel in komunicira napredek, tehnološki razvoj, inovacije, sodobnost, znanje. Ker je SI2000 uveljavljena in zaupanja vredna podznamka na področju klasičnih govornih rešitev, z dobro prepoznavnostjo in v zreli fazi življenjskega cikla, jo ohranjamo za izdelke tehnologije TDM, po katerih je Iskratel doma in v svetu trenutno najbolj poznan. Sistem predvideva generične opise ob podznamki, pri čemer je potrebno slediti zakonu enostavnosti in jasnosti. Deskriptor je zato v vlogi t.i. simplifikatorja, ki razloži namen in funkcionalnost izdelka.

Predlagani sistem je odprtega značaja in omogoča vertikalno in horizontalno širitev, bodisi ob lansiranju novih družin izdelkov pod novimi tehnologijami (4000, 5000...) bodisi nadaljnega razvoja izdelkov pod podznamko ISKRATEL SI3000 (3100, 3200) (glej sliko 20).

Slika 20: Prikaz odprtosti novega sistema označevanja za horizontalne in vertikalne širitve blagovne znamke SI3000.



Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006

Tabela 7: Novi predlog sistema poimenovanja proizvodov - Proizvodi za gradnjo TDM omrežij.

Izdelek	Izdelek - Predlog	Izdelčna kategorija
ISKRATEL SI2000 (deskriptor za – AN)	ISKRATEL SI2000 Access Node	Dostopovni del omrežja
ISKRATEL SI2000 (deskriptor za – SN)	ISKRATEL SI2000 Switch Node	Preklopni del omrežja
ISKRATEL SI2000 (deskriptor za – SAN)	ISKRATEL SI2000 Switch Access Node	Dostopovno preklopni del om.
ISKRATEL SI2000 (deskriptor za – BAN)	ISKRATEL SI2000 BroadBand Access Node	Dostopovni del omrežja - DSL
ISKRATEL SI2000 (deskriptor za – Hban)	ISKRATEL SI2000 Hibrid BroadBand Access Node	Dostopovni del omrežja - DSL
ISKRATEL SI2000 (deskriptor za - Mban)	ISKRATEL SI2000 Mini BroadBand Access Node	Dostopovni del omrežja - DSL
ISKRATEL SI2000 (deskriptor za – MN)	ISKRATEL SI2000 Management Node	Upravljalni del omrežja
ISKRATEL SI2000 (deskriptor za - MPS 20)	ISKRATEL SI2000 Power Supply 20	Napajanje
ISKRATEL SI2000 (deskriptor za - MPS 50)	ISKRATEL SI2000 Power Supply 50	Napajanje
ISKRATEL SI2000 (deskriptor za - MPS 100)	ISKRATEL SI2000 Power Supply 100	Napajanje
ISKRATEL SI2000 (deskriptor za - MPS 150)	ISKRATEL SI2000 Power Supply 150	Napajanje
ISKRATEL SI2000 (deskriptor za – CENSET)	ISKRATEL SI2000 ISDN Phone	Terminalna oprema
ISKRATEL SI2000 (deskriptor za – NTBA)	ISKRATEL SI2000 Terminal Adapter	Terminalna oprema
ISKRATEL SI2000 (deskriptor za - NT+2AB)	ISKRATEL SI2000 Terminal Adapter	Terminalna oprema

Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006

Tabela 8: Novi predlog sistema poimenovanja Izdelkov - Izdelki za gradnjo IP omrežij (Nova generacija izdelkov).

