UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MATJAŽ KOCJANČIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MANAGEMENT BLAGOVNE ZNAMKE NA PRIMERU PODJETJA TRGOAVTO

Ljubljana, avgust 2009 MATJAŽ KOCJANČIČ

IZJAVA

Študent Matjaž Kocjančič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Mateje Vodlan, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD ... **1**

1 POJMOVANJE BLAGOVNE ZNAMKE ... **2**

1.1 Definicija blagovne znamke ... 2
1.2 Definicija trgovske blagovne znamke ... 2
1.3 Notranji pogled na blagovno znamko ... 5
1.4 Zunanji pogled na blagovno znamko ... 5

2 MANAGEMENT BLAGOVNE ZNAMKE ... **7**

2.1 Izbira proizvajalca/dobavitelja ... 7
2.2 Oblikovanje blagovne znamke ... 8
2.2.1 Opredelitev vizije blagovne znamke ... 8
2.2.2 Opredelitev ciljev blagovne znamke ... 10
2.2.3 Izbira imena blagovne znamke ... 10
2.2.4 Pravna zaščita imena ... 12
2.2.5 Oblikovanje grafične podobe blagovne znamke ... 12
2.2.6 Oblikovanje embalaže ter etiketiranje blagovne znamke ... 13
2.3 Odločitev o strategiji blagovne znamke ... 14
2.4 Pozicioniranje blagovne znamke ... 15

3 SODOBNI TRENDI V TRGOVINSKI DEJAVNOSTI ... **16**

3.1 Trgovinska dejavnost v ZDA in Evropi ... 18
3.2 Razmere na slovenskem trgu ... 19
3.3 Vloga maloprodajne dejavnosti ... 20

4 PREDSTAVITEV PODJETJA TRGOAVTO ... **21**

4.1 Osnovna dejavnost ... 21
4.2 Vizija, poslanstvo in cilji ... 23
4.3 Strateški plan razvoja v obdobju 2007-2011 ... 23

5 BLAGOVNA ZNAMKA CAMOX ... **24**

5.1 Izbira proizvajalca/dobavitelja ... 26
5.2 Oblikovanje blagovne znamke CAMOX ... 27
5.2.1 Vizija ... 27
5.2.2 Cilji ... 27
5.2.3 Ime ... 28
5.2.4 Grafična podoba ... 29
5.2.5 Strategija ... 30
5.2.6 Pozicioniranje ... 32
5.3 Analiza uspešnosti blagovne znamke CAMOX ... 33
5.4 Gospodarsko okolje ... 38
5.5 Predlog aktivnosti ... 39

SKLEP ... **42**

LITERATURA IN VIRI ... **44**

KAZALO TABEL

TABELA 1: SWOT ANALIZA USTVARJANJA TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE 4
TABELA 2: OBSEG PRODAJE 10-IH NAJVEČJIH TRGOVCEV NA SVETU ZA LETO 2006 19
TABELA 3: OSEBNA IZKAZNICA PODJETJA TRGOAVTO KOPER D.D. 21
TABELA 4: PRIMERJAVA KOLES ZNAMKE CAMOX S KONKURENČNIMI (PRIMERLJIVIMI) MODELI 33

KAZALO SLIK

SLIKA 1 :ORGANIZACIJSKI STEBRI PODJETJA TRGOAVTO D.D. 22
SLIKA 2: LASTNIŠKA STRUKTURA PODJETJA TRGOAVTO D.D. NA DAN 17. 6. 2008 23
SLIKA 3: LOGOTIPA BLAGOVNE ZNAMKE CAMOX 29
SLIKA 4: PRIMER OSNUTKA ZA OBLIKOVANJE KOLESA CAMOX 30
SLIKA 5: KOLO CAMOX 30
SLIKA 5: PRIMERJAVA POSLOVANJA KOLES ZNAMKE CAMOX PO MODELIH MED LETI 2007 IN 2008 34
SLIKA 6: DELEŽ PRODAJE SKUTERJEV CAMOX V PROGRAMU SKUTERJEV BAOTIAN V LETU 2008 36
SLIKA 7: DELEŽ PRODAJE KOSILNIC CAMOX V PROGRAMU KOSILNIC V LETU 2008 37

Uvod

Trgovina povezuje proizvodnjo in potrošnjo. Problem trgovine je torej celovitost obvladovanja učinkovitega in uspešnega odnosa z dobavitelji ter s kupci. Pri obvladovanju tega odnosa imajo pomembno vlogo blagovne znamke, ki prinašajo koristi tako ponudnikom kot tistim, ki po izdelku povprašujejo. V sodobni trgovini pridobivajo pomembno vlogo trgovinske blagovne znamke. Trgovska blagovna znamka vpliva na poznavanje potrošnikov, na njihova stališča do izdelka in do trgovinskega podjetja, ter tako pomembno vpliva na nakupne odločitve. »Prodaja izdelkov s trgovinsko blagovno znamko v svetu skokovito narašča in v kombinaciji kakovosti, cene in ponudbe predstavlja pomembno razvojno alternativo in zaščito pred tujo konkurenco.« (Sedej, 2003, str. 198). Močna trgovska blagovna znamka ustvarja konkurenčno prednost, ki se kaže v veliki prepoznavnosti, zvestobi uporabnikov, učinkovitejšem pogajanju z dobavitelji, možnosti zaračunavanja višjih marž, ustvarjanju večjega dobička ...

Tudi trgovsko podjetje Trgoavto je zaradi vedno večje domače in tuje konkurence prisiljeno iskati nove rešitve za nastop na trgu. Z uporabo različnih načinov, tehnik in orodij trženja lahko podjetje poveča svoj tržni delež ter izboljša svoje poslovanje. V ta namen je podjetje ustvarilo novo trgovsko blagovno znamko Camox, od katere si veliko obeta, saj verjame, da lahko ustvarja za kupce višjo vrednost in s tem povečuje njihovo zvestobo trgovskemu podjetju Trgoavto.

Diplomska naloga je sestavljena iz petih poglavij, ki so vsebinsko razdeljeni na dva dela – teoretični del in empirični del. V prvem poglavju navajam definicije blagovne znamke, trgovske blagovne znamke ter opis različnih pogledov na blagovne znamke. Drugo poglavje opisuje management blagovne znamke, kjer teoretično razložim, kako blagovna znamka nastane, njeno oblikovanje ter različne strategije razvoja blagovne znamke. Naslednje poglavje predstavlja položaj ter trende v trgovinski dejavnosti v svetu in tudi v Sloveniji. V četrtem poglavju opisujem podjetje Trgoavto, njegov nastanek in plan razvoja v prihodnjih letih.

Peto poglavje predstavlja empirični del, ki temelji na ugotavljanju uspešnosti blagovne znamke Camox in njen vpliv na poslovanje podjetja Trgoavto. V omenjenem poglavju sem opisal blagovno znamko Camox, nastanek in oblikovanje blagovne znamke, navedel rezultate raziskave njene uspešnosti od njenega nastanka do konca leta 2008 ter dodal predloge za nadaljnje aktivnosti.

Sklep kot zadnje poglavje vsebuje strnjen povzetek ugotovitev ter predlogov za management blagovne znamke Camox, s katero bi podjetje postalo pomemben in uspešen trgovec izbranih programov tehničnega blaga.

Cilj diplomske naloge je predstavitev blagovne znamke Camox, analiza njene uspešnosti ter načrtovanje razvoja le-te v prihodnosti. **Namen** moje analize pa je prikazati, da je blagovna znamka Camox konkurenčna ter perspektivna blagovna znamka in da so lahko proizvodi blagovne znamke Camox glavni nosilci posameznih programov podjetja Trgoavto.

Diplomsko delo metodološko sloni na različnih virih, knjigah in člankih ter na konkretnem primeru managementa blagovne znamke Camox. Uporabil sem predvsem deskriptivno metodo, v okviru te pa deskripcijo ter komparativno metodo, kjer ugotavljam strukturo ter razvoj blagovne znamke.

1 Pojmovanje blagovne znamke

1.1 Definicija blagovne znamke

Blagovne znamke imajo v današnjem času vse večji pomen, saj predstavljajo pomemben inštrument za doseganje ciljev podjetja. V strokovni literaturi lahko najdemo različne opredelitve pojma blagovna znamka. Ena najpogostejših je definicija American Marketing Association, ki opredeljuje blagovno znamko kot: »ime, izraz, simbol, obliko ali njihovo kombinacijo, namenjeno prepoznavanju izdelkov ali storitev enega ali skupine prodajalcev ter razlikovanju njihovih izdelkov ali storitev od konkurenčnih.« (Kotler, 2004, str. 418).

»Izdelek je nekaj, kar je izdelano v tovarni, blagovna znamka je nekaj, kar kupi potrošnik. Izdelek se lahko kopira, blagovna znamka je enkratna. Izdelek hitro zastari, uspešna blagovna znamka je lahko večna.« (Damjan, 1994, str. 35). Uporabnik razlikuje blagovno znamko od drugih konkurenčnih generičnih izdelkov na podlagi zaznav in občutkov v zvezi z lastnostmi izdelka. Blagovna znamka se torej nahaja v zavesti kupcev.

Aaker (1991, str. 7) v svoji definiciji pravi: »Blagovna znamka kupcu sporoča poreklo izdelka in ščiti tako kupca kot proizvajalca pred konkurenti, ki bi skušali oskrbovati trg z izdelki, ki bi se zdeli identični izvirnim izdelkom.« Blagovna znamka predstavlja premoženje podjetja, s katerim mora podjetje ravnati uravnoteženo in učinkovito. Slednja lahko poveča ugled podjetja, privablja in zagotavlja zvestobo kupcev, pomaga segmentirati trg in pozicionirati izdelke na ciljne trge, izboljša dobičkonosnost poslovanja in ne nazadnje tudi zagotavlja pravno zaščito. Služi lahko kot pravno sredstvo oz. kot potrdilo o lastništvu, kar ureja 17. člen Zakona o industrijski lastnini (Uradni list RS, št. 75/97).

Namen blagovne znamke je prepoznavanje izdelka in njegovih lastnosti, da bi tako kupcu olajšala nakup. De Chernatony (2002, str. 24) je mnenja, da je uspešna blagovna znamka prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec zaznava zanj pomembne dodane vrednosti, ki najbolje zadovoljijo njegove potrebe. Uporabnik blagovne znamke pri nakupu ne bo razmišljal o drugih izdelkih, saj se bo zaradi zaupanja usmeril na blagovno znamko, katera mu je v preteklosti najbolj učinkovito zadovoljevala potrebe.

1.2 Definicija trgovske blagovne znamke

Pod pojmom trgovska blagovna znamka je podanih več izrazov (lastna oznaka izdelka, blagovna znamka distributerja, lastna blagovna znamka, hišna blagovna znamka ...). Trgovska blagovna znamka je tista znamka, ki jo ustvari trgovec tako, da od proizvajalca kupi generični izdelek in jo

v lastni embalaži trži pod svojim imenom. Slednja prinaša prednosti tako podjetjem kot kupcem. Trgovci lahko z lastno blagovno znamko ustvarijo za kupce višjo vrednost in s tem povečujejo njihovo zvestobo. Poleg omenjenega prinašajo večjo kontrolo nad dobavitelji, širši asortiman, večjo prodajo in posledično večji ugled trgovca v očeh kupcev. Trgovska blagovna znamka predstavlja orodje, s katerim na cenovno konkurenčen način podjetje doseže nove potencialne uporabnike, kateri so bili do sedaj nedosegljivi. Nedosegljivi pa so bili zaradi slabega razmerja med ceno in kakovostjo izdelka. Podjetja iščejo priložnosti predvsem v kategorijah izdelkov, kjer so visoke marže, obstajajo kvalitetni proizvodi in ni močnega oglaševanja (Pfajfar & Konečnik, 2006, str. 66, 71).

Med blagovnimi znamkami proizvajalcev in trgovcev nastaja konkurenca. kar imenujemo boj blagovnih znamk. Trgovci so tu v prednosti, saj lahko izkoristijo ugled blagovne znamke proizvajalca, pri tem pa imajo direkten stik s kupci. Trgovčevi izdelki so navadno cenejši od konkurenčnih izdelkov proizvajalca in tako prevladajo nad blagovno znamko proizvajalca. Pri tem trgovci izkoristijo svojo pogajalsko moč in tako v bistvu tržijo izdelke proizvajalčeve blagovne znamke pod lastno blagovno znamko (Potočnik, 2001, str. 229). Trgovci navadno postavijo svoje hišne blagovne znamke poleg proizvajalčevih, saj jih na tem mestu kupci hitreje opazijo. Proizvajalci si na takšen način sami ustvarijo konkurenta ob isti kakovosti po nižji ceni. Obenem pa si proizvajalci tako zagotavljajo prodajo pomembnih količin in dolgoročno sodelovanje s trgovcem (Pfajfar & Konečnik, 2007, str. 642).

Razvoj blagovnih znamk lahko delimo na štiri stopnje (Dmitrović, 1999, str. 73):

1. Generični izdelki (To so nizkocenovni izdelki brez imena. Cena je za vsaj 20% nižja od cen primerljivih izdelkov. Na tej stopnji so izdelki povprečne ali celo podpovprečne kakovosti.)
2. Izdelki z oznako (Poudarek je na nizki ceni, vendar je kakovost izdelkov že višja. Slednji so navadno oblepljeni z imenom trgovskega podjetja. Na tej stopnji se že začne boj za moč med trgovcem in proizvajalcem.)
3. Prava blagovna znamka (Izdelek ima lastno ime in po kvaliteti ni nič slabši od podobnih proizvajalčevih izdelkov. Podjetje z ustvarjeno blagovno znamko skuša povečevati ugled podjetja. Cene so še vedno nižje od cen primerljivih proizvajalčevih izdelkov, zaradi primerljive kakovosti pa kupcu nudijo višjo dodano vrednost. Na tej stopnji podjetje že sprejema nekatere proizvodne odločitve, kar lahko vodi do konfliktov s proizvajalci.)
4. Razširjena blagovna znamka (Pri tej stopnji pride do razširitve oziroma segmentacije trgovske blagovne znamke. Podjetje doseže nadzor nad proizvodnjo lastne blagovne znamke. Izdelki kupcu nudijo visoko dodano vrednost z njihovo inovativnostjo in diferenciacijo.)

Glavni cilj trgovcev pri ustvarjanju blagovne znamke je višja marža. V Tabeli 1 je navedena SWOT analiza, katera prikazuje glavne prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti pri ustvarjanju trgovske blagovne znamke.

Tabela 1: SWOT analiza ustvarjanja trgovske blagovne znamke

PREDNOSTI	SLABOSTI
➢ utrjevanje korporativne podobe trgovca	➢ nezmožnost doseganja ciljnih segmentov blagovne znamke zaradi omejenosti na prodajalne trgovca
➢ povečevanje prepoznavnosti podjetja	➢ nihanje v kakovosti v primeru nenehnega menjavanja dobaviteljev
➢ povečevanje tržnega deleža v trgovini na drobno	➢ stroški tržnega komuniciranja ter ustvarjanja podobe blagovne znamke so v rokah trgovca
➢ možnost doseganja višjih zaslužkov	➢ neuspeh trgovske blagovne znamke vodi v slabšo korporativno podobo trgovca
➢ povečevanje donosnosti prodaje izdelkov pod trgovsko znamko v primerjavi z drugimi izdelki v ponudbi	
➢ izboljšanje podobe prodajaln prek enotne predstavitve blagovne znamke	
PRILOŽNOSTI	**NEVARNOSTI**
➢ okrepitev odnosa med proizvajalci in trgovcem	➢ manjša zvestoba kupcev zaradi slabše percepcije trgovskih blagovnih znamk na trgu na splošno
➢ zmanjševanje odvisnosti trgovca od trenutnega dobavitelja	➢ težave pri iskanju globalnih dobaviteljev, ki bodo sposobni proizvajati velike količine zaradi globalizacije
➢ možnost sodelovanja trgovca pri razvijanju novih izdelkov, ki so tako narejeni po njegovi meri	➢ vpliv že uveljavljenih blagovnih znamk proizvajalcev na težje uveljavljanje trgovske blagovne znamke
➢ širitev ugleda, prepoznavnosti in tržnega deleža trgovca prek internacionalizacije podjetja in s tem trgovske blagovne znamke	➢ nevarnost obstoja trgovske blagovne znamke pri trgovanju z nadomestnimi izdelki (npr. cenovno ugodni kitajski izdelki)
➢ samostojnost kreiranja tržne konkurenčnosti	

Vir: G. Pfajfar & M. Konečnik: Trgovska blagovna znamka. Teorija in praksa, 2007, str. 643.