Izdelek	Izdelek – Predlog	Izdelčna kategorija
ISKRATEL SI3000 (deskriptor za - MSAN)	- ISKRATEL SI3000 Multiservice Access	Dostopovni del
ISKRATEL SI3000 (deskriptor za - CS)	- ISKRATEL SI3000 Call Server	Kontrolni del omrežja
ISKRATEL SI3000 (deskriptor za - MGW)	- ISKRATEL SI3000 Media Gateway	Prehodi med TDM in IP
ISKRATEL SI3000 (deskriptor za - VGW)	- ISKRATEL SI3000 Voice Gateway	Prehodi med TDM in IP
ISKRATEL SI3000 (deskriptor za - AS)	- ISKRATEL SI3000 Application Server	Aplikacijski del
ISKRATEL SI3000 (deskriptor za - MN)	- ISKRATEL SI3000 Management Node	Upravljalni del omrežja
ISKRATEL SI3000 (deskriptor za - MPS 500)	- ISKRATEL SI3000 Power Supply	Napajalni del omrežja
ISKRATEL SI3000 (deskriptor za - MM)	- ISKRATEL SI3000 Multimedija	Rezidenčni del omrežja
ISKRATEL SI3000 (deskriptor za - Omni Box)	- ISKRATEL SI3000 Home Gateway	Terminalna oprema
ISKRATEL SI3000 (deskriptor za - TA102/104)	- ISKRATEL SI3000 Terminal Adapter	Terminalna oprema
ISKRATEL SI3000 (deskriptor za - CT310I)	- ISKRATEL SI3000 IP Phone 1	Terminalna oprema
ISKRATEL SI3000 (deskriptor za - IP10S)	- ISKRATEL SI3000 IP Phone 10	Terminalna oprema
ISKRATEL SI3000 (deskriptor za - Soft Phone)	- ISKRATEL SI3000 IP Phone 100	Terminalna oprema
ISKRATEL SI3000 (deskriptor za - Contact)	- ISKRATEL SI3000 Contact Center	Terminalna oprema

Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006

Tabela 9: Novi predlog sistema poimenovanja rešitev

Rešitve	Rešitve - Predlog
Rešitve za nacionalne operaterje – mestna območja	- ISKRATEL - Rešitve za nacionalne operaterje – mestna območja
Rešitve za nacionalne operaterje – primestna območja	- ISKRATEL - Rešitve za nacionalne operaterje – primestna območja
Rešitve za alternativne operaterje	- ISKRATEL - Rešitve za alternativne operaterje
Rešitve za ponudnike internetnih storitev (ISP)	- ISKRATEL - Rešitve za ponudnike internetnih storitev (ISP)
Rešitve za korporacije	- ISKRATEL - Rešitve za korporacije
Rešitve za kabeljske operaterje	- ISKRATEL - Rešitve za kabeljske operaterje
Rešitve za segment turizma in gostinstva	- ISKRATEL - Rešitve za segment turizma in gostinstva
Triple Play rešitve	- ISKRATEL - Triple Play rešitve
IMS rešitve	- ISKRATEL - IMS rešitve

Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006

### 10.2.5. Podrobna argumentacija predlagane rešitve na izdelčnem nivoju

**Razlogi za ime - ISKRATEL SI3000.** Ime Iskratel SI3000 je najboljša rešitev, ker predstavlja logično nadaljevanje imena SI2000 tudi s pogleda nepoznavalca, komunicira njen napredek in omogoča fleksibilnost.

- Evolucijski pristop je veliko bolj učinkovit in racionalen.
- Stroški uvajanja evolucijske BZ so veliko manjši, saj je že iz samega poimenovanja vidno, da gre za novo generacijo izdelkov in ne nekaj drugega.