Management blagovne znamke je potrebno uravnotežiti tako v organizaciji (vloga zaposlenih) kot zunaj nje (zadovoljevanje potreb uporabnikov). Uspešnost blagovne znamke je odvisna od načina, kako podjetja dodajajo vrednost uporabniku. Lahko bi rekli, da gre za skupek čustvenih vrednot. Te čustvene vrednote pa opredeljuje identiteta blagovne znamke, katero bom natančneje opisal v poglavju 2.3.

Različni raziskovalci različno opredeljujejo blagovne znamke. Blagovna znamka je slika podjetja, organizacije znotraj njega ter strategije celotnega podjetja. Koncept blagovne znamke je lahko preučevan z notranjega ali pa zunanjega pogleda na blagovno znamko. Z notranjega pogleda gre za aktivno sodelovanje med vodstvom in ostalimi zaposlenimi v podjetju. Vloga zaposlenih pri približevanju blagovne znamke kupcu je torej ključna. Ti imajo največkrat direkten stik s kupci in so zaradi tega eden pomembnejših členov v verigi. Komunikacija med kupcem in zaposlenimi v podjetju mora biti pozitivna. Vsi morajo biti v uspeh blagovne znamke prepričani in jo podpirati. V podjetju morajo vsi "dihati" za blagovno znamko. Pri tem morajo zaposlene usmerjati managerji. Za močnimi blagovnimi znamkami navadno stojijo zelo predani managerji, kateri strastno verjamejo v uspeh blagovne znamke. Namen managerjev je ustvariti takšno blagovno znamko, ki bo uporabnikom sporočala vrednote in kulturo organizacije, obenem pa zadovoljila njihove potrebe. Na takšen način skušajo graditi odnos med podjetjem in uporabniki (Konečnik, 2006, str. 267-270).

1.3 Notranji pogled na blagovno znamko

Notranji pogled na blagovno znamko oziroma koncept **identitete** blagovne znamke vključuje načine, s katerimi se podjetje istoveti pred javnostjo. Identiteta podjetja se navadno povezuje z vizualno podobo podjetja. Identiteta blagovne znamke pomaga podjetju pri razvoju odnosov med blagovno znamko in kupci z generiranjem vrednosti, ki vključuje funkcijske, emocionalne in osebnostne prednosti (vrednost, osebnost, zaupanje). Identiteta blagovne znamke predstavlja njeno jedro. Ta prikazuje, kakšna je vizija blagovne znamke oziroma kaj si blagovna znamka želi postati. Blagovna znamka prikazuje osebnost, kulturo ter samopodobo organizacije, pri tem pa je pomembna komunikacija blagovne znamke (akcije, slogani ...). Blagovno znamko je potrebno oglaševati skozi različna orodja tržnega komuniciranja in medije (odnosi z javnostmi, internet, neposredno trženje, sponzoriranje, embalaža ...). Če gresta izdelek in komunikacija vsak svojo pot, kupec ne bo zaznal cilja blagovne znamke. Dejstvo pa je, da se blagovna znamka ne gradi le na oglaševanju, ampak z doživljanjem blagovne znamke. Od konkurence se blagovne znamke ločujejo prav po identiteti, zato le-te ne smemo spreminjati, saj lahko s tem rušimo predstavo, ki jo ima uporabnik v glavi (Pfajfar & Konečnik, 2007, str. 648-649).

Blagovna znamka prikazuje vrednote in **vizijo** organizacije. Če hočemo, da blagovna znamka izpolni tisto, kar obljublja, mora imeti jasno vizijo. Z namenom oblikovanja primerne vizije blagovne znamke je potrebno spoznati kulturo le te. Pod pojmom **kultura** imamo v mislih skupek vrednot, ki dajejo blagovni znamki navdih (Pfajfar & Konečnik, 2007, str. 650). Pri kulturi gre za vrednote podjetja, ki jo čutijo zaposleni. Vizija pa je slika podjetja v glavah vodstva podjetja.

1.4 Zunanji pogled na blagovno znamko

Zunanji pogled na blagovno znamko pa predstavlja koncept **premoženja** blagovne znamke v očeh kupcev. Pri uporabnikih blagovne znamke lahko analiziramo njihovo zavedanje, podobo,

zaznano kakovost ter zvestobo blagovni znamki. Večje bo premoženje (moč) blagovne znamke, bolj ji bodo kupci predani in bodo za to plačali tudi višjo ceno. Premoženje blagovne znamke je premoženje podjetja (Konečnik, 2006, str. 269-270). »Premoženje blagovne znamke opredelimo kot pozitivni razlikovalni učinek, ki ga ima ime blagovne znamke na odziv kupca na izdelek ali storitev. Premoženje blagovne znamke se odraža v porabnikovem dajanju prednosti enemu izdelku pred drugim, čeprav sta v temelju ista. Obseg, v katerem so kupci pripravljeni plačati več za posamezno blagovno znamko, je merilo premoženja blagovne znamke.« (Kotler, 2004, str. 422).

Premoženje blagovne znamke daje podjetju veliko konkurenčnih prednosti (Kotler, 2004, str. 423):

- Večja pogajalska moč trgovcev z distributerji.
- Zaradi dodane vrednosti, ki jo nudi kupcem, lahko trgovec postavi višjo ceno kot pa njegovi konkurenti.
- Podjetje lahko razširi asortiman blagovne znamke, ker kupci blagovni znamki zaupajo.
- Blagovna znamka je lahko tudi obrambno orodje pred cenovno konkurenco.

Blagovna znamka je trajno premoženje podjetja, zato ta lahko traja dlje kot kateri drug izdelek. Skupek premoženja, povezan z blagovno znamko, sestavlja premoženje blagovne znamke. Premoženje, ki tvori osnovo vrednosti blagovne znamke, mora biti povezano z imenom in/ali simbolom blagovne znamke (Aaker, 1991, str. 15-16).

Blagovna znamka ima **vrednost**, če jo lahko trgovec/uporabnik prodaja/kupuje po določeni ceni. Visoka vrednost blagovne znamke je značilna za močne znamke in zagotavlja podjetju konkurenčne prednosti (Kotler, 1998, str. 445-446).

Niso pa vsi uporabniki tako zvesti le eni blagovni znanki. David Aaker (1991, str. 39-41) loči pet ravni odnosa kupca do blagovne znamke:

a) Kupec bo zamenjal blagovne znamke, predvsem iz cenovnih razlogov. Na tej ravni ne moremo govoriti o zvestobi. Takšne kupce imenujemo "cenovni kupci".
b) Kupec je zadovoljen in nima razloga za zamenjavo blagovne znamke. Označujemo jih kot "kupci iz navade". Težko jih je pridobiti, vsaj dokler nimajo nobenega razloga za zamenjavo znamke.
c) Kupec je zadovoljen in bi imel stroške (denar, čas, tveganje), če bi menjal blagovno znamko. Če želimo takšne kupce pritegniti, jim je potrebno ponuditi večje koristi kot znašajo stroški zamenjave znamke. Take kupce imenujemo "zvesti kupci zaradi stroškov zamenjave blagovne znamke".
d) Kupec blagovno znamko ceni in nanjo gleda kot prijatelja. Tem kupcem je znamka resnično všeč. Ti navadno ne znajo razložiti, zakaj jim je blagovna znamka všeč, posebej če so znamki naklonjeni že dalj časa. Takšne kupce imenujemo kot "prijatelje blagovne znamke", ker je pri njih prisotna čustvena navezanost.

e) Kupec je popolnoma zvest blagovni znamki in je ponosen na uporabo le-te. Blagovna znamka mu je pomembna zaradi uporabnih lastnosti izdelka ali ker se poistovetijo s samo blagovno znamko. Za take kupce pravimo, da so "predani uporabniki".

»**Ugled** opredelimo kot zbrano sliko o preteklih dejanjih blagovne znamke in rezultatih, ki dokazujejo sposobnost znamke, da porabnik dobi pričakovano dodano vrednost.« (Pfajfar & Konečnik, 2007, str. 652). Pri tem seveda ni nujno, da odraža objektivno realnost. Sestavljen je iz objektivnih dejstev ter subjektivnih stališč in izkušenj posameznika o določenem objektu. Podjetje gradi svoje konkurenčne prednosti prav na podlagi lastnosti, ki jih porabnik povezuje z blagovno znamko. Zaradi tega je ključnega pomena dobro razumevanje podobe blagovne znamke. Razumevanje povezave med porabnikom in blagovno znamko prinese podjetju uspešnost blagovne znamke. Ugled je za razliko od identitete blagovne znamke bolj osredotočen na zunanji zgled znamke in ne toliko na njeno bistvo. Identiteta pa prikazuje tudi tisto, kar je pod površino (Vidič, 2002, str. 171).

2 Management blagovne znamke

Za dolgoročni uspeh je potrebno blagovno znamko nenehno in skrbno upravljati. To zahteva konstantno analiziranje in spremljanje razvoja blagovne znamke, zelo natančno specifikacijo izdelkov, kontrolo kakovosti in širitev asortimana v okviru blagovne znamke. Podjetja morajo usposabljati ter spodbujati svoje zaposlene kot tudi distributerje in posrednike, da čim bolje zadovoljijo kupce. Slabo usposobljeni posredniki lahko hitro uničijo vse napore podjetja k povečevanju ugleda blagovne znamke.

2.1 Izbira proizvajalca/dobavitelja

Izbira proizvajalca/dobavitelja je eden ključnih dejavnikov uspešnosti trgovskih blagovnih znamk. Zaradi vse višjih zahtev glede kakovosti izdelkov, ki nosijo trgovsko blagovno znamko, morajo biti podjetja pri izbiri dobaviteljev vse bolj kritična in pazljiva. Dobavitelj mora biti sposoben ohranjati raven kakovosti izdelkov, razpolagati z zadostnimi proizvodnimi kapacitetami in biti ponosen na to, da proizvaja ugledno blagovno znamko. Potrebna je redna komunikacija med trgovcem in njegovim dobaviteljem ter izmenjavanje informacij o pomembnih dogodkih.

Trgovske blagovne znamke omogočajo trgovcu dve poglavitni prednosti (Kotler, 2004, str. 426-427):

- Trgovci iščejo dobavitelje s presežnimi zmogljivostmi, kateri bodo izdelovali z nizkimi stroški. Tudi drugi stroški, kot so raziskave in razvoj, oglaševanje, distribucija in pospeševanje prodaje, so precej nižji. Trgovec lahko zaradi tega postavi nižjo ceno in kljub temu doseže višjo dobičkonosnost.
- Trgovci na drobno razvijajo ekskluzivne trgovske blagovne znamke, da bi se diferencirali. Tu pride do boja med trgovsko blagovno znamko in nacionalno (proizvajalčevo) blagovno znamko. Ker je na policah prostor omejen, veliko trgovcev zaračunava pristojbino za nove

izdelke. Prav tako zaračunavajo prostor za oglaševanje ter posebne prodajne prostore v prodajalnah. Navadno postavijo trgovci svoje blagovne znamke na vidnejša mesta v primerjavi z ostalimi izdelki.

V svetu je opazen trend naraščanja števila trgovskih blagovnih znamk (Dodd & Zaichinkowsky, 1999; Miranda & Joshi, 2003; Davies & Brito, 2004), slovenska trgovina pri tem ni nobena izjema (Pfajfar & Konečnik, 2007, str. 654). Moč trgovskih blagovnih znamk se torej iz dneva v dan povečuje, zaradi tega obstaja nevarnost, da bodo trgovske blagovne znamke izpodrinile šibkejše proizvajalčeve in bodo preživele le najmočnejše. Porabniki so cenovno vedno bolj občutljivi. Nenehno obleganje s popusti, akcijami in kuponi je že razvadilo kupce, da kupujejo le še, če je izdelek v akciji. To je seveda mlin na vodo trgovski blagovni znamki, saj trgovec določa, katere izdelke ter kdaj dati v akcijo, pa tudi celotno prodajno politiko. Proizvajalci lahko pritisk trgovskih blagovnih znamk omilijo z razvojem, širitvijo skupine izdelkov, kakovostnimi izboljšavami ter močnim oglaševanjem lastne blagovne znamke.

2.2 Oblikovanje blagovne znamke

Oblikovanje blagovne znamke je izjemno pomembna trženjska aktivnost. Podjetje mora jasno opredeliti, kakšno strategijo bo imela blagovna znamka, če želi da bo le-ta uspešna. Pri tem mora postaviti dobro zasnovano vizijo, katero bodo zaposleni razumeli ter jih bo usmerjala. Namen podjetja pri ustvarjanju nove blagovne znamke je doseganje konkurenčnih prednosti. Za doseganje teh prednosti pa morajo biti opredeljeni cilji. Blagovna znamka mora biti čim bolj diferencirana, tako da lahko podjetje izkoristi razlike in poudari posebne značilnosti znamke. To skuša doseči z inovativnim imenom, ki pa mora biti obenem enostavno, lahko izgovorljivo in tudi lahko zapomljivo. Posebej pomembna je tudi privlačna embalažo ter grafična podoba, katera kupcu vzbudi določeno zanimanje (De Chernatony, 2002, str. 104-132; Kotler, 2004, str. 436-438).

2.2.1 Opredelitev vizije blagovne znamke

Vizija blagovne znamke pomembno vpliva na izhodiščno usmeritev blagovne znamke. Značilnost zmagovite blagovne znamke je močan vodja z jasno vizijo o znamki. Dober vodja usklajuje vrednote zaposlenih z vrednotami blagovne znamke. Če niso usklajeni, je možno, da vrednote nekaterih zaposlenih lahko škodijo blagovni znamki. Zaposlene je potrebno vključiti v oblikovanje blagovne znamke. Oblikovanje vizije je timska dejavnost, v katero se povezujejo različna razmišljanja in raznovrstne ideje. Timsko delo zagotavlja bogatejše zamisli, zaposlenim pomaga pri razumevanju vizije, spodbuja zavzetost zaposlenih, če le-ti vidijo, da so njihovi napori poplačani ter krepi kulturo in klimo znotraj podjetja. Vizijo blagovne znamke sestavljajo tri sestavine (De Chernatony, 2002, str. 104-132):

- **Predstava o prihodnjem okolju:** projekcija o viziji mora biti daljnosežna, zato si je potrebno zastaviti daljše obdobje (npr. 10 let). Dolgoročni pogled spodbudi upoštevanje tudi okoliščin, ki bodo nastale s spremembami na trgu. Bistvo oblikovanja vizije

prihodnosti je preusmeritev pozornosti od oblikovanja organizacije k prenovi trgov in spremembam v načinu poslovanja. Preučiti je potrebno politične, ekonomske, družbene, okoljske ter tehnološke dejavnike, ki bodo v prihodnosti vplivali na blagovno znamko. Težave lahko nastanejo, če ima vodja fiksne ideje in ni fleksibilen ter odprt za nove ideje. Vsakdo ima določeno predstavo, ki mu pomaga pri razlaganju in predvidevanju. Zaradi tega je potrebno veliko prilagajanja. Sodelovanje ljudi, ki razmišljajo drugače, poveča možnosti, da se bodo pojavile zanimive in uporabne zamisli. Pri oblikovanju predstave o drugačni prihodnosti pomaga tudi mnenje ciljnih porabnikov izdelkov. Če pa še ni določenih uporabnikov neke kategorije izdelkov, bo stanje ocenjeno z manjšo verjetnostjo pravilne sodbe.

- **Smisel blagovne znamke:** smisel blagovne znamke izhaja iz odgovora na vprašanje: »kako bo neka blagovna znamka vplivala na izboljšanje življenja ljudi in kako bo to spodbudilo in usmerjalo zaposlene« (De Chernatony, 2002, str. 113). Ko opredelitev smisla navaja izboljšanje življenja ljudi, skuša dolgoročno navdihniti zaposlene. Tudi pri opredelitvi smisla je potrebno vključiti zaposlene. Zaposleni morajo razumeti, zakaj izdelujejo neki izdelek in zakaj je to pomembno. Smisel blagovne znamke mora odgovoriti na vprašanja, kot so (De Chernatony, 2002, str. 116):
  - Ali bo smisel blagovne znamke prispeval k boljšemu življenju ljudi?
  - Ali lahko opredeljen smisel pritegne zaposlene?
  - Ali zaposlenim nudi jasno usmeritev?
  - Če bi kateri od zaposlenih zmagal na loteriji, bi kljub bogastvu ostal v podjetju ter prispeval k uresničitvi smisla?