- Uporaba imena, ki nima povezave z Iskratelom in SI2000 je izredno tvegana, saj bi potrebovali ogromna sredstva, da bi to skomunicirali na trgu, poleg tega pa ni nobene asociacijske povezave niti z Iskratelom niti z SI2000, kar pomeni, da se ne prenašajo vrednote, kot so zanesljivosti, dobra servisna podpora, fleksibilnost, skalabilnost, ... na novo blagovno znamko, kar je tvegano in ne racionalno.
- Predstavlja najbolj logično nadaljevanje tudi s stalšča nepoznavalca, kar pomeni, da je sistem preprost.
- Ime SI3000 je dovolj drugačno da komunicira napredek izdelčne blagovne znamke SI2000, to je novo generacijo izdelkov in dovolj podobno, da kupcu daje jasno sporočilo, da gre za isto podjetje, ki je razvilo novo generacijo izdelkov.
- Predlagani sistem gradacije omogoča fleksibilnost v smislu vertikalne in horizontalne širitve blagovne znamke (SI3000, SI4000, ... in SI3100, SI3200, ...).
- Blagovna znamka bo ščitena za vse možne primere širitve v prihodnosti. Tako se je moč izogniti pravnim zapletom pri registraciji, kot je bil to primer v preteklosti.

**Razlogi za neustreznost imena SI2000.** Ime SI2000 je neustrezno, ker je vezano na TDM svet in ga kupci ne povezujejo z omrežjem naslednje generacije. Ime za novo generacijo izdelkov je neustrezno tudi zato, ker so skoraj vsa konkurenčna podjetja uvedla nove blagovne znamke za novo generacijo izdelkov.

- Percepcija o SI2000 je vezana na TDM svet in ga tako kupci kot interna javnost ne povezuje z omrežjem nove generacije.
- Pri obstoječem stanju v izdelčnem portfelju ni mogoče izgraditi poimenovanje, ki bi jasno razmejevalo izdelke in rešitve vezane na staro tehnologijo (TDM), novo tehnologijo (IP) in na logičen ter enostaven način predstavljalo ponudbo Iskratela tako kupcem kot tudi vsem zaposlenim.
- Vsa konkurenčna podjetja so uvedla nova imena (evolucijsko ali revolucijsko). Če si edini, ki tega ne storiš, potem v percepcijskem smislu oz. na prvi pogled izgleda, kot da si zaostal oz. nisi dosegel napredka. Nejasna slika izdelčnega portfelja kaže kupcem na interno zmedenost in razdvojenost.

**Razlogi za dodajanje imena ISKRATEL k izdelčnemu poimenovanju.** Dodajanje imena Iskratel k izdelčnemu poimenovanju je pomembno, ker to omogoča povečanje prepoznavnosti podjetja, hkrati pa predstavlja ta pristop evolucijski korak k strategiji znamčene hiše, kar je v primeru vse krajših življenjskih ciklov, najoptimalnejši pristop.

- Vsako podjetje si želi reducirati stroške za promocijo in s tem čim manjše št. blagovnih znamk.
- Omenjeni način omogoča prenašanje vrednot iz Iskratela na SI3000 in s tem daje obljubo, da bo nova blagovna znamka ravno tako uspešna kot obstoječa blagovna znamka SI2000.
- Po drugi strani pa nova evlucijska blagovna znamka SI3000 daje korporativni znamki Iskratel novo energijo, nov zagon in hkrati komunicira napredek.
- Ravno tako omogoča povečevanje prepoznavnosti podjetja Iskratel, ki je v nekaterih državah izredno zasenčen (Ukrajina – Monis).
- Ker želimo zgraditi močno korporativno blagovno znamko Iskratel.

**Razlogi za dodajanje deskriptorjev.** Deskriptorji so pomembni, ker jasno komunicirajo funkcionalnost izdelkov, hkrati pa jasno nakazujejo, v katero izdelčno kategorijo, sodi produkt.

- Deskriptor jasno komunicira namen in funkcionalnost izdelka.
- Deskriptor predstavlja generične opise (izdelčno kategorijo) ob podznamki, pri čemer je potrebno slediti zakonu enostavnosti in jasnosti. Deskriptor je zato v vlogi ti. simplifikatorja, ki razloži namen in funkcionalnost izdelka.
- Jasno nakazuje v katero izdelčno ali podizdelčno kategorijo sodi produkt. Ker uporabnik na osnovi problema, ki ga ima, izbere izdelčno kategorijo, ki mu predstavlja rešitev problema in nato v izdelčni kategoriji izbira med blagovnimi znamkami, ki sodijo v to produktno kategorijo. To sta osnovna dva koraka, ki jih mora blagovna znamka preživeti v selkcijskem postopku kupca.
- Izziv za podjetje je predvideti nove porajajoče se izdelčne kategorije in jih uporabiti za poimenovanje svoje ponudbe z deskriptorji. Na ta način dodajamo novo energijo blagovni znamki in jo ohranjamo v trendu.
- Znamki dopušča, da ohranja dominantno pozicijo in s tem tudi njeno večjo prepoznavnost. Deskriptor je izpostavljen le toliko, da jasno pove, za katero izdelčno kategorijo gre oz. kakšen problem rešuje.

**Razlogi za ohranjanje evolucije imena SI2000 v poimenovanju Iskratel + SI3000**

+ deskriptor so naslednji:

- Iskratel v nekaterih državah ni tako prepoznaven kot SI2000 in bi takšno poimenovanje lahko povzročilo prevelik preskok in s tem tveganje.



- Predlagani pristop pomeni naravno evolucijsko pot do te strategije, to je strategije družinske blagovne znamke.

#### **10.2.6. Opredelitev novih vlog v portfelju blagovnih znamk Iskratel**

Nova opredelitev blagovnih znamk prinaša jasno opredelitev blagovnih znamk, ki so ključnega pomena za uspeh podjetja. Blagovnim znamkam, ki nosijo ime strateške blagovne znamke, srebrnega naboja in znamke, ki sporočajo ključne prednost za kupce, je potrebno zagotoviti zadostna sredstva za uspeh na trgu (glej tabelo 10, na str. 74).

**ISKRATEL.** Korporacijska blagovna znamka nastopa v vlogi pospeševalca. Z indosiranjem svojih pozitivnih vrednost iz preteklosti na izdelčne blagovne znamke, zmanjšuje percepcijo tveganja, zanesljivosti, kredibilnosti, ipd., pri novi generaciji izdelkov, zaradi pozivnih asociacij, ki so se skozi leta ustvarile pri trženju blagovne znamke SI2000. Zaradi manjše prepoznavnosti na nekaterih trgih (npr. Monis), je potrebno korporativni znamki zagotoviti zadostna sredstva za povečevanje prepoznavnosti na teh trgih in utrjevanje mesta na trgih kjer je že dobro prepoznavna in je ugledna.

**ISKRATEL SI2000** predstavlja molzno kravo, ki je na trgu uveljavljena in ne potrebuje večjih promocijskih vložkov. Trenutno podjetje še vedno generira največje prihodke iz naslove te blagovne znamke, vendar se je zaradi hitrega uveljavljanja novih tehnologij znamka znašla v upadanju življenjskega cikla. Zaradi tega je vlaganje sredstev v promocijo te znamke nesmiselna in je potrebno vsa sredstva, ki se generirajo na osnovi te znamke, nameniti promociji nove blagovne znamke ISKRATEL SI3000.

**ISKRATEL SI3000** predstavlja strateško blagovno znamko, saj je uspeh podjetja odvisen od tega. Ta znamka predstavlja novo generacijo izdelkov za gradnjo omrežja naslednje generacije. Zagotoviti ji je potrebno zadostna sredstva, da si na trgu zgradi prepoznavno mesto v primerjavi s konkurenco.

**ISKRATEL SI3000 Multirservice Access Node**, pa predstavlja podblagovno znamko, ki igra vlogo »srebrnega naboja«, in katere uspeh je ključnega pomena za uspeh ostalih podblagovnih znamk ISKRATEL SI3000. Prodaja tega izdelka pomeni hkrati tudi veliko možnost prodaje ostalih podblagovnih znamk v portfelju. V kolikor si ta podblagovna znamka zgradi kredibilno mesto na trgu, prenese to percepcijo še na ostale podblagovne znamke za novo generacijo izdelkov. Zaradi navedenih razlogov ji je potrebno zagotoviti ustrezna sredstva za uspeh na trgu. Na telekomunikacijskem trgu se trenutno največji posli odvijajo na

področju dostopovnih omrežij, za katero je omenjena blagovna znamka namenjena. Zato ima ta prednost pred ostalimi.