- **Vrednote blagovne znamke:** Vrednote so pomemben del blagovne znamke in imajo močan vpliv tako na zaposlene kot tudi nad usodo blagovne znamke. Pri opredeljevanju vrednote, se pokaže, v čem se blagovna znamka razlikuje od drugih. Jasno opredeljene vrednote so dobro izhodišče za razvoj blagovne znamke. Če zaposleni verjamejo v te vrednote, bodo bolj zagnani in zavzeti, kar dolgoročno prispeva k blagovni znamki, samim zaposlenim ter tudi končnemu porabniku. Zaposlenim velikokrat ni dovolj denarna nagrada oz. ti želijo biti del nečesa, kar njihovemu življenju in delu prinaša nek smisel. Zaradi tega se morajo vrednote blagovne znamke ujemati z vrednotami zaposlenih. Blagovna znamka kot skupek vrednot je lahko tudi odlično sredstvo pri povezovanju zaposlenih in uporabnikih blagovne znamke. Pogosto se zgodi, da imajo zaposleni v podjetju različne vrednote, kar lahko vodi do razkola organizacije. Eno od načel uspešne postavitve blagovne znamke je majhno število bistvenih vrednot. Pri večjem številu se zaposleni težje spomnijo vseh, kar otežuje oblikovanje in vzdrževanje jasne vizije. Pri opredelitvi vrednot je potrebno zagotoviti, da so izbrane vrednote posebne in značilne le za izbrano blagovno znamko. Vrednote, kot so inovativnost ali zadovoljstvo kupcev, so preveč splošne vrednote, ki so lahko že samoumevne. Vrednote blagovne znamke delimo na bistvene in obrobne (De Chernatony, 2002, str. 125). Bistvene vrednote bo blagovna znamka vedno

podpirala, ne glede na spremembe v okolju, in bodo njena poglavitna značilnost. Obrobne vrednote pa so za blagovno znamko stranskega pomena in jih lahko glede na spremembe okolja (npr. sprememba vodstva) dodajamo oz. opuščamo.

Dobro zasnovana vizija blagovne znamke zagotavlja, da bodo zaposleni bolje razumeli pot, na katero se podajajo. O viziji je potrebno vedno razmišljati na dolgi rok in dati poudarek na spremembe v okolju. Blagovna znamka mora imeti smisel, pri katerem mora dajati odgovor, kako izboljšati življenje uporabniku. Velike denarne nagrade vedno ne motivirajo zaposlenih, saj ti iščejo v podjetju tudi določene vrednote. V kriznih razmerah so te vrednote toliko bolj pomembne, kjer lahko le s skupnim "žrtvovanjem" podjetje obstoji na dolgi rok.

2.2.2 Opredelitev ciljev blagovne znamke

Poglavitni cilj vsake organizacije je maksimirati dobičkonosnost. K temu cilju pa lahko dodamo več ciljev, ki so potrebni za doseganje dobička. Med cilje trgovske blagovne znamke lahko štejemo ugled podjetja, pridobivanje kupcev, njihovo večjo lojalnost, pogostejše nakupe ter s tem povečanje prodaje. Včasih je lahko cilj tudi uničiti monopole velikih proizvajalcev, ki prevladujejo na določenem trgu. Trgovske blagovne znamke povečujejo pogajalsko moč trgovcev v razmerju s proizvajalci. Trgovska podjetja imajo v nasprotju s proizvajalci večjo kontrolo nad tržnimi potmi in tako lahko neposredno vplivajo na prodajo (Potočnik, 2001, str. 231-233).

Cilji blagovne znamke so speljani iz njene vizije. Ti morajo biti vedno v skladu s tremi sestavinami vizije blagovne znamke. Najprej je potrebno opredeliti dolgoročne cilje, nato pa izpeljati še kratkoročne:

- **Dolgoročni cilji** morajo biti predstavljeni na razumljiv način, vzbudijo zanimanje zaposlenih in jih tako motivirajo. Zastavljeni cilj mora biti za zaposlene tudi določene vrste izziv. Ti naj občutijo željo, da bi sodelovali pri doseganju cilja. Ko se cilj zasidra v njihovi zavesti, so nanj bolj osredotočeni in hkrati se jim poveča samozavest. »O močnem dolgoročnem cilju lahko govorimo takrat, ko so mu kljub morebitnemu velikemu tveganju zavezani zaposleni na vseh ravneh organizacije.« (De Chernatony, 2002, str. 178).
- **Kratkoročni cilji** nastanejo iz razčlenitve dolgoročnih ciljev. Vsakodnevne obveznosti zaposlene hitro usmerijo stran od dolgoročnih ciljev, zaradi tega je potrebno zastaviti tudi kratkoročne cilje, ki pa so usmerjeni k doseganju dolgoročnih (De Chernatony, 2002, str. 179).

2.2.3 Izbira imena blagovne znamke

Če podjetje želi, da bodo uporabniki blagovno znamko prepoznali ter jo kupili, mora imeti ta lahko izgovorljivo ime, ki naj bi po možnosti nekaj povedalo o koristi, ki jo zagotavlja. Ime ne sme povzročati negativnih zaznav ali imeti negativni pomen. Pri oblikovanju imena mora podjetje paziti, da niso podobna imena blagovnih znamk že registrirana, prav tako pa mora izbrati ime, ki se bo diferenciralo in ne bo povzročalo zamenjave ali zmede pri potrošnikih.

Splošnih imen (avto, kruh), geografskih pojmov (gora, Ljubljana) in zgodovinskih pojmov ter oseb ni mogoče zaščititi kot blagovno znamko (Potočnik, 2002, str. 207). Proizvajalci, ki želijo svoje izdelke označiti z blagovno znamko, lahko izbirajo med 4 strategijami (Kotler, 2004, str. 429):

a) Posamično ime blagovne znamke: poglavitna prednost je, da podjetje ne veže svojega ugleda na porabnikovo zaznavanje izdelka. Če izdelek propade ali se izkaže kot nekakovosten, ne more škodovati imenu podjetja. Poleg tega dovoljuje, da podjetje poišče najboljše ime za vsak nov izdelek. Novo ime izdelka pa povzroči novo zanimanje zanj (npr. izdelovalec kakovostnih ur Seiko je uvedel skupino ur slabše kakovosti (imenovanih Pulsar), ne da bi škodoval imenu Seiko).
b) Krovna družinska imena: krovno družinsko ime ima tudi prednosti. Če se podjetje odloči za krovno družinsko ime, ima nižje stroške razvoja, saj ni potrebe po raziskavi »imen« ali po visokih izdatkih za oglaševanje z namenom prepoznavanja imena blagovne znamke. Uporabniki ime že poznajo, tako da jim že to nudi določeno lojalnost in prepoznavnost pri kupcih (npr. blagovna znamka General Electric sledi tej strategiji).
c) Ločena družinska imena za vse izdelke: ločena družinska imena so primerna predvsem za podjetja, ki prodajajo popolnoma različne izdelke. Podjetja pogosto izberejo različna družinska imena za skupine izdelkov različne kakovosti znotraj iste vrste izdelkov (npr. Blagovne znamke podjetja Droga Kolinska: Smoki - prigrizki, Barcaffe - kava, Argeta - pašteta, 1001 Cvet - čaji).
d) Ime podjetja, povezano s posamičnimi imeni izdelka: podjetja povezujejo ime svojega podjetja z imenom posameznih izdelkov. Na takšen način podjetja dajejo izdelku istovetnost, posamično ime pa individualizira nov izdelek (npr. tole strategijo uporablja podjetje Kellog: izdelki Kellog's Rice Krispies, Kellog' Corn Flakes, Kellog's Raisin Bran).

Dobro ime lahko veliko prispeva k uspešnosti blagovne znamke, zato mora biti slednje previdno izbrano. Med želenimi značilnostmi imena blagovne znamke so naslednje (Kotler, 2004, str. 429):

- omeni naj koristi izdelka (prednosti, značilnosti),
- omeni naj vrsto izdelka ali storitve,
- omeni naj konkretne »zelo domišljijske« značilnosti (naj ne bo dolgočasno),
- naj se preprosto izgovori, prepozna, zapomni in naglasi,
- naj bo razločevalno (ne sme se zamenjati z imeni ostalih znamk),
- naj nima slabih pomenov v drugih jezikih.

Veliko podjetij pri izbiri imena zaupajo agencijam za trženjsko raziskovanje, katera imena razvijejo ter jih preizkusijo. Proces iskanja imena blagovne znamke se lahko odvija z različnimi metodami (viharjenje možganov, obsežne računalniške banke podatkov, ki imena razvrščajo glede na asociacije ...). Agencije morajo seveda tudi skrbeti, da izbrano ime še ni pravno zaščiteno. Podjetja pri oblikovanju imena upajo, da bo to edinstveno in bo postalo tesno povezano z vrsto izdelka. Zaradi trenda globalizacije morajo podjetja izbrati taka imena, ki bodo delovala globalno (GfK Slovenija, 2009).

2.2.4 Pravna zaščita imena

Prijava blagovne znamke zagotavlja pravno zaščito pred konkurenti in omogoča sodno preganjanje. Pravna zaščita bo sicer odvrnila ponarejevalce, čeprav bodo najbolj iznajdljivi še vedno skušali ponarediti blagovno znamko.

Kot znamka se sme registrirati kakršenkoli znak ali kakršnakoli kombinacija znakov, ki omogočajo razlikovanje blaga ali storitev enega podjetja od blaga ali storitev drugega podjetja in jih je mogoče grafično prikazati. To so zlasti besede, vključno z osebnimi imeni, črke, številke, figurativni elementi, tridimenzionalne podobe, vključno z obliko blaga ali njihove embalaže, in kombinacije barv kot tudi kakršnakoli kombinacija teh znakov. Kot znamka se ne sme registrirati znak (Creatoor, 2009):

- ki ne more biti znamka;
- ki je brez slehernega razlikovalnega učinka;
- ki lahko v gospodarskem prometu označuje izključno vrsto, kakovost, količino, namen, vrednost, geografski izvor ali čas proizvodnje blaga ali opravljanja storitev ali druge značilnosti blaga ali storitev;
- ki vsebuje ali je sestavljen iz geografske označbe, ki označuje vina ali žgane pijače, če se prijava znamke nanaša na vina ali žgane pijače, ki nimajo takega izvora;
- ki je sestavljen izključno iz znakov ali označb, ki so postali običajni v jezikovni rabi ali v dobroverni in ustaljeni praksi trgovanja;
- ki je sestavljen izključno iz oblike, ki izhaja iz same narave blaga ali je nujna za dosego tehničnega učinka ali daje blagu bistveno vrednost;
- ki nasprotuje javnemu redu ali morali;
- ki zavaja javnost, zlasti glede narave, kakovosti ali geografskega izvora blaga ali storitev;
- ki vsebuje uradne znake ali jamstvo kakovosti blaga ali jih posnema;
- za katerega ni bilo izdano dovoljenje pristojnih organov in mora biti zavrnjen na podlagi 6. člena Pariške konvencije;
- ki vsebuje ali posnema znamenja, embleme ali grbe, ki niso zaobseženi s 6. členom Pariške konvencije, vendar imajo poseben javni pomen, razen če so pristojni organi zanje izdali dovoljenje za registracijo.

Postopek priznanja blagovne oziroma storitvene znamke določajo:

- Zakon o industrijski lastnini (Uradni list RS, št. 51/06),
- Pravilnik o vsebini prijave znamke (Uradni list RS, št. 102/01),
- Uredba o pristojbinah urada RS za intelektualno lastnino (Uradni list RS, št. 128/06).

2.2.5 Oblikovanje grafične podobe blagovne znamke

Namen vsake blagovne znamke je, da se usidra v spomin tistega, kateremu je namenjena. Eden izmed pomembnih elementov pri pozicioniranju blagovne znamke na trg je tudi njena grafična podoba. Celostno grafično podobo sestavlja simbol in po meri oblikovane črke, ki jih dopolnijo

izbrane barve. Grafična rešitev mora biti jasna, skladna in preprosta v smislu pojavnosti, a hkrati učinkovita ter dosegati visoko stopnjo vidnosti, zapomljivosti in prepoznavnosti. Podobno kot pri oblikovanju imena blagovne znamke, mora biti podoba prepoznavna, berljiva, razumljiva ter se mora diferencirati. Grafična podoba izdelka mora biti dobro izdelana, saj je ta prvi komunikacijski stik s potencialnimi uporabniki. Slabo izdelana celostna podoba kupca predvsem zmede ali pa ga celo nezavedno odbija. Kupec bo še tako dober izdelek presojal skozi grafično podobo in bo tako hitro dobil napačen vtis (Peta dimenzija, 2009).

Igor Arih, kreativni direktor agencije Arih, je po prenovi celostne grafične podobe podjetja Lek dejal (Lek, 2009): "Ena bolj bistvenih zahtev dobre celostne grafične podobe je njena enotnost v sprožanju asociacij. Narisali in napisali smo podroben sistem pravil, ki določajo položaj logotipa, velikost, tipografijo (pisavo), barvo, pozicijo, razmerja in podobno. Pa vse skupaj še ne zagotavlja enotnega občutka, ki si ga vsaka celostna grafična podoba želi. Vse to morajo razumeti in sprejeti tisti, ki bodo zares živeli oblečeni v to podobo - vsi zaposleni v družbi Lek. Šele takrat lahko rečemo, da je določena podoba zares celostna."

Pri načrtovanju blagovne znamke se moramo vedno zavedati, da je blagovna znamka neke vrste garancija kakovosti, da je v podzavesti kupca pomembnejša od storitve ali izdelka samega. Dobra grafična podoba torej pripomore k utrjevanju podobe blagovne znamke v konkurenčnih tržnih razmerah in s tem povečanju prodaje.

2.2.6 Oblikovanje embalaže ter etiketiranje blagovne znamke

Embaliranje je zelo pomemben promocijski inštrument. Večina tržnikov ima embaliranje in etiketiranje (označevanje) z nalepko za sestavino strategije izdelka. Embalaža, ki je ustrezno oblikovana, izdelek diferencira v očeh kupcev ter pritegne zanimanje zanj. Pogosto lahko tudi vpliva na mnenje uporabnikov o kakovosti izdelka in s tem na njihove nakupne odločitve. Zaradi tega podjetja poskušajo pogosto še pred razvojem novih izdelkov spremeniti embalažo sedanjih izdelkov in s tem ustvariti vtis o izboljšanih značilnostih in koristih izdelka (Potočnik, 2002, str. 211).

»**Embaliranje** opredelimo kot vse dejavnosti oblikovanja in izdelovanja škatle ali ovoja za izdelek« (Kotler, 2004, str. 436). Privlačno ustvarjena embalaža prinaša dodano vrednost za porabnika ter promocijsko vrednost za trgovca. Različni dejavniki so pripomogli k večji uporabi embalaže kot trženjskega orodja:

- Samopostrežni način prodaje: vedno več izdelkov se prodaja na samopostrežni način in zaradi tega mora embalaža zbuditi pozornost, opisati značilnosti izdelka, ustvariti zaupanje porabniku in ustvariti splošen dober vtis.
- Premožni uporabniki: ker so uporabniki premožnejši, dajejo manjši pomen na ceno in večji pomen na privlačnost embalaže.
- Podoba podjetja in blagovne znamke: embalaža pripomore k prepoznavnosti podjetja in blagovne znamke.

- Priložnost za inovacije: Tehnološke inovacije pripomorejo k uporabnosti ter privlačnosti samega izdelka (možnost ponovne uporabe, odpiranje/zapiranje ...).

Embalaža izdelka ima več funkcij (Potočnik, 2002, str. 211). Njena prva funkcija je varovanje izdelka in ohranitev njegovih značilnosti. Izdelana mora biti tako, da čim bolj zmanjšuje verjetnost poškodbe. Naslednja funkcija se nanaša na enostavnost skladiščenja. Njena velikost, skladnost z dimenzijami palet, kontejnerjev in drugimi prevoznimi zahtevami lahko pri nepravilno oblikovanih embalažah povzroči veliko sitnosti in stroškov. Tretja funkcija embalaže je promocijska, saj lahko podjetje z embalažo poudari koristi in značilnosti izdelka.