**ISKRATEL Triple Play Solutions in ISKRATEL IMS solutions.** Ti dve znamki, sporočata kupcem prednosti, ki jih lahko pričakujejo v primeru gradnje omrežji z izdelki naslednje generacije ISKRATEL SI3000. Igrata strateško vlogo pri uveljavljanju podjetja na področju omrežij naslednje generacije.

V primeru Triple Play-a operaterjem/kupcem sporočamo, da bodo v primeru gradnje omrežij z izdelki naslednje generacije ISKRATEL SI3000, lahko svojim kupcem ponudili vse multimedijske storitve (internet, telefonija, video, idr.) preko enega terminala (telefona, prenosnega računalnika, televizije, dlančnika-ja).

V primeru IMS-a pa sporočamo, da z izdelki naslednje generacije ISKRATEL SI3000, operater poleg ostalega gradi tudi omrežne temelje, ki omogočajo združevanje mobilnega in klasičnega fiksnega telekomunikacijskega omrežja, kar je trenutno tema vseh konferenc in sejmov, tako za mobilne operateje kot operaterje klasične fiksne telefonije.

Uveljavljanje Iskratel-a na tem področju je ključnega pomena za obstoj podjetja, zato mora podjetje načrtno graditi prepoznavnost na teh dveh tehnoloških trendih.

Tabela 10: Nove vloge znamk v portfelju

Vloge	Znamke	Vloge znamk v portfelju
Korporacijska blagovna znamka	- ISKRATEL	- Pospeševalec
Izdelčne vloge	Znamke	Vloge znamk v portfelju
Glavni izdelčni blagovni znamki	- ISKRATEL SI2000 .... TDM - ISKRATEL SI3000 .... IP	- Molzna krava - Strateška blagovna znamka
Izdelčne podblagovne blagovne znamke	- ISKRATEL SI3000 Multiservice Access Node - ISKRATEL SI3000 Call Server - ISKRATEL SI3000 Media Gateway - ISKRATEL SI3000 Voice Gateway - ISKRATEL SI3000 Application Server - ISKRATEL SI3000 Management Node - ISKRATEL SI3000 Power Supply - ISKRATEL SI3000 Multimedija - ISKRATEL SI3000 Home Gateway - ISKRATEL SI3000 Terminal Adapter - ISKRATEL SI3000 Soft Phone 1	- Srebrni naboj

	- ISKRATEL SI3000 Soft Phone 10 - ISKRATEL SI3000 Soft Phone 100 - ISKRATEL SI3000 Contact Center	
Blagovne znamke, ki sporočajo prednosti za uporabnika	- ISKRATEL Triple Play Solutions - ISKRATEL IMS Solutions	- Srebrni naboj - Srebrni naboj

*Vir: Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006*

### **10.2.7. Predlog nadaljnih korakov pri upravljanju z blagovnimi znamkami v podjetju Iskratel.**

Kot sem že omenil, je problem, s katerim se podjetje srečuje na področju upravljanja z blagovnimi znamkami, veliko širši kot ga obravnava to specialistično delo. Za učinkovito ravnanje z blagovnimi znamkami bo podjetje moralo poleg definiranja ustrezne strategije portfelja blagovne znamke Iskratel v nadaljevanju storiti najmanj naslednje:

- ustanoviti oddelek ali projektno skupino, ki bo naslednjih nekaj let skrbela za učinkovito implementacijo dogovorjene strategije na vseh nivojih in trgih z ustreznimi kompetencami. Omenjeni oddelek ali projektna skupina mora nujno vključevati po vsaj enega predstavnika iz vsakega podjetja v skupini Iskratel.
- natančno opredeliti identiteto blagovne znamke iskratel, iz katere izhajajo vse nadaljne aktivnosti.
- na osnovi opredeljene identitete uskladiti in prenoviti celostno grafično podobo skupine Iskratel.
- jasno umestiti korporativno in izdelčno blagovno znamko na osnovi diferenčnih prednosti.
- Na osnovi opredeljenih vlog in identitetnega sistema izdelati načrt integriranega tržnega komuniciranja, v katerega med drugim sodi, izdelava učinkovitih orodij za promocijo blagovnih znamk, tako na korporativnem kot tudi izdelčnem nivoju.
- Uvesti sistem letnega spremljanja stanja blagovne znamke na trgu na osnovi zunanjih raziskav pri ciljnih skupinah. Na osnovi ugotovitev modificirati tržno komunikacijske aktivnosti za posamezne znamke.

## **11. SKLEP**

Iskratel je ugledno podjetje s pozitivnim podobo in visoko prepoznavnostjo na področju klasičnih govornih rešitev. Enako velja za znamko SI2000, ki je zaradi svojega dolgoletnega obstoja in izhajanja iz TDM področja močno povezana z atributi, ki se nanašajo na ta "svet":

telekomi, govor, telefonska centrala, klasično govorno omrežje. Prepoznavnost, ugled in podoba obeh znamk se razlikujejo po regijah in trgih. Razlike so odvisne od tega, kdaj je podjetje vstopilo na posamezen trg, koliko časa je že prisotno na trgu, na kakšen način je prisotno (preko podjetij s skupnim vlaganjem, lastnimi predstavništvi ...). Podoba, ali gre za podjetje s predvsem TDM ali bolj NGN rešitvami, pa je odvisno tudi od tega, s katero tehnologijo je na posameznih trgih prisoten. To pa je odvisno tudi od stopnje zrelosti posameznega trga. Ključni atributi podobe Iskratela so izkušnost, prilagodljivost zahtevam kupcev, strokovnost; za SI2000 pa smo odkrili spekter atributov, ki izhajajo predvsem iz lastnosti samih izdelkov. Želeno bi bilo uvesti spremembe podobe za SI2000 in sicer, da bi se bolj kot o izdelkih govorilo o rešitvah in da bi se uvedel preglednejši sistem poimenovanja, saj je današnji zapleten in nejasen. Problem nepreglednosti poimenovanja družine Iskratelovih izdelkov je v tem, da je podjetje Iskratel znamko SI2000 začelo širiti na nova, NGN področja, zgolj s pomočjo dodajanja generičnih oznak in pripisov. Zaradi majhne promocijske podpore dodane oznake, niso znamki (do danes) odvzele konotacije na klasična govorna omrežja. Zaradi še vedno močne zakodiranosti v svetu TDM prihaja do težav s prepoznavnostjo Iskratela med novimi segmenti kupcev, ki Iskratela in SI2000 ne povezujejo dovolj s sodobnimi tehnološkimi rešitvami na področju združevanja informacijske tehnologije in telekomunikacij. To so alternativni operaterji, ponudniki internetnih in kabelskih rešitev ter mobilni operaterji.