Glavna ovira pri oblikovanju kakovostne embalaže so stroški. Uporabniki so pripravljeni plačati več za kakovostno embalažo, vendar le do določene meje. Podjetja morajo biti v zvezi z embalažo vedno bolj pozorna na skrb za okolje, saj pomanjkanje papirja, aluminija in drugih materialov kaže na to, da morajo proizvajalci poskušati omejiti porabo embalaže in spodbujati recikliranje.

Z **etiketiranjem** podjetje sporoča kupcem informacije o izdelku, kot je opredeljeno v različnih predpisih o varovanju konkurence in varstvu potrošnikov. Najpomembnejše informacije so podatki o količini, sestavinah, hranilni vrednosti, roku trajanja in podatki o proizvajalcu ali uvozniku ter državi porekla. Druga pomembna sestavina etikete je črtna koda izdelka. Ta omogoča računalniško zajemanje podatkov s pomočjo optičnega čitalca kod (Potočnik, 2002, str. 212).

2.3 Odločitev o strategiji blagovne znamke

Pravilna izbira strategije blagovne znamke je temelj za uspešnost podjetja. V blagovno znamko je potrebno vgraditi vizijo ter vrednote podjetja. Določiti je potrebno poslanstvo blagovne znamke, njen namen in izpostaviti konkurenčne prednosti. Z dolgoročno strategijo, v kateri igrajo ključno vlogo jasno opredeljeni trženjski cilji, je potrebno opredeliti, kako bo podjetje dosegalo cilje. Načrtovanje mora vključevati program razvoja blagovne znamke. Pri načrtovanju je zelo pomembno timsko delo. Vodstvo, zaposleni ter tudi zunanji partnerji morajo skupaj delati na viziji, kulturi ter ugledu blagovne znamke (Vidic, 2002, str. 175).

Sčasoma se lahko blagovna znamka tudi razvije naprej. Kotler (2004, str. 431-434) je opredelil 5 strategij blagovne znamke:

a) Širitev skupine izdelkov
b) Širitev blagovne znamke
c) Več blagovnih znamk
d) Nove blagovne znamke
e) Partnerska blagovna znamka

f) **Širitev skupine izdelkov** pomeni, da se ime blagovne znamke širi na nove velikosti, okuse, oblike, barve, dodatne sestavine in podobno v obstoječi kategoriji izdelka. Ta

strategija prihrani precej stroškov oglaševanja, olajša vstop v podjetja v družine novih izdelkov in daje že na začetku izdelku določeno prepoznavnost. Širitev skupine lahko prinese določena tveganja. Blagovna znamka lahko izgubi svoj "posebni" pomen ali pa se prodaja ne poveča dovolj, da bi krila dodatne stroške, ki so nastali s širitvijo skupine. Kljub temu ima navadno širitev skupine pozitivne učinke.

g) S **širitvijo blagovne znamke** se podjetje odloči, da bo uporabilo obstoječe ime blagovne znamke za vpeljavo izdelka v novi družini izdelkov. Strategija širitve blagovne znamke ima podobne prednosti kot širitev skupine izdelkov ter tudi podobno tveganje. Ime blagovne znamke je lahko neustrezno za določen izdelek in s tem lahko novi izdelek kupce razočara in zmanjšuje njegovo naklonjenost do blagovne znamke. Pride do oslabitve blagovne znamke, ko uporabnik ne povezuje več blagovne znamke z določeno paleto izdelkov. Zaradi tega morajo podjetja dobro raziskati, kako se asociacije skladajo z novim izdelkom.
h) Podjetje lahko poskuša vpeljati dodatne blagovne znamke znotraj iste vrste izdelkov. Pri tem gre za **več blagovnih znamk** v okviru iste vrste izdelkov. Omenjena strategija podjetju omogoča zaščititi svojo blagovno znamko z obrambnimi blagovnimi znamkami. Podjetje obenem lahko zadovolji potrebe različnim željam kupcev ter s tem pridobi več prostora na prodajnih policah. Nevarnost pa se pojavi, ko doseže vsaka blagovna znamka majhen tržni delež in tako majhno dobičkonosnost. V takih primerih bi podjetje moralo šibkejše blagovne znamke odstraniti s polic in se usmeriti le na najbolj dobičkonosne. Pri tej strategiji je pomembno, da se celotni dobiček poveča, pa čeprav lahko pride do določene stopnje ogrožanja vodilne blagovne znamke.
i) Lahko se zgodi, da nobeno od obstoječih imen blagovnih znamk ne ustreza izdelku in se zato podjetje odloči, da izdela **nove blagovne znamke**, raje kot da načne ugled sedanjih blagovnih znamk.
j) **Partnerska blagovna znamka** je rastoč pojav, kjer sta v eni ponudbi združeni dve ali več blagovnih znamk. Pri skupni prodaji lastnik vsake izmed blagovnih znamk upa, da bo druga blagovna znamka povečala verjetnost nakupa njegovega izdelka in s tem dosegla nove skupine kupcev.

2.4 Pozicioniranje blagovne znamke

Podjetje na trgu želi imeti konkurenčne prednosti in zaradi tega cilja na uporabnika, kateremu lahko le omenjeno podjetje ponudi več. Svojo blagovno znamko zaradi tega pozicionira tam, kjer ima prednosti pred konkurenti. Besedo pozicioniranje sta lepo opredelila oglaševalska managerja Al Ties in Jack Trout: »Pozicioniranje se začne pri izdelku – to je kos blaga, storitev, podjetje, ustanova ali celo oseba ... Toda pozicioniranje ni nekaj, kar izdelku narediš. Pozicioniranje je nekaj, kar narediš v mislih morebitnega kupca. To pomeni, da izdelek pozicioniraš v mislih morebitnega kupca.« (Kotler, 2004, str. 309)

Philip Kotler v svoji knjigi Management trženja predlaga različne strategije pozicioniranja oz. različne kombinacije (Kotler, 2004, str. 311):

- Pozicioniranje na podlagi lastnosti: podjetje se pozicionira na podlagi lastnosti, kot je velikost ali število let obstoja.
- Pozicioniranje na podlagi koristi: podjetje poudarja koristi, ki jih ima uporabnik od značilnosti izdelka.
- Pozicioniranje na podlagi uporabnosti: podjetje izdelek pozicionira kot najboljšega za določeno uporabo.
- Pozicioniranje na podlagi uporabnika: izdelek podjetje pozicionira za določeno skupino uporabnikov.
- Pozicioniranje glede na konkurenta: podjetje poudarja prednosti svojega izdelka v primerjavi s konkurentom.
- Pozicioniranje na podlagi kakovosti in cene: podjetje pozicionira izdelek kot izdelek z najboljšim razmerjem kakovost/cena.

Treacy in Wiersema (Kotler, 2004, str. 309-310) sta predlagala miselni okvir za pozicioniranje, ki mu pravita oblike vrednosti. Podjetje lahko svoje pozicioniranje usmeri glede na tržni položaj. Pozicioniranje lahko usmeri na položaj podjetja s tehnološko najboljšim izdelkom (tehnološka odličnost), na položaj operativno odličnega podjetja (zanesljivo operativno delovanje podjetja) ali pa na položaj podjetja s poglobljenimi odnosi s kupci (za kupce, ki imajo posebne zahteve).

Oblikovala sta štiri pravila za pravilno pozicioniranje:

a) Postanite najboljši v eni izmed treh oblik vrednosti (tehnološko najboljši izdelek, operativna odličnost podjetja, podjetje s poglobljenimi odnosi do kupca).
b) V preostalih dveh oblikah vrednosti bodite zadovoljivo dobri.
c) Nenehno izboljšujte svoj superiorni položaj v izbrani obliki vrednosti, da ne boste zaostali za tekmeci.
d) Poskrbite, da boste napredovali tudi v preostalih dveh oblikah vrednosti, saj tekmeci nenehno povečujejo pričakovanja kupcev.

Cilj pozicioniranja je torej ustvariti oz. ponuditi uporabniku dodano vrednost. Kupec mora izdelek zaznati kot enako visoko kakovostnega v primerjavi s proizvajalčevim izdelkom. Izdelek podjetja mora biti drugače pozicioniran kot izdelki drugih konkurentov, tako da bo lahko kupec ločil med posameznimi blagovnimi znamkami.

3 Sodobni trendi v trgovinski dejavnosti

Dr. Marjan Sedej pravi, da potrošniška družba, v kateri postaja potrošnja osrednji določevalec načina življenja, ne more biti brez trgovine. Trgovina je dejavnost, ki je že tisočletja ključna za razvoj tržnega gospodarstva. Ni naključje, da se je kot vodilna panoga znašla tudi v sodobni "novi ekonomiji", ki bi morala načeloma temeljiti na sofisticiranih tehnologijah in komunikacijskih mrežah. V ZDA so ji v devetdesetih letih pripisali tretjino vseh razvojnih sposobnosti in podobno pomembno vlogo je odigrala v tranzicijskih postsocialističnih državah.

Trgovina je dejavnost, katera je povezana z gibanjem vsega gospodarskega razvoja. V trgovini predstavlja globalizacija predvsem tehnični napredek, ki izdelke standardizira. Današnji standardizirani izdelki zagotavljajo potrošniku visoko kakovost za nizke stroške zaradi selitev proizvodnje v cenene ekonomije in regije. Standardizirani izdelki so cenejši od nestandardiziranih, zato ustvarjajo vse večjo globalno konkurenco na svetovnem tržišču.

Na razvoj trgovine vplivajo zlasti naslednji dejavniki (Levy & Weitz, 2001, str. 137-182):

a) Globalizacija trgov in standardizacija blaga glede kakovosti, tehničnih lastnosti, načina prodaje in poprodajnih aktivnosti.
b) Velika koncentracija in centralizacija poslovanja trgovskih organizacij.
c) Izjemna rast terciarnega sektorja (sektorja storitev) in povečevanje njegovega obsega.
d) Povečanje trgovanja s storitvami.
e) Nova vloga mednarodnega monetarnega sistema in finančnih instrumentov v procesih globalne in mednarodne trgovine (evro).
f) Stalna rast proizvodnje in večanje obsega menjave in porabe dobrin, ki neposredno povečuje obseg in vrednost mednarodne in domače trgovine.
g) Povečanje investicij v informacijsko tehnologijo in povečanje poslovne odgovornosti dobaviteljev.
h) Rast in globalizacija prodaje s pomočjo sodobnih elektronskih in spletnih strani.
i) Vzpostavljanje partnerskih odnosov z dobavitelji (channel partnership).
j) Razvoj sodobnih distribucijskih sistemov.
k) Razvoj programov in procesov lojalnosti kupcev.
l) Koncentracija prodajnih strategij in razvoj upravljanja z blagovnimi skupinami.
m) Sprememba nakupovalnih navad v obliko zabave in socialne sprostitve.
n) Razvoj in povečanje obsega zasebnih blagovnih znamk trgovca.
o) Zavedanje o pomenu in konkurenčni prednosti človeških virov, tehnologije in usposobljenega managementa v globalnih konkurenčnih okoljih.

Na splošno se v svetu povečuje trend koncentracije v trgovini na drobno. Trgovina na drobno deluje v zelo konkurenčnem okolju, za njen dolgoročni uspeh pa je potrebno pravočasno zaznavanje sprememb ter hitro prilagajanje trženjskih strategij.

Za uspešno poslovanje se morajo trgovci ozirati na različne kazalce, ki kažejo uspeh organizacije. V praksi se največkrat uporabljajo naslednji kazalci uspeha trgovske organizacije (Sedej, 2003, str. 232):

- realna rast prometa,
- realna rast bruto marže,
- zniževanje operativnih stroškov poslovanja,
- rast produktivnosti,
- večanje dodane vrednosti za potrošnike.

Želeno rast in uspeh organizacije trgovci konkretizirajo preko nalog in ciljev, kot so: odstotek realne rasti prometa, število potrošnikov v določenem obdobju, obseg nakupne košarice, obseg prodanega asortimana, odstotek bruto profita po programih, zmanjševanje operativnih stroškov prodaje, zmanjševanje stroškov logistike in ne nazadnje nagrajevanje zaposlenih.

3.1 Trgovinska dejavnost v ZDA in Evropi

Lahko bi rekli, da trgovinska dejavnost velja za najpomembnejšo gospodarsko panogo v razvitem tržnem gospodarstvu. Najpomembnejša trgovska država na svetu so ZDA, drugi največji trg pa predstavlja trg Evropske unije. V letu 2006 je 45,5% delež celotne svetovne prodaje v trgovinski dejavnosti pripadal trgovskim podjetjem iz ZDA, 39,0% pa evropskim podjetjem (vir: http://www.lz-net.de/studien/pdf/111-powers-of-retailing.pdf). Brez dvoma je največja trgovinska družba Wal-Mart. V letu 2006 je obseg prodaje podjetja Wal-Mart znašal kar 344,992 milijard USD. Za primerjavo naj povem, da je drugi na seznamu evropski gigant Carrefour s 97,861 milijardami USD. Wal-Mart ima pod eno streho vse od hrane, oblačil, domačih potrebščin, elektroniko, računalnike itd. Torej veliko različnih stvari, specialist pa ni za nobeno. Prednost ima pri svoji razširjenosti (saj ima trgovine po vsej Ameriki - približno 4.000) ter se širi tudi drugod po svetu (Evropa, Azija, Južna Amerika) (Wal-Mart Stores, 2009), kar nedvomno pomaga pri prepoznavnosti blagovne znamke.

Iz spodnje tabele (Tabela 2) je lepo razbrati, da je med 10 največjimi trgovskimi podjetji na svetu kar šest ameriških trgovcev. Delež, ki ga ima največjih 10 trgovcev na drobno med največjimi 250, predstavlja 30% prodaje največjih 250 trgovcev na drobno. Prodaja največjega ameriškega trgovca na drobno Wal-Marta znaša 345 milijard USD, drugi ameriški trgovci s seznama 10 največjih pa so: Home Depot, Kroger, Target, Costco in Sears. Preostala mesta so si razdelili evropski trgovci na drobno: francoski Carrefour, britanski Tesco ter nemška trgovca Metro in Schwarz. Tesco je z 11,5-odstotno letno rastjo prodaje prehitel Metro in se na lestvici uvrstil na četrto mesto (Raziskava podjetja Deloitte, 2008).

Tabela 2: Obseg prodaje 10-ih največjih trgovcev na svetu za leto 2006

	Podjetje	Država	Obseg prodaje v maloprodaji v letu 2006 (v mrd USD)	Rast obsega prodaje v maloprodaji v letu 2006 (v %)
1	Wal-Mart	ZDA	344,992	10,4%
2	Carrefour	Francija	97,861	4,6%
3	Home Depot	ZDA	90,837	11,4%
4	Tesco	Velika Britanija	79,976	11,5%
5	Metro	Nemčija	74,857	7,4%
6	Kroger	ZDA	66,111	9,2%
7	Target	ZDA	59,490	13,1%
8	Costco	ZDA	58,963	13,7%
9	Sears Holdings	ZDA	53,012	7,9%
10	Schwarz	Nemčija	52,422	13,2%

Vir: Raziskava podjetja Deloitte: Global powers of retailing 2008

Ker se v geografskem smislu potrošnja seli proti Aziji, bodo morali ameriški in evropskih trgovci na drobno morda iskati priložnosti v tujini, da bodo lahko izkoristili povečanje potrošnje na nastajajočih trgih in ohranili rast poslovanja. Dva izmed trgov, kjer bi se lahko najprej soočile velike trgovske družbe, sta Kitajska in Indija. Čeprav ti ostajata dokaj zaprti za tuje investicije trgovcev na drobno in so v njunem poslovnem okolju številne prepreke, je njuna gospodarska rast zlasti na področju potrošnje hitra in je ne gre spregledati.

3.2 Razmere na slovenskem trgu

Trgovinska dejavnost v Sloveniji ustvari več kot tretjino vseh ustvarjenih prihodkov v Sloveniji in je tako posamično ena najmočnejših gospodarskih panog. Slaba četrtina vseh podjetij deluje v trgovinski dejavnosti, ki tako zaposluje 17 odstotkov vseh zaposlenih v gospodarstvu Slovenije. Trgovinska dejavnost prispeva z 12 odstotki k bruto družbenemu produktu, njen prispevek pa raste hitreje kot raste sam bruto družbeni produkt (*Utrinki iz 2. strateške konference o trgovini, 2009*).

Trendi v slovenski trgovini (vir: Pogovor z dr. Sedejem, 2009):

a) Število m^2 prodajnih površin je že v svetovnem povprečju.
b) Zaradi bližine večjih urbanih naselij se večji nakupi opravijo 1-2 krat mesečno v velikih trgovskih centrih; dnevni - manjši pa v lokalnih trgovinah.
c) Nakupi že dalj časa niso samo zadovoljevanje potreb po prehrambnih izdelkih, temveč nakupovanje predstavlja družinski dogodek.
d) Zaradi močne konkurence je prisotna izredna ponudba akcijskih izdelkov skozi vse leto, to pa se seveda močno odraža v nižji razliki v ceni in zato v slabšem rezultatu trgovine.

e) Močno so narasli stroški oglaševanja kot del nujne in redne ponudbe za to, da je trgovec prisoten in prepoznaven na slovenskem trgu.
f) Nakupi so se močno skoncentrirali na petek in soboto.

Skladno s hitrim tehnološkim razvojem se v zadnjih nekaj letih pospešeno razvija tudi elektronska trgovina, t. i. e–trgovina. V ta namen že uspešno deluje nekaj podjetij, ki ponujajo svoje blago preko elektronske oblike. Tovrstno obliko poslovanja uporablja že tudi nekaj velikih trgovcev. Rezultati e-poslovanja so obetavni. V letu 2002 si je, po podatkih RIS raziskave o e-poslovanju, le 3% podjetij z dobavitelji elektronsko izmenjevalo račun v standardizirani obliki, januarju 2008 pa že 40% (Center za metodologijo in informatiko, 2009).

Slovenski trg je v primerjavi z drugimi trgi majhen, a je vseeno dovolj velik in zanimiv za velike trgovske sisteme, ki vidijo možnost za rast prodaje z večanjem tržnega deleža na novih trgih. Slovenski trg je zanje še posebej zanimiv, saj se Slovenija uvršča med ekonomsko najbolj uspešne države v tranziciji. Za slovensko trgovino to pomeni, da se mora domačim kupcem nenehno dokazovati in boriti proti novo prihajajoči konkurenci iz tujine. Slovenija je z vstopom v Evropsko unijo prevzela skupno trgovinsko politiko EU do tretjih držav. Pravno osnovo za skupno trgovinsko politiko predstavlja člen 133 Pogodbe o EU, ki določa, da le-ta temelji na enotnih načelih, zlasti glede sprememb carinskih stopenj, sklenitve trgovinskih sporazumov, doseganja enotnosti pri ukrepih liberalizacije, izvozni politiki in ukrepih za zaščito trgovine.

Med najbolj odmevnimi vstopi v Slovenijo uvrščamo vstop francoskega podjetja E.Leclerc z izgradnjo velikega trgovskega centra leta 2000 (E.Leclerc, 2009) ter nizozemsko mednarodno podjetje Spar/Interspar, katero je odprlo svojo prvo trgovino leta 1991 (Spar Slovenija, 2009). Leclerc s širitvijo ni nadaljeval, tako da se njihov delež od vstopa bistveno ne spreminja, zelo hitro pa se je širil Spar/Interspar.

Večji prodor tujih podjetij je prišel na področju tehnične trgovine s prihodom kar treh večjih trgovinskih verig (Baumax, Bauhaus in Obi) med leti 1995-1998. Prvi dve podjetji sta vstopili z izgradnjo večjih trgovskih centrov, medtem ko je Obi vstopil preko večjega »domačega« podjetja v kemični industriji (Rogelj, 2004).

3.3 Vloga maloprodajne dejavnosti

Dejstvo je, da se pozicija maloprodajne dejavnosti v celotnem nabavno-prodajnem kanalu veča. Najpomembnejši pojavi v maloprodaji, ki vplivajo na razvoj trgovine, so (Sedej, 2003, str. 222):

- Konkurenca, ki postaja vedno bolj globalna in agresivna.
- Borba za tržne deleže postaja vse težja in negotova.
- Profit, ki ga je zaradi cenovne vojne vedno težje dosegati.
- Nenehne inovacije in uvajanje novih tehnologij v maloprodajni dejavnosti.

Intenzivni procesi koncentracije in modernizacije trgovinske dejavnosti zlasti v maloprodaji omogočajo intenzivne spremembe v njenem funkcioniranju in razvoju. Osnovni ton tem

spremembam daje uvajanje sodobne informacijske tehnologije, brez katere si delovanja in učinkovitosti moderne trgovine sploh ne moremo predstavljati. Ključna elementa trgovinskih sistemov sta prav tako kapital in informacije. Te so odločilnega pomena pri vodenju razvoja nekega izdelka, uvedbe tega izdelka v trgovsko blago, politike cen in njene prilagoditve tržnim razmeram na nekem trgu. Vloga in moč dobaviteljev in grosistov v nabavno-prodajnem procesu pa v nasprotju z maloprodajo padata (Sedej, 2003, str. 223).

Vse več maloprodajnih podjetij se usmerja tudi v veleprodajno dejavnost. Na ta način podjetja vzpostavljajo partnerske odnose direktno s proizvajalci in gradijo dvosmerno komunikacijo med obema partnerjema. Pomen grosistov in njihova moč pa se zmanjšuje. Zaradi tega se nekateri grosisti povezujejo in vzpostavljajo celo franšizno obliko sodelovanja. Drugi pa razvijajo svoje lastne blagovne znamke za izdelke, ki so relativno nediverzificirani. Razvoj lastnih blagovnih znamk zahteva relativno visok kapital in veliko promocijske aktivnosti, zato si lahko to privoščijo le velike in finančno dovolj stabilne organizacije (vir: Pogovor z dr. Sedejem, 2009).

4 Predstavitev podjetja Trgoavto

Tabela 3 prikazuje osebno izkaznico podjetja Trgoavto Koper d.d.

Tabela 3: Osebna izkaznica podjetja Trgoavto Koper d.d.

Firma	TRGOAVTO Koper, trgovina d.d.
Skrajšana firma	TRGOAVTO Koper d.d.
Sedež	Industrijska ulica 3, Hrpelje
Država	Slovenija
Matična številka	5003202
Davčna številka	34226877
Številka vpisa v sodni register	1/00330/00
Datum vpisa v sodni register	25. 4. 1963
Osnovni kapital družbe	3.423.760,64
Uprava	dr. Marjan Sedej – predsednik mag. Tadej Jurkovič – član uprave za trženje
Predsednik nadzornega sveta	Igor Jerot, dipl.ekon.

Vir: Trgoavto d.d. (2008a). Letno poročilo podjetja Trgoavto d.d. 2007 (interno gradivo). Koper: Trgoavto d.d.

4.1 Osnovna dejavnost

Trgoavto je kot samostojno podjetje z delovanjem pričel 25. aprila 1963. Danes je osnovna dejavnost družbe Trgoavto d.d. trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje in avtomateriala. Skupino Trgoavto sestavljajo še v tujini v letu 2003 ustanovljena družba Trgoavto H d.o.o. in v letu 2005 ustanovljena družba Trgoavto S d.o.o., ki sta v 100% lasti Trgoavta d.d.

Družba Trgoavto d.d. je od začetka leta 2007 tudi sama postala hčerinska družba v okviru Skupine Koroška trgovina d.d.

Družba Trgovina d.d. je v grobem organizirana na dejavnost trženja in druge službe. Dejavnost trženja zajema programsko komercialo s celotno mrežo prodajnih mest v Sloveniji, druge dejavnosti pa predstavljajo pravna in kadrovska služba, finance ter računovodstvo.

Programska komerciala skrbi za nabavo blaga tako za maloprodajo kot veleprodajo, katere je tudi sam nosilec. Organizirana je v tri stebre (Slika 1):

- steber avtomateriala,
- steber motorji in kolesa,
- steber vrtne in kmetijske tehnike ter orodja.

Slika 1 :Organizacijski stebri podjetja Trgoavto d.d.

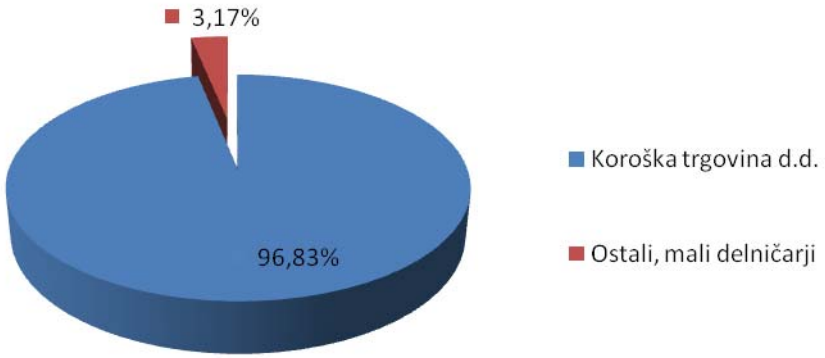
PROGRAM AVTOMATERIALA	PROGRAM ZELENE TEHNIKE	PROGRAM MOTORJEV IN KOLES
rezervni deli za vozila	vrtne kosilnice	motorna kolesa
avtoelektrika	traktorske kosilnice	kolesa z motorjem
avtoplašči za vozila	obrezovalci	trikolesniki
obvezna oprema za vozila	motorne žage	štirikolesniki
dodatna oprema za vozila	črpalke	kolesa z motorjem
antifriz	kompresorji	motoristična oprema
maziva	električni generatorji	kolesarska oprema
avtokozmetika	polnilci akumulatorjev	otroška kolesa
avtoakustika	električno orodje	motoristične čelade
prikolice za avtomobile	ročno orodje	kolesarske čelade

Vir: Trgoavto d.d. (2007). Strategija razvoja skupine Trgoavto od 2007 do 2011 (interno gradivo). Koper: Trgoavto d.d.; lastna priredba

Maloprodaja šteje 44 prodajnih mest, med katerimi so nekatera specializirana za prodajo programov enega stebra, druga pa združujejo celoten asortiman izdelkov vseh stebrov. Prodajalne so dokaj enakomerno porazdeljene po vseh slovenskih regijah.

Iz Slike 2 je razvidno, da je večinski lastnik podjetja Trgoavto d.d., trgovsko podjetje Koroška trgovina d.d., katero ima v lasti 96,83%. Ostalih 3,17% pa si delijo mali delničarji.

Slika 2: Lastniška struktura podjetja Trgoavto d.d. na dan 17. 6. 2008



Vir: Trgoavto d.d. (2008a). Letno poročilo podjetja Trgoavto d.d. 2007 (interno gradivo). Koper: Trgoavto d.d.

4.2 Vizija, poslanstvo in cilji

Vodstvo ocenjuje vizijo, poslanstvo in temeljne strateške cilje strategije razvoja, postavljene v letu 2007, kot še vedno primerno osnovo za realizacijo strateškega plana razvoja.

Vizija
»Postali bomo pomemben in uspešen trgovec izbranih programov tehničnega blaga (blagovnih skupin dvokoles, prostega časa, vse za avto, kvalitetnih poprodajnih storitev ter komplementarnih novih blagovnih skupin, s katerimi bi celostno zaokrožili ponudbo v obdobju celotnega leta) v Sloveniji in prepoznaven na trgih JV Evrope. Splet blagovnih skupin, ki jih je oz. jih bo podjetje vključilo v svoj ponudbeni splet zaokrožuje slogan »življenje v gibanju«.« (Trgoavto d.d., 2007).

Poslanstvo
»Trženje tehničnega blaga in spremljajočih storitev ter kvalitetne poprodajne storitve pod konkurenčnimi pogoji za kakovostnejše življenje v gibanju, ob doseženem ravnovesju med zadovoljstvom kupcev, zaposlenih in lastnikov.« (Trgoavto d.d., 2007)

Cilji družbe –Trgoavto d.d. so (Trgoavto d.d., 2007):

a) Poenotena nabavna politika
b) Poenotena prodajna politika
c) Pospešen razvoj maloprodajne mreže
d) Širitev na trge JV Evrope
e) Ustvariti pogoje za delo, kjer bodo zaposleni bolj motivirani
f) Učinkovit povezan informacijski sistem
g) Oživeti celostno podobo Trgoavta

4.3 Strateški plan razvoja v obdobju 2007-2011

Da bi lahko uresničili vizijo razvoja in zagotovili dobičkonosno poslovanje v omenjenem obdobju, bo poleg zniževanja stroškov, ki je bilo delno realizirano s kadrovsko reorganizacijo, nujno potrebno dosegati ustrezne rasti obsega prodaje, ki bo možna le z realizacijo naslednjih 12 točk (Trgoavto d.d., 2007):

a) Vstop v pogajanja z dobavitelji za izboljšanje nabavnih pogojev
b) Odpiranje novih maloprodajnih enot
c) Nakup podjetja (-ij) z istovrstno oz. dopolnilno dejavnostjo (-mi)
d) Zagotovitev dopolnilnih (novih) programov in storitev
e) Ločevanje izdelkov oz. blagovnih znamk za ponudbo v maloprodaji in veleprodaji
f) Redefinicija prodajnih formatov (kupci zaradi pogostih menjav ponudbenega asortimenta ne vedo točno, kaj podjetje sploh prodaja. Zaradi tega je potrebno specializirati posamezne prodajalne po posameznih programih. Nekatere prodajalne bodo vseeno zaradi svoje lokacije še vedno nudile mešano oz. celotno ponudbo Trgoavta.)
g) Razvoj kvalitetne servisne službe
h) Oblikovanje uravnotežene ponudbe po blagovnih skupinah
i) Agresiven trženjski pristop
j) Vzpostavitev ustrezne logistične infrastrukture
k) Procesni pristop do čiščenja starih zalog s spremembo informacijskega sistema
l) Oblikovanje usklajene nabavne in prodajne strategije v okviru Skupine Koroška trgovina

Podjetje bo skladno s povečanjem prodajne realizacije povečevalo seveda tudi nabavo, pri čemer bo osnovni cilj ohranjanje realizirane razlike v ceni, ki se bo lahko zniževala maksimalno 0,3% letno v povprečju. Trend padanja razlike v ceni zaradi ohranjanja konkurenčnosti ponudbe bo podjetje kompenziralo z agresivnim nastopom do dobaviteljev, kjer bo povečanje ekonomskega obsega v nabavi izboljševalo nabavne pogoje za 1 indeksno točko letno.

Zaradi zmanjševanja odvisnosti do posameznega dobavitelja in povečanja pogajalske moči se bo struktura dobaviteljev in njihova velikost v nabavi spremenila.

S hitrejšim obračanjem zalog in podaljševanjem plačilnih rokov za nabavljeno blago bo podjetje izboljšali tudi tekočo likvidnost.

5 Blagovna znamka CAMOX

Projekt ustvarjanja blagovne znamke Camox je eden najpomembnejših projektov podjetja Trgoavto. Projekt je še vedno v teku, začetki prvega izdelka blagovne znamke Camox pa segajo v pomlad leta 2006. V tem letu je v Trgoavto prišlo novo vodstvo, katero je želelo narediti temeljite spremembe v podjetju. Začetnik ideje o blagovni znamki Camox je bil novi predsednik uprave dr. Marjan Sedej, kateri je že imel izkušnje z managementom blagovnih znamk v podjetju Mercator.

Namen linije izdelkov Camox je kupcem ponuditi kakovostne in cenovno konkurenčne izdelke, kateri se bodo diferencirali po atraktivnem videzu in kupcu enostavni uporabi. Izdelki Camox so

namenjeni prodaji izključno v poslovalnicah Trgoavta in bodo tako zapolnili vrzel v srednje cenovnem razredu v maloprodaji (cenovni razred 200 € - 700 €). Z nastankom blagovne znamke Camox je bil dosežen cilj konkurirati velikim trgovcem istega sektorja (vrtni ter sektor dvokoles) ter se izogniti konkurenci znotraj proizvajalčeve blagovne znamke. Maloprodajna ter veleprodajna dejavnost v enem podjetju je lahko dvorezen meč, saj se dejavnosti lahko med seboj ovirata. Podjetje je kot rešitev izbralo trženje linije izdelkov Camox v maloprodaji ter ostalih proizvajalčevih blagovnih znamk v veleprodaji.