Zato predlagam, da bi se na področju izdelčnih blagovnih znamk uvedlo nove znamke za izdelke in rešitve NGN tehnologije ali pa da bi se evlucijsko znamko SI2000 razširilo s pomočjo igre nadgrajevanja števila 2000. Ostati pri eni sami znamki se veliki večini zaposlenih ne zdi ustrezno, saj nov razvoj, novi izdelki zahtevajo nova poimenovanja. Asortiman večih znamk daje tudi slutiti, da je podjetje veliko, uspešno, sodobno in inovativno, saj novi izdelki in znamke, kažejo na nenehen razvoj in sledenje trendom na področju informacijskih tehnologij in telekomunikacij. Zaradi pojavljanja novih kupcev, ki so predvsem manjša podjetja, bo Iskratel prisiljen spremeniti svoje prodajne vzorce in jih prilagoditi novim kupcem, kajti prodajni proces "tradicionalnim" kupcem (Telekomom), je povsem drugačen in predvsem počasnejši. Številna konkurenca multinacionalk, majhnih, nišnih podjetij, računalniških podjetij idr., predstavlja trenutno veliko nevarnost za Iskratel, saj bo podjetje moralo uvesti ukrepe za pozicioniranje v konkurenčnem okolju s pogostejšim pojavljanjem v medijih. Segmenti novih kupcev običajno zberejo prve informacije ravno preko elektronskih in tiskanih medijev, osebni stiki so šele drugi v vrsti. Poleg tega bo potrebno več vlaganja v blagovno znamko (znamke), če Iskratel želi biti uspešno zastopan med sistemskimi integratorji. Iskratel mora tudi graditi zavedanje med javnostmi, da je to "skupina" s številnimi povezanimi podjetji v tujini. Zato je potrebno "Skupina Iskratel" začeti uvajati kot podpis

lokalnim korporativnim znamkam in poenotiti grafično podobo za doseganje čim večje sinergije.

## 12. SLOVAR TUJK

- Brand Portfolio – Portfelj blagovnih znamk
- Corporate Brand – Korporacijska blagovna znamka
- Product Brand – Izdelčna blagovna znamka
- Descriptor – Deskriptor
- Master Brand – Glavna blagovna znamka
- Master Brand as Driver – Glavna blagovna znamka kot pospeševalec
- Branded house – Znamčena hiša
- Subbrand – Podblagovna znamka
- Co-Driver - So-pospeševalec
- Endorsed Brand – Indosirana blagovna znamka
- Graveyard Brand – Izumirajoča blagovna znamka
- Linked Name – Povezano ime
- Token Endorsement – Simbolično indosiranje
- Strong Endorsement – Močno indosiranje
- House of Brands – Hiša blagovnih znamk
- Shadow Endorser – Senčni indoser
- Product Market Scope – Produktno tržni doseg
- Value Proposition – Prodajna vrednost
- NGN (Next Generation Networks) – Omrežja naslednje generacije

### 13. LITERATURA

1. Aaker A. David: Brand Portfolio Strategy. Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity. New York, Free Press, A Division of Simon and Schuster, Inc. 2004, 368 str.
2. Aaker A. David, Kumar V., Day S. George: Marketing research. New York, John Wiley & Sons, Inc. 2001, str. 751.
3. Aaker A. David: Leveraging the Corporate Brand. California Management Review, Vol.46, No.3, 2004 str.18
4. Blombäck Anna: Branding released as a general marketing issue. Jönköping International Business School. 2004, 26 str.
5. Buchholz Andreas, Wordemann Wolfram: What makes winning brands different. New York, John Wiley & Sons, Inc. 2000, str. 222.
6. Chernatony de Leslie: Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja. Ljubljana, GV Založba, 2002, str. 318.
7. Chernatony de Leslie, Hem E. Leif, Iversen M. Nina: Factors influencing successful brand extensions, Birmingham University Business School, 2001, 37 str.
8. Chernatony de Leslie: Creating Powerful Brands: The Strategic Route to Success in Consumer, Industrial and Service Markets. Oxford, Butterworth and Heinemann, 1996, 282 str.
9. Davis M. Scott: Brand Asset Management. Driving Profitable Growth Through Your Brands. Jossey-Bass, 2002a. 288 str.
10. Grime Ian, Adamantios Diamantopoulos, Gareth Smith: Consumer Evaluations of Extensions and Their Effects On the Core Brand. London, University Press, 2001, European Journal of Marketing, zvezek 36, številka 11/12, strani 1415-1438, MCB
11. Joachimsthaler Erich, Aaker A. David: Brand Leadership. London, Free Press, A Division of Simon and Schuster UK Ltd. 2000, 368 str.
12. Kamal S. Raj: The Shift in the Classic Brand Concept. Institute of Rural Management, Gujart, 2003
13. Kapferer Jean Noel: Strategic Brand Management. New Approache and Evaluating Brand Equity. London, Free Press, 1994. 341 str.
14. Keller Kevin Lane: Strategic Brand Management. Building, Measuring, And Managing Brand Equity. Prentice Hall. 2002, 788 str.
15. Keller Kevin Lane, Webster E. Frederick: A Roadmap for Branding in Industrial Markets. Tuck School of Business at Dartmouth, Working Paper No. 2004-06, 26 str.
16. Kuhn Kerri, Alpert Frank: Applying Keller's Brand Equity Model in a B2B Context - Limitations and an Empirical Test. Griffith University, 2003, 7 str.