"Poskusni zajček" projekta je bila blagovna skupina koles. V zadnjem desetletju je paradni konj podjetja Trgoavto sektor DPN (dvokolesa, prosti čas, novi programi), kar je bila dobra smernica za začetek ustvarjanja blagovne znamke. Leta 2006 so tehnični strokovnjaki pod vodstvom dr. Sedeja začeli razmišljati o novi blagovni znamki. Temeljita analiza je pokazala, da je sektor koles primeren sektor za novo trgovsko blagovno znamko. Kakovosten dobavitelj, tehnična dovršenost zaposlenih, izkušnje uprave ter velika želja po uspehu je bila odlična kombinacija za oblikovanje blagovne znamke. K specifikaciji karakteristik blagovne znamke Camox so prispevali zaposleni v podjetju Trgoavto, kateri so s svojimi dolgoletnimi izkušnjami ter odličnim tehničnim znanjem oblikovali kakovostne in v očeh kupca diferencirane izdelke. Izdelki znamke Camox so sicer do neke mere podobni izdelkom blagovnih znamk proizvajalcev, vendar pa se od njih razlikujejo po imenu, videzu, ceni ter predvsem specifikaciji karakteristik.

Vzroki za nastanek blagovne znamke Camox so predvsem (Trgoavto d.d., 2006):

- možnost povečevanja prepoznavnosti podjetja,
- želja po povečevanju tržnega deleža v trgovini na drobno,
- možnost doseganja višjih marž,
- zmanjševanje odvisnosti trgovca od trenutnega dobavitelja ter krepitev pogajalske moči,
- možnost sodelovanja trgovca pri razvijanju izdelkov Camox, ki so tako narejeni po želji trgovca,
- pritisk močne konkurence v tehnični trgovini (Merkur, Rotar, Piaggio, Hervis, razni specialisti ...),
- ugodne geografske značilnosti Slovenije (veliko je gozdov, travnikov ..., kar uporabnike spodbuja k uživanju prostega časa v naravi).

Sestavni del blagovne znamke Camox je tudi servis oz. poprodajna dejavnost. Ta zajema različne oblike pomoči, ki jih podjetje Trgoavto nudi kupcem. K temu lahko prištevamo:

- informiranje o izdelku,
- dostava ter montaža izdelka,
- možnost vračila oz. zamenjave izdelka,
- popravilo izdelka,
- tehnični pregled izdelka,
- kontrola pravilnosti izdelka,
- uvajanje izdelka v uporabo.

Naštete dejavnosti so nujno potrebna sestavina širšega pojma izdelkov Camox, ki sicer podjetju prinašajo veliko nevšečnosti ter stroškov, obenem pa pomembno prispevajo k zadovoljstvu uporabnikov.

Prvo leto nove blagovne znamke je bilo zelo uspešno in je bilo dober kazalec k širitvi asortimana blagovne znamke. Zaradi tega so v letu 2008 paleto izdelkov Camox razširili še na blagovne skupine motorjev in kosilnic. Uspešnost poslovanja blagovne znamke Camox od leta 2007 pa do danes bom natančneje predstavil v poglavju 5.3.

5.1 Izbira proizvajalca/dobavitelja

V letu 1993 je podjetje Trgoavto postalo ekskluzivni zastopnik koles znamke Merida. Ekskluziva podjetju daje veliko konkurenčno prednost, saj je s tem Trgoavto postal edini pooblaščeni uvoznik koles Merida v Sloveniji. To je tudi eden od razlogov za izbiro proizvajalca izdelkov Camox. Blagovna znamka Merida je visoko cenjena znamka tajvanskega porekla. Podjetje Merida predstavlja inovativnost, vrhunsko kakovost in tehnologijo v svetovnem kolesarstvu. Vse to v praksi dokazujejo vrhunski rezultati kolesarskih moštev ekipe Merida. Od leta 2005 je podjetje Trgoavto generalni pokrovitelj slovenske reprezentance v gorskem kolesarstvu. Zaenkrat je vrhunec v tovrstnem tekmovanju zlata kolajna Tanje Žakelj, ki je s kolesom Merida leta 2006 postala prvakinja na svetovnem prvenstvu v gorskem kolesarstvu na Novi Zelandiji ter dosegla odličje na olimpijskem krosu v gorskem kolesarstvu istega leta (Trgoavto d.d., 2006).

Glede na uspešnost poslovanja izdelkov Camox v prvem letu se je podjetje odločilo za strategijo širitve blagovne znamke in tako vpeljalo novi družini izdelkov Camox (skuterji in kosilnice Camox). Izdelavo skuterjev Camox je zaupalo podjetju Baotian. Baotian motorcylce company je bilo ustanovljeno leta 1994 in je kitajski proizvajalec motornih koles, skuterjev, štirikolesnikov ter motoristične opreme. Podjetje je sicer relativno mlado, vendar je z odličnimi rezultati (v letu 2007 so dosegli 20 milijonov USD letnega prometa) hitro prestopilo meje domačega trga (Baotian Motorcycle Industrial Co., 2009).

V linijo izdelkov znamke Camox spadajo še kosilnice, katere izdeluje priznani italijanski holding GGP-group (Global Garden Products). Podjetje GGP je eden od največjih proizvajalcev vrtnih izdelkov v Evropi, saj letno proizvede približno 24 milijonov izdelkov v več kot 80-ih državah po svetu. Podjetje GGP izdeluje kosilnice za trate, traktorje, verižne žage, obrezovalce, škarje za živo mejo, puhalnike, snežne freze, sekalnike in drobilnike, pa tudi strokovne vrtnarske stroje (GGP Group, 2009).

Trgoavto se je odločil za omenjene dobavitelje na osnovi odličnega medsebojnega poslovnega sodelovanja v preteklih letih ter zaradi velikega ugleda izbranih proizvajalcev v svojih sektorjih. Izbrani dobavitelji so redno razpolagali z naročenimi količinami, izvajali različna izobraževanja (v katera se je vključilo tudi zaposlene Trgoavta) ter vselej skrbeli za odličen partnerski odnos s podjetjem Trgoavto.

5.2 Oblikovanje blagovne znamke CAMOX

Pri oblikovanju blagovne znamke Camox je bilo predvsem pomembno, da postane blagovna znamka prepoznavna po imenu ter drugih simbolnih elementih podjetja Trgoavto. S svojim imenom, barvo, črkopisom, obliko ter kombinacijo teh elementov je bilo potrebno ustvariti idejo, katera bo dala potrošniku obljubo, razlikovalni status ter neko psihološko pozicijo. V nadaljevanju bom predstavil posamezne elemente oblikovanja blagovne znamke Camox.

5.2.1 Vizija

Pri oblikovanju vizije blagovne znamke so bili vključeni člani uprave ter posamezni sektorji, kjer so blagovno znamko ustvarjali. Delovali so timsko, saj le timsko delo zagotavlja raznovrstne in bogatejše ideje, obenem pa zaposlenim daje določeno pripadnost k blagovni znamki. Zaposlene je bilo potrebno vzpodbujati k dodatnemu izobraževanju, kot naložbo v podjetje ter zaposlene. Prav tako je bilo potrebno sprejeti vrednote, ki so jih zaposleni morali upoštevati pri ustvarjanju nove blagovne znamke. Predlogi so izhajali predvsem iz programskih sektorjev podjetja, končno odločitev pa je sprejel kolegij podjetja.

Vizija blagovne znamke Camox je tesno povezana s samo vizijo podjetja, saj blagovna znamka predstavlja podjetje samo. Z blagovno znamko Camox želi podjetje Trgoavto postati uspešen trgovec tehničnega blaga, obenem pa kupcem ponuditi kakovostne in cenovno konkurenčne izdelke, kateri se bodo diferencirali po atraktivnem videzu in kupcu enostavni uporabi. Slogan podjetja »življenje v gibanju« je ravno tako tudi slogan blagovne znamke Camox (Trgoavto d.d., 2006).

5.2.2 Cilji

Bistvo dolgoročnega odnosa med kupcem in prodajalcem je v tem, da se ne konča pri prodaji kolesa, skuterja ali kosilnice, temveč skuša prodajalec s svojimi poprodajnimi aktivnostmi odnos med njima še poglobiti, izboljšati ter tako vzpostaviti dolgoročno navezanost kupca nase (Gabrijan & Snoj, 1996, str. 185-189). Za kakovosten dolgoročen odnos je potrebno dobro poznati potrebe in želje kupca, še posebej pa je pomembno dobro poznavanje in izvajanje poprodajnih aktivnosti. Z uporabo poprodajnih aktivnosti želi prodajalec kupca prepričati o pravilni odločitvi glede nakupa izdelka in druge opreme ter mu hkrati zagotoviti čim večjo pomoč pri njegovi uporabi.

Delovanje blagovne znamke Camox je usmerjeno k zadovoljstvu ljudi s potrebami po kakovostni ponudbi kvalitetnih artiklov za preživljanje prostega časa in dopolnilnih dejavnosti. S konkurenčnimi cenami in prijaznostjo bo blagovna znamka zadovoljevala pričakovanja kupcev. **Dolgoročni cilj** znamke Camox je popolnoma zadovoljiti kupca, graditi svojo podobo, hkrati pa pri kupcu doseči sprožitev ponovnega nakupa. Z blagovno znamko Camox želi podjetje zagotoviti visok standard ponudbe in storitev, povečati poslovno učinkovitost ter dosegati poslovno uspešnost (Trgoavto d.d., 2006).

Kratkoročni cilji blagovne znamke Camox so (Trgoavto d.d., 2006):

a) utrjevanje oz. povečevanje prepoznavnosti podjetja,
b) dvigniti kakovost prodaje in poprodaje,
c) konkurirati velikim trgovcem v vrtnem sektorju ter sektorju dvokoles,
d) izogniti se konkurenci znotraj blagovne znamke (notranja konkurenca posamezne blagovne znamke med maloprodajo in veleprodajo),
e) zapolniti vrzel v srednjem cenovnem razredu v maloprodaji (cenovni razred 200 € - 700 €),
f) ponuditi kupcem možnost poceni nakupa (to velja predvsem za skuterje Camox),
g) doseganje višjih marž,
h) povečevanje donosnosti prodaje izdelkov Camox v primerjavi z drugimi proizvajalčevimi izdelki,
i) izboljšanje podobe prodajaln prek enotne predstavitve blagovne znamke Camox,
j) zmanjševanje odvisnosti trgovca od trenutnega dobavitelja,
k) krepitev pogajalske moči z dobavitelji,
l) sodelovanje trgovca pri razvijanju izdelkov Camox, ki so tako narejeni po želji trgovca.

5.2.3 Ime

Ime kot verbalni simbol blagovne znamke je ena pomembnejših stalnic podobe blagovne znamke. Pri izbiri imena se podjetje ni obrnilo na nobeno trženjsko agencijo, saj je zaupalo v ustvarjalnost svojih zaposlenih. S tem je podjetje izkazalo zaupanje zaposlenim. Njihova vključenost je zagotovila bogatejši izbor zamisli ter okrepitev povezanosti med zaposlenimi. Vključenost zaposlenih je bila vzpodbuda k zavzetemu pristopu do izpolnjevanja obljub blagovne znamke. Pri tem je podjetje pridobilo tudi dodatne informacije o lastnostih ter namenu uporabe izdelkov.

Projektna skupina je za izbor imena uporabila metodo brainstorming – viharjenje možganov, zlasti ker metoda izkorišča kreativnost ter izkušnje celotne skupine. Ekipa je pripravila seznam idej, nato pa jih združila v skupine. Ideje o imenu so bile predvsem v povezavi s sloganom »življenje v gibanju«. Sledil je izbor najbolj privlačne skupine, nato pa so v izbrani skupini izbrali ime Camox. Izvor besede Camox je latinski, pomeni pa gams. Prvi izdelki blagovne znamke so bili gorska ter treking kolesa. Slednja se uporabljajo predvsem v gorskem svetu, kar je pripeljalo do ideje za poimenovanje blagovne znamke. Sam menim, da je ime kar prepoznavno ter se loči od imen drugih blagovnih znamk v sektorju tehničnega blaga (Trgoavto d.d., 2006).

Ko je bila faza izbire imena pri koncu, je podjetje za predloge oziroma mnenje o izbranih imenih povprašalo tudi pomembnejše veleprodajne kupce podjetja. Njihovo mnenje je ravno tako pomembno, ob tem pa so se počutili vpletene, ker jih je podjetje prosilo za pomoč.

Pri širitvi asortimana na ostale programe (motorji in kosilnice) je ostalo ime blagovne znamke Camox enako. Podjetje je sledilo strategiji krovnega družinskega imena, saj s to strategijo ni

imelo stroškov razvoja novega imena ter stroškov dodatnega oglaševanja, ker so uporabniki že poznali znamko Camox.

Izjemno pomemben del izbire imena blagovne znamke se nanaša na formalnopravno lastništvo imena. To nosi s seboj finančne obveznosti, obenem pa podjetju zagotavlja pravno zaščito. Blagovno znamko Camox je podjetje prijavilo 5. 1. 2007, zaščita pa velja do 5. 1. 2017 z možnostjo podaljšanja za enako obdobje (10 let) (Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino., 2009).

5.2.4 Grafična podoba

Pri grafičnem oblikovanju znamke Camox je prišlo do pomoči s strani dobaviteljev. Ti so imeli izkušene oblikovalce, kateri so oblikovali tudi grafično podobo znamke Camox. Preden so se oblikovalci lotili dela, jih je bilo potrebno razločno seznaniti z vizijo, cilji ter namenom nove blagovne znamke. Potekalo je veliko sestankov ter predstavitev za rešitev vseh dilem ter morebitnih nejasnosti. Najprej je bilo potrebno ugotoviti grafični izgled logotipa znamke. Logotipa sta sicer dva, sestavljajo pa ga tri temeljne barve. Barve so bile izbrane po njihovem pomenu ter povezavi s sloganom blagovne znamke »življenje v gibanju«. Pomen temeljnih barv (Trgoavto d.d., 2006):

- Rdeča: agresivnost, impulzivnost, mobilnost, dinamičnost, moč
- Črna: eleganca, razlikovanje
- Bela: osvežitev, svoboda

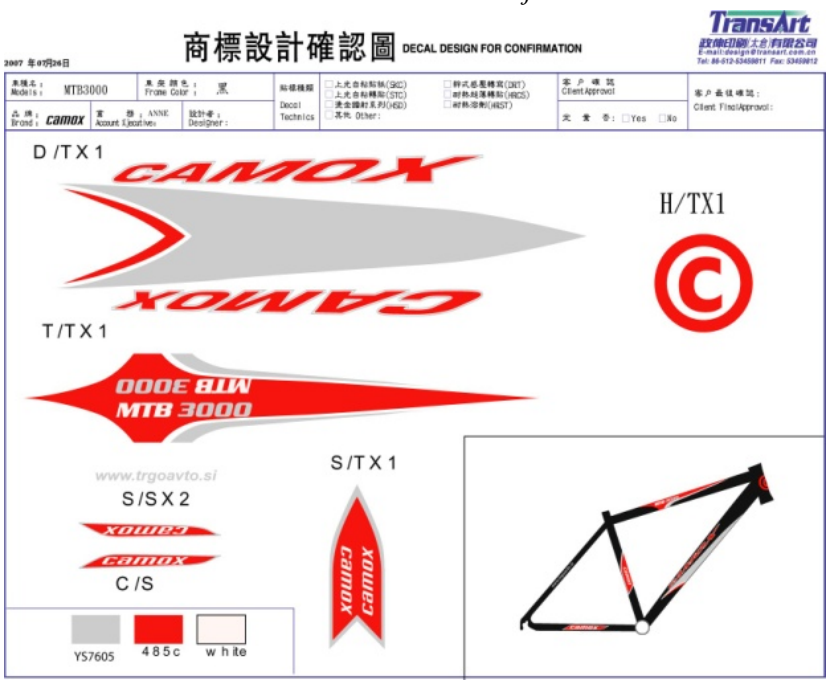
Da bi bil logotip znamke Camox čim bolj viden, mora biti v kontrastu z barvami samega izdelka. Zaradi tega ima znamka Camox dva barvno različna logotipa (Slika 3).

Slika 3: Logotipa blagovne znamke Camox

Vir: Trgoavto d.d., 2009. Interno gradivo.

Izboru grafične podobe logotipa je sledilo grafično oblikovanje izdelkov Camox. Postopek oblikovanja je bil enak kot pri oblikovanju logotipa. Oblikovalci dobaviteljev so pripravili osnutek grafičnih podob (Slika 4) ter ponudili predloge, katere je ekipa Trgoavta temeljito preučila in izbrala najprivlačnejše.

Slika 4: Primer osnutka za oblikovanje kolesa Camox



Vir: Trgoavto d.d.(2009). Interno gradivo.

Slika 5: Kolo Camox

Vir: Trgoavto d.d.(2009). Interno gradivo.

Slika 5 prikazuje kolo Camox, katero je bilo grafično oblikovano na podlagi osnutka za oblikovanje kolesa Camox iz Slike 4.

5.2.5 Strategija

Podjetje je po uspešnem prvem letu delovanja znamke Camox ubralo Kotlerjevo strategijo širitve blagovne znamke. V okviru blagovnih skupin motorjev ter kosilnic je Trgoavto lansiral nove izdelke in uporabil obstoječe ime Camox. S tem je podjetje precej prihranilo pri oglaševanju

novih izdelkov Camox in olajšalo vstop novih družin izdelkov. Podjetje je kljub temu nove izdelke oglaševalo preko letakov, oglasov v raznih revijah, na internetnih straneh ... in s tem le nadaljevalo pot k cilju širitve prepoznavnosti blagovne znamke. Kljub temu da je znamka Camox obstajala le eno leto, je bila že vsaj malo prepoznavna oz. so jo nekateri kupci že poznali ali pa vsaj že slišali za njo (Trgoavto d.d., 2006). Pri širitvi blagovne znamke je bilo zelo pomembno, da so novi izdelki poudarjali prednost razmerja kakovost/cena (tako kot kolesa znamke Camox) ter ohranili oz. povečali ugled znamke Camox.

Kot sem že predhodno omenil, je prodaja blagovne znamke Camox namenjena le maloprodajni dejavnosti, torej prodaji v trgovinah Trgoavta. S to potezo želi podjetje pospešiti razvoj maloprodajne mreže, ob tem pa je potrebno paziti, da se zapolni vrzel v veleprodaji. V maloprodaji se ne smejo pojavljati izdelki, ki bi lahko bili »konkurenčni« sami blagovni znamki Camox. Proizvajalčevi izdelki, ki imajo določene tehnične podobnosti z izdelki blagovne znamke Camox, so zaradi tega namenjeni le veleprodaji. Na takšen način podjetje zadovolji povpraševanje v veleprodaji, v maloprodaji pa se zavaruje in daje prednost svoji blagovni znamki.

Za dosego ciljev blagovne znamke Camox je bilo potrebno opredeliti določene osnovne vsebinske usmeritve po posameznih programih (Trgoavto d.d., 2006).

a) Kolesa Camox so namenjena trženju le v trgovinah podjetja Trgoavto. S tem je prišlo do delitve artiklov na maloprodajo in veleprodajo. Ugledne nacionalne blagovne znamke kot so Merida in GGP, so zelo občutljive na cenovno politiko svojih distributerjev. Ti namreč ne želijo, da so njihovi artikli pogosto v cenovnih akcijah, saj se s takšnimi aktivnostmi znamke razvrednotijo. Obenem pa so to znamke višjega cenovnega razreda, kar postane problem pri kupcih nižjega ter srednjega cenovnega razreda. Zaradi tega so izdelki Camox namenjeni le prodaji v maloprodaji (s tem ima Trgoavto proste roke glede cenovne politike), drugi izdelki nacionalnih blagovnih znamk pa kombinaciji maloprodaje in veleprodaje.
b) Podjetje bo kupilo nove poslovne prostore oz. preoblikovalo obstoječe poslovalnice v centre dvokoles, zelene tehnike ter široke potrošnje. Centri dvokoles bodo specializirani v prodajo koles, kolesarske opreme, motorjev ter motoristične opreme, centri zelene tehnike pa v prodajo kosilnic, visokotlačnih čistilcev, kompresorjev, generatorjev, črpalk, žag ter drugih artiklov programa zelene tehnike. Centri dvokoles bodo predvsem usmerjeni v trženje koles ter skuterjev Camox, centri zelene tehnike pa kosilnic Camox. S specializacijo poslovalnic bo podjetje gradilo prodajno/servisno mrežo in s tem dvignilo kakovost prodaje ter poprodajnih dejavnosti. Trgovine široke potrošnje pa bodo (za razliko od drugih) usmerjene v druge programe Trgoavta (rezervni deli za avto, dodatna oprema za avto, kmetijska mehanizacija, orodje ...) in bodo imele le najosnovnejše oz. najbolj prodajane modele Camox.
c) Pred pričetkom sezone je potrebno pospešiti oglaševanje blagovne znamke s pomočjo letakov. Aktivnost se izvaja predvidoma konec februarja, kadar se pošlje 3 letake po vseh gospodinjstvih v Sloveniji. Vsak letak je namenjen oglaševanju posameznega programa v

okviru blagovne znamke Camox (kolesa Camox, motorji Camox in kosilnice Camox). V Prilogi 2 prikazujem model letaka kosilnic Camox.

d) Specializirane poslovalnice (centri) bodo skrbele za poprodajne aktivnosti, kjer bo urejeno tekoče servisiranje skuterjev ter koles Camox. S tem bo podjetje pridobilo status pogodbenega serviserja pri zastopnikih komponent, ki so vgrajeni v kolesa ter skuterje Camox.
e) Za čim bolj nadzorovano prodajo je potrebno narediti načrt prodajnih akcij blagovne znamke Camox. Artiklom Camox naj bi spreminjali cene dvakrat v letu, ampak le v primeru določenih težav v prodaji. V obdobju od 1. 2. do 31. 5. naj bi veljale redne prodajne cene. V primeru težav v prodaji je oz. bo od 1. 6. do 31. 8. trajalo prvo akcijsko obdobje, kjer se bo artiklom Camox rahlo znižala cena. S 1. 9. se navadno sezona konča, kar prinese množične akcije. V tem obdobju bo glede na preteklo prodajo prišlo do ponovnega spusta cen. To obdobje traja približno do 31. 1., ko se sezona ponovno začne. V današnjem času se vse več podjetij odloča za tako imenovane akcije, kjer artiklom drastično znižujejo cene. Moje osebno mnenje je, da se je potrošnike na takšen način "razvadilo" na nakupovanje le akcijskih artiklov, kar sili podjetja v nenehne akcije. Podjetja jasno prodajajo z namenom doseganja čim višjih marž, kar na nek način pomeni, da podjetja pri kalkulacijah cen določenih artiklov akcijsko ceno vkalkulirajo kot redno ceno. To seveda velja le za artikle, kateri so nenehno v akciji (kar je zelo pogost pojav).
f) Ena pomembnejših aktivnosti je tudi racionalizacija zalog. Zagotoviti je potrebno uravnotežene zaloge tako izdelkov Camox kot tudi izdelkov drugih blagovnih znamk.

5.2.6 Pozicioniranje

Z blagovno znamko Camox želi podjetje Trgoavto zapolniti vrzel v srednjem cenovnem razredu v maloprodaji (cenovni razred 200 € - 700 €). Slednje je posebej opazno v sektorju dvokoles, kjer lahko pri kolesih v nizek cenovni razred uvrstimo kolesa znamke Esperia, visok cenovni razred pa predstavljajo kolesa proizvajalčeve znamke Merida. Isto velja za program skuterjev, kjer nizek cenovni razred zastopajo skuterji proizvajalca Tomos, visok cenovni razred pa skuterji Sym. Rahlo drugače pa je pri kosilnicah Camox. Kosilnice Camox še vedno spadajo v srednji cenovni razred, za razliko od koles in skuterjev pa ima Trgoavto v svojem maloprodajnem asortimanu le še visok cenovni razred, v katerega spadajo kosilnice znamke GGP. Podjetje se v tem občutljivem tehničnem sektorju ni usmerilo v nizek cenovni razred, saj je veliko konkurentov (Obi, Bauhaus, Baumax), ki so usmerjeni v omenjeni razred (Trgoavto d.d., 2006).

V spodnji tabeli je prikazana analiza, narejena v fazi ustvarjanja blagovne znamke Camox. Namen analize je bil primerjati kolesa blagovne znamke Camox ter konkurenčna kolesa, ki so primerljiva po kakovosti in tehničnih lastnostih. Analiza je prikazana le delno (primerjava le treh modelov), saj je njen namen le ponazoriti razlike v cenah primerljivih koles. Analiza je bila narejena oktobra leta 2006.

Tabela 4: Primerjava koles znamke Camox s konkurenčnimi (primerljivimi) modeli

1. primerjava	*Blagovna znamka*	Camox	Merida (Trgoavto)	Merida (Trgoavto)	Nakamura (Intersport)
	Model	MTB 8000 27 prestav	SUB 60V 27 prestav	Matts Miami	
	MPC v EUR	**399,00 €**	**529,00 €**	**399,00 €**	**516,00 €**
2. primerjava	*Blagovna znamka*	Camox	Merida (Trgoavto)	Merida (Trgoavto)	Nakamura (Intersport)
	Model	MTB 5000 27 prestav	SUB 40V 24 prestav	Matts Whitewater	Matts sport 100
	MPC v EUR	**299,00 €**	**399,00 €**	**399,00 €**	**375,00 €**
3. primerjava	*Blagovna znamka*	Camox	Merida (Trgoavto)	Nakamura (Intersport)	Balance (Mercator)
	Model	MTB 3000 24 prestav	SUB 20V 24 prestav		
	MPC v EUR	**239,00 €**	**359,00 €**	**288,00 €**	**291,00 €**

Vir: Trgoavto d.d. (2009). Analiza uspešnosti blagovne znamke Camox (interno gradivo). Hrpelje: Trgoavto d.d.

Iz Tabele 4 je lepo razvidno, da so cene koles znamke Camox nižje kot cene primerljivih konkurenčnih koles. Pri tem pa je potrebno tudi opozoriti, da primerjana kolesa niso sestavljena iz enakih komponent in so zaradi tega možna določena rahla odstopanja v kakovosti.

Cilj pozicioniranja blagovne znamke Camox je kupcem ponuditi kakovostne in cenovno konkurenčne izdelke, kateri se bodo diferencirali po atraktivnem videzu in kupcu enostavni uporabi. **Pozicioniranje** je usmerjeno predvsem v poudarjanje razmerja kakovost/cena.

5.3 Analiza uspešnosti blagovne znamke CAMOX

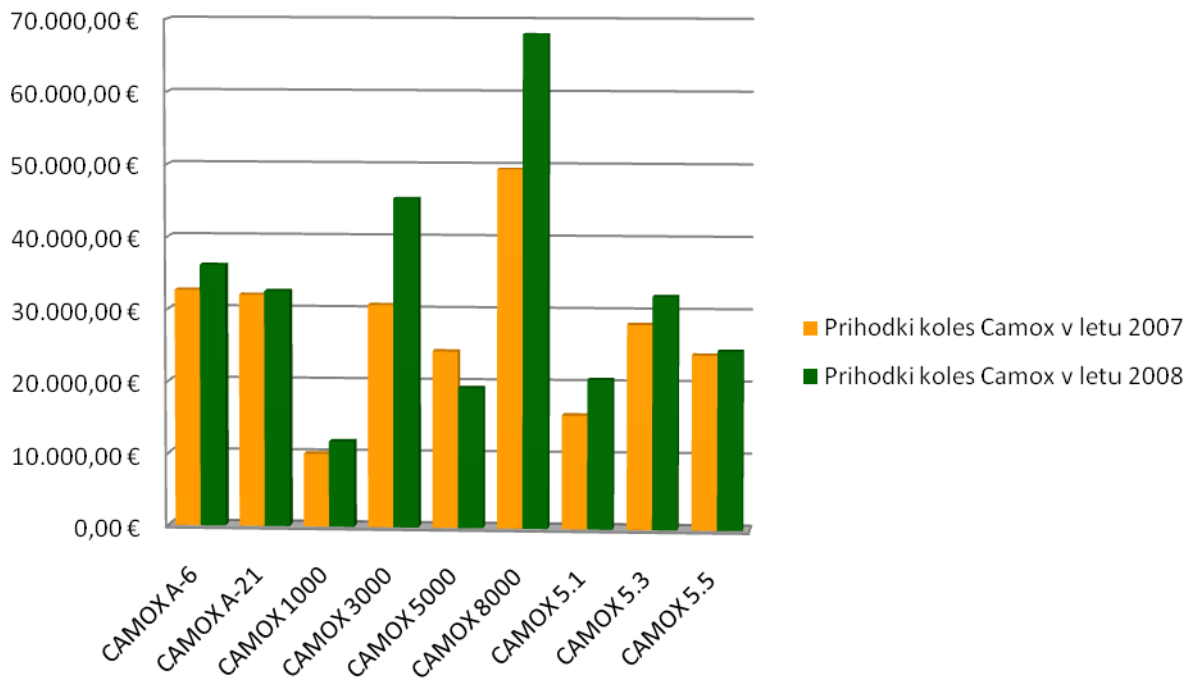
Uspešnost blagovne znamke Camox sem želel analizirati tako s poslovnega vidika kot z vidika zadovoljstva uporabnikov omenjene znamke. Glede na to, da bi težko dobil informacije s strani kupcev, sem intervjuval 8 poslovodij, kateri so v lanskem letu (leto 2008) prodali največ artiklov znamke Camox. Namen intervjuja je bil predvsem dobiti informacije o odzivih kupcev na blagovno znamko. Analiziral sem posamezne artikle Camox po posameznih programih. Glede na to, da znamka Camox doživlja šele svoje 3. leto, je bilo mogoče primerjati le prvi dve leti. Primerjava poslovanja med leti 2007 in 2008 je bila mogoča le pri programu koles, saj skuterji

ter kosilnice Camox obstajajo šele od leta 2008. K tolmačenju analize sem dodal sklepe, ki sem jih naredil iz intervjujev s poslovodji.

a) Program koles Camox:

Kot že rečeno, so kolesa Camox poskusni zajček blagovne znamke Camox. V letu 2007 je bilo prodanih 1199 koles Camox od 1555 nabavljenih, na zalogi je tako ostalo 356 koles. Zaradi racionalizacije zalog je podjetje Trgoavto v letu 2008 zmanjšalo naročilo v primerjavi z letom 2007 in naročilo 1249 koles. Leto 2008 je bilo še bolj uspešno kot preteklo, saj je prodaja znašala 1415 koles, na zalogi pa je ostalo le 190 koles. Racionalizacija zaloge je torej obrodila svoje sadove, obenem pa je tudi res, da je v drugem letu poslovanja (leto 2008) razlika v ceni padla za 9,26% oz. za 3,07 odstotne točke. To je bila posledica višjih cen dobaviteljev ob nespremenjenih prodajnih cenah koles znamke Camox. Prihodki so bili kljub slabši razliki v ceni zaradi povečane prodaje koles višji za 18,87%. Kvalitetna kolesa, ugodna cena ter vedno večja prepoznavnost blagovne znamke Camox so bili odločilnega pomena k povečanju prihodkov (Trgoavto d.d., 2009). V spodnjem grafu (Slika 5) prikazujem primerjavo poslovanja koles Camox po posameznih modelih med leti 2007 in 2008.

Slika 5: Primerjava poslovanja koles znamke Camox po modelih med leti 2007 in 2008



Vir: Trgoavto d.d. (2009). Analiza uspešnosti blagovne znamke Camox (interno gradivo). Hrpelje: Trgoavto d.d.

V letu 2008 je prodaja vseh koles proizvajalca Merida (vključno s kolesi znamke Camox) upadla za 10,09 %, za razliko od uspešnejše prodaje koles Camox leta 2007. V letu 2007 je znašal delež prihodkov koles Camox med celotnimi prihodki koles proizvajalca Merida (vključno s kolesi

znamke Camox) 11,22%. V letu 2008 se je zaradi slabšega poslovanja drugih koles Merida ter boljšega poslovanja koles Camox ta delež povečal na 14,51% (Trgoavto d.d., 2009).