17. Kotler Philip: Marketing Management. Trženjsko upravljanje in nadzor. Ljubljana, Slovenska knjiga, 1996, 832 str.
18. Kotler Philip: Kotler on marketing. How to create, win, and dominate markets: The Free Press, 1999. 257 str.
19. Lavack M. Anne, Chung K. Kim: Vertical Brand Extensions: Current Research in Managerial Implications. Journal of Product & Brand Management, London, MCB University Press, 1996, zvezek 5, številka 6, stran 24 – 37,.
20. Malaval Philippe: Strategy and Management of Industrial Brands. Business to business Products & Services, Springer, 2003, 416 str.
21. Michell Daniel, Naude Peter, Salle Robert, Valla Jean-Paul: Business to business Marketing. New York: Palgrave Macillan, 2003, str. 469.
22. Mortanges Pahud de Charles, Streukens Sandra: Antecedents of industrial brand equity, An empirical study, 2005, 19.str.
23. Nijssen J. Edwin: Success Factors of Line Extensions of Fast-Moving Consumer Goods. European Journal of Marketing, London, MCB University Press, 1999, zvezek 33, številka 5/6, strani 450-469.
24. Petromilli Michael, Morrison Dan, Million Michael: Brand Arhitecture. Building brand portfolio value. Strategy and Leadership 2002, str. 22-28.
25. Pickton David, Broderick Amanda: Integrated Marketing Communications, New York, Financila Times/Prentice Hall, 2005, 761 str.
26. Pierce Andrew, Moukans Hanna: Portfolio Power: Harnessing a Group of Brands to Drive Profitable Growth. Strategy & Leadership, London, Emerald, <http://www.emeraldinsight.com/1087-8572.htm> 2002, zvezek 30, številka 5, strani 15-21.
27. Repovž Jernej: Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij. Ljubljana, Studio Marketing, 1995, 191 str.
28. Swaminathan Vanitha, Fox J. Richard, Reddy K. Srinivas: The Impact of Brand Extension Introduction on Choice. Journal of Marketing, Chicago, American Marketing Association, 2001, zvezek 65, strani 1-15.
29. Temporal Paul: Advanced Brand Management. New York, John Wiley & Sons, Inc. 2002, str. 296.
30. Weilbacher M. William: Brand Marketing. Building Winning Brand Strategies That Deliver Value and Customer Satisfaction. Chicago, NTC Publishing Group, Lincolnwood, 1993, 210 str.
31. Wheeler Alina: Designing Brand Identity. A Complete Guide to Creating, Building, and Maintaining Strong Brands. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2003, 229 str.



## 14. VIRI

1. Harvard Business Review on Brand Management, Boston, Harvard Business School Press, 1999, str. 204
2. Interna dokumentacija podjetja Iskratel, 2006
3. Letno poročilo podjetja Iskratel, 2003
4. Letno poročilo podjetja Iskratel, 2004
5. Letno poročilo podjetja Iskratel, 2005