Kot sem v uvodu poglavja omenil, sem opravil tudi kratke intervjuje s poslovodji, kjer me je zanimal predvsem odziv kupcev na novo blagovno znamko Camox. Ti so mi zaupali, da so bili kupci prvo leto precej skeptični, saj jim je bila znamka Camox neznana. Zanimalo jih je predvsem poreklo ter kvaliteta koles Camox. Pri tem je igral veliko vlogo proizvajalec koles Merida. Kolesa znamke Merida so v sektorju koles precej cenjena, zaradi česar je ugled koles Camox hitro narasel v očeh kupca. Kupci, ki so bili poznavalci kolesarstva, so hitro opazili relativno nizke cene glede na komponente kolesa. Sicer pa ta skupina strank navadno išče kolesa višjega cenovnega razreda, tako da so bila kolesa Camox za njih nezanimiva za nakup. Kolesa Camox so namenjena predvsem srednjemu cenovnemu razredu oz. amaterskemu kolesarju, kateri ne želi porabiti veliko denarja in za to zahteva dokaj kvalitetne komponente. Po ocenah poznavalcev naredijo taki kolesarji s kolesom največ 1500 km letno. Kolesarji, kateri prekolesarijo več, navadno iščejo kvalitetnejša ter posledično dražja kolesa. V drugem delu sezone (od julija 2007 naprej) je bil odziv kupcev že boljši, predvsem zaradi letaka koles Camox, različnih člankov v kolesarskih revijah, debatah na forumih ter dobro predstavitvijo koles Camox s strani trgovcev Trgoavta. Podjetje Trgoavto zelo poudarja tehnično izobraženost svojih trgovcev. Trgovine Trgoavta so navadno majhne (povprečno 75 m^2), tako da je trgovec lahko vedno v stiku s kupcem, kar je velika prednost pred velikimi trgovskimi centri, kjer so stranke prepuščene same sebi. Vsak trgovec v podjetju Trgoavta mora opraviti izobraževanje programov podjetja. S tem znanjem lahko stranki kvalitetno svetuje, tako da bo dobila čim več kakovostnih informacij ter se bo lažje odločila.

V pogovoru s poslovodji prodajaln sem ugotovil, da je bila v drugem letu poslovanja (sezona 2008) blagovna znamka Camox veliko bolj prepoznavna, pa tudi veliko kupcev je prišlo v trgovine Trgoavta že z namenom nakupa kolesa Camox. Reklamacij ni bilo veliko, saj so kolesa narejena iz kakovostnih materialov. Še največ reklamacij je bilo zaradi nepravilne uporabe koles (stranke so s kolesi za cesto vozile po gozdovih ter tako kolesa poškodovale).

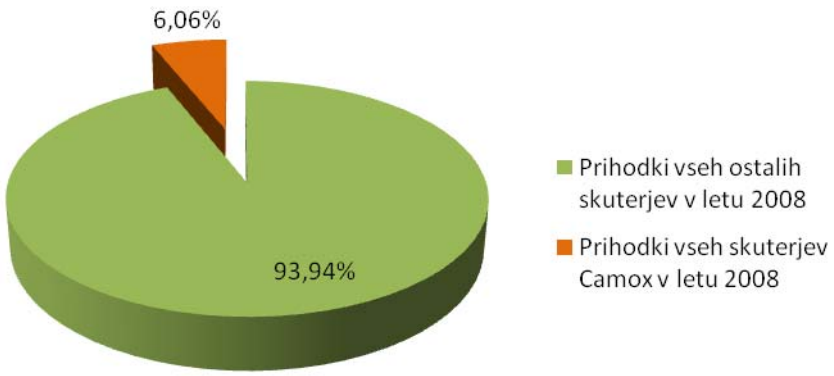
b) Program skuterjev Camox:

Po uspešnem prvem letu koles Camox so se družini blagovne znamke Camox pridružili trije skuterji Camox. V bistvu je model le eden (skuter Rocky Camox), kateri pa je v treh različnih barvnih kombinacijah. V tem letu je bilo nabavljenih 143 skuterjev, prodanih pa kar 142. Prodaja ter povpraševanje sta pokazala, da je bila previdnost pri nabavi odveč in da so bile velike možnosti za večjo prodajo. Dejanska prodaja je bila zaradi premajhne nabave manjša od potencialne - z večjo nabavo bi torej lahko bila prodaja veliko večja, kot pa je dejansko bila. Za skuterje Camox je značilno, da so precej dražji kot kolesa Camox in ob odlični razliki v ceni znašajo prihodki skuterjev Camox približno polovico prihodkov koles Camox v letu 2008. Zaradi očitnih dobrih rezultatov v prvem letu poslovanja skuterjev Camox je podjetje v letu 2009 povečalo nabavo za približno 18,29%. Plani povečanja nabave so bili sicer še precej višji, vendar

so bile napovedi za prihajajočo recesijo zadostno opozorilo za previdnejšo nabavo (Trgoavto d.d., 2009).

Spodnji graf (Slika 6) prikazuje delež prodaje skuterjev Camox v programu skuterjev Baotian v letu 2008. Slednji je znašal 6,06% vseh prihodkov prodaje skuterjev tajvanskega proizvajalca Baotian (vključno s skuterji Camox). Delež je v primerjavi s kolesi ter kosilnicami Camox precej nižji, zaradi bojazni slabe prodaje in prevelike previdnosti pri nabavi skuterjev Camox (Trgoavto d.d., 2009).

Slika 6: Delež prodaje skuterjev Camox v programu skuterjev Baotian v letu 2008



Vir: Trgoavto d.d. (2009). Analiza uspešnosti blagovne znamke Camox (interno gradivo). Hrpelje: Trgoavto d.d.

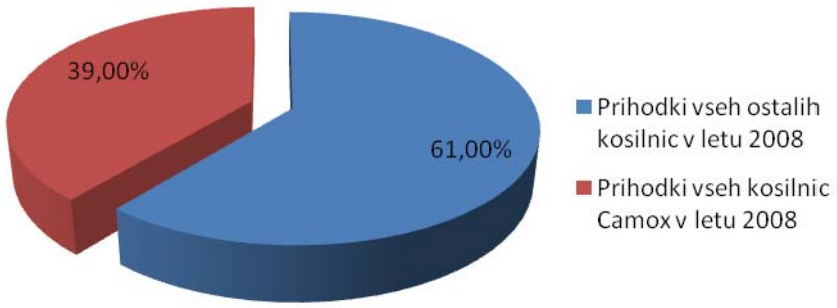
Poslovodje so bili s skuterji Camox v družini izdelkov znamke Camox najmanj zadovoljni. Dejali so, da so se skuterji odlično prodajali, vendar je bilo veliko poprodajnih težav. To pa je povzročilo relativno pogoste reklamacije (v primerjavi s kolesi in kosilnicami Camox) ter posledično manjše zadovoljstvo strank. Reklamacije so se sicer pojavile šele v letošnjem letu, ko so stranke že delno obrabile skuterje. Poslovodje so dejali, da so stranke navadno precej zahtevne in zahtevajo kljub nizki ceni vedno brezhiben ter zelo kvaliteten skuter. Zaradi tega je naloga trgovcev opozoriti stranke, da skuterji ne spadajo v visok kakovostni rang in so zaradi tega možne nevšečnosti. Podjetje Trgoavto kljub vsemu jamči za svoje izdelke ter garantira servis ter rezervne dele svojih artiklov. Po ocenah poslovodij se kljub manjšim nevšečnostim z reklamacijami povpraševanje po skuterjih Camox ni zmanjšalo, saj je cena skuterjev Camox relativno nizka. Poslovodje so predlagali, da bi v prihodnosti dodali še kakšen model skuterja Camox, vsaj še dva modela skuterjev, ampak višje kvalitete kot obstoječi skuter Rocky Camox.

c) Program kosilnic Camox:

Tako kot skuterji so bile tudi kosilnice Camox prvič na trgu leta 2008. Ustvarjeni so bili 4 modeli, katerih prodaja je bila zelo uspešna. Nabavljenih je bilo 1040 kosilnic od tega prodanih 1004. Od preostale zaloge konec leta 2008 je izstopal model Camox R 484-B (najmanj kvaliteten ter najcenejši model) katerega je bila zaloga na dan 31. 12. 2008 35 kosilnic od nabavljenih 220.

Podjetje je ocenilo, da je trg nasičen s tovrstnim modelom kosilnic in ga za leto 2009 ni naročilo. Glede na prodajo ter povpraševanje po kosilnicah je podjetje pri drugih dveh modelih povečalo svoje naročilo za 7,22%. Povečanje nabave je bilo tako kot pri skuterjih po začetnih planih veliko večje, vendar se je kasneje podjetje zaradi prihajajoče recesije ter določenih sprememb na trgu kosilnic odločilo za manjše povečanje. Spremembe na trgu je predstavljala predvsem direktna nabava kosilnic s strani podjetja Mercator. V preteklih letih je Mercator nabavljal kosilnice preko podjetja Trgoavto, z letom 2009 pa je Mercator šel mimo podjetja Trgoavto v direktno nabavo kosilnic. To je za Trgoavto seveda pomenilo manjšo prodajo v veleprodaji ter novega konkurenta, obenem pa podjetje nima več toliko omejitev, kot jih je imelo do preteklega leta (Mercator je namreč imel močno pogajalsko moč) in ima večji manevrski prostor glede oblikovanja strategije prodaje (Trgoavto d.d., 2009).

Slika 7: Delež prodaje kosilnic Camox v programu kosilnic v letu 2008



Vir: Trgoavto d.d. (2009). Analiza uspešnosti blagovne znamke Camox (interno gradivo). Hrpelje: Trgoavto d.d.

Zgornji graf (Slika 7) prikazuje delež prihodkov kosilnic Camox v primerjavi s prihodki vseh kosilnic proizvajalca GGP (vključno s kosilnicami Camox) v letu 2008. Delež je bil zelo velik in je znašal 39% vseh prihodkov prodaje kosilnic v letu 2008. K temu je prispevala velika uspešnost prodaje kosilnic Camox ter slabša prodaja ostalih kosilnic. Podjetje se že nekaj let sooča s težavami kosilnic, ki so že več let na zalogi in katere je težje prodati. Zaradi tega se podjetje odloča za različne cenovne akcije odprodaje zalog, kar posledično znižuje skupno razliko v ceni. Razmerje se v prihodnjih letih najverjetneje ne bo veliko spremenilo, saj podjetje močno računa na dobro prodajo kosilnic Camox v prihodnjih letih. V primerjavi s programi dvokoles (skuterji in kolesa) je razlika v ceni kosilnic precej nižja, in sicer za približno 35%. Zaradi tega je sektor kosilnic cenovno precej občutljiv in je potrebno prihodke povečevati predvsem s povečevanjem prodajne količine in ne s spreminjanjem cen.

V pogovoru s poslovodji sem opazil posebno navdušenje pri temi o kosilnicah Camox. O slednjih so imeli tako oni kot kupci zelo dobro mnenje. Dejali so, da so bile kosilnice odlično projektirane ter so bile daleč najbolj iskan artikel v razredu kosilnic. Izstopal je predvsem najdražji model Camox Tdl W TR-H, kateri je bil že sredi sezone razprodan. Kosilnice Camox so po njihovem mnenju precej dvignile ugled blagovne znamke Camox, saj resnično ponazarjajo relativno nizko ceno za visoko kakovost. Tudi v letošnjem letu se povpraševanje po kosilnicah

Camox ni zmanjšalo, zato si poslovodje v svojih trgovinah vedno želijo imeti na zalogi vse štiri modele kosilnic Camox. Poslovodje so tudi dejali, da so slednje delno izrinile druge kosilnice, katere podjetje trži. S tem je vse v redu, saj je eden od ciljev podjetja Trgoavto tržiti blagovno znamko Camox v maloprodaji ter povečevati delež prodaje izdelkov blagovne znamke Camox v primerjavi s prodajo izdelkov drugih proizvajalčevih blagovnih znamk. Druge kosilnice so zaradi tega namenjene predvsem veleprodajni dejavnosti in le posamezni modeli (kateri pa niso podobni kosilnicam Camox) se tržijo v trgovinah Trgoavta. Reklamacij ni bilo, stranke pa so se vračale le še za nakup potrošnih rezervnih delov. Uporabniki kosilnic Camox so dejali, da so s kosilnicami zelo zadovoljni in da vsakomur priporočajo nakup. To se pozna tudi v letošnjem letu, kjer je prodaja kosilnic upadla, razen pri kosilnicah Camox, kjer ni vidnega zmanjšanja povpraševanja.

Blagovna znamka Camox ima pod svojim okriljem 14 izdelkov, od tega je 9 modelov koles, 1 model skuterja ter 4 modeli kosilnic. Uspešnost naštetih izdelkov je po mojem mnenju dober pokazatelj za širjenje palete izdelkov Camox. Po rezultatih poslovanja ter pogovoru s poslovodji ocenjujem, da je blagovna znamka Camox na dobri poti. Prodaja izdelkov Camox je večja v primerjavi z drugimi primerljivimi artikli, ki jih podjetje Trgoavto trži. Uporabniki izdelkov Camox so po besedah poslovodij zadovoljni predvsem s kosilnicami Camox, malo manj pa s skuterji Camox. Treba je pa povedati, da je zaradi nizke cene razlika v ceni v primerjavi z drugimi primerljivimi izdelki nižja. Pogajalska moč podjetja Trgoavto pri dobaviteljih še ni tako velika, da bi lahko izsilili manjše nabavne cene, vendar sam menim, da se bo z vedno večjimi naročili tudi to spremenilo. Trgovska blagovna znamk Camox je po mojem mnenju uspešna znamka, katera zadovolji kupca, prinaša dobre poslovne rezultate, dviguje ugled samega podjetja Trgoavto ter predstavlja njegovo prihodnost.

5.4 Gospodarsko okolje

Pri zastavljanju dolgoročnih ciljev se lahko izkaže, da v prihodnosti obstajajo različne ovire, zaradi česar je potrebno preveriti gospodarsko okolje, katero vpliva na uspeh blagovne znamke. Namen te faze je ugotoviti, kateri odločilni dejavniki lahko olajšajo potovanje proti zastavljeni viziji in kateri utegnejo povzročiti težave. Takšne ugotovitve lahko podjetje prisilijo, da ponovno preuči cilje blagovne znamke ali celo njeno vizijo (De Chernatony, 2002, str. 94-95).

Družba Trgoavto izvaja prodajne aktivnosti pretežno na domačem trgu, kot kupec pa nastopa na trgu EU, predvsem Italije, vedno več pa nabavlja tudi na trgih daljnega vzhoda. Na slednjem posluje predvsem s kitajskim podjetjem Baotian ter kot ekskluzivni uvoznik uvaža izdelke blagovnih znamk Merida in SYM iz Tajvana.

Veliko kupcev, s katerimi Trgoavto posluje v veleprodaji, se sooča s težavami solventnosti. Gre predvsem za kupce, ki so bili v preteklosti večji ter dobri kupci na področju artiklov široke potrošnje. Na vseh področjih delovanja je problematična plačilna nedisciplina in nespoštovanje plačilnih rokov, kar povzroča motnje v poslovanju in padanje prometa kot posledica blokad in prepovedi prodaje nelikvidnim kupcem. Delovanje v takih razmerah je zaradi tega postalo

težavno in rizično. Na splošno je opazno zapiranje manjših podjetij, predvsem trgovskih. Tveganje na trgih bivše Jugoslavije pa je na tem področju še veliko večje.

Podjetje Trgoavto želi pridobljene izkušnje z blagovno znamko Camox prenašati tudi na tuje trge. S širitvijo poslovalnic v tujini se bo postopoma začela prodaja artiklov Camox tudi v hčerinskih družbah. Trgi JV Evrope so specifično težavni, zato je pomembno analizirati nivo konkurence. Skupen problem teh trgov je relativno nizka kupna moč, ki daje zaenkrat večjo prednost cenenemu blagu. Artikli znamke Camox mednje ne spadajo in imajo zato višjo ceno od cenenih izdelkov, zaradi česar ima lahko na teh trgih blagovna znamka težave, vse dokler se nivo kakovosti artiklov ne bo začel zviševati ter ceniti.

Konkurenca trgovcev se je v zadnjih letih razvila predvsem v smer velikih nakupovalnih centrov, Trgoavto pa svojo smer išče v specializiranih trgovinah s celovito ponudbo in poprodajnimi dejavnostmi, kar naj bi kupcem vlivalo zaupanje. Večji nakupovalni centri temeljijo predvsem na cenenem (kitajskem) blagu, brez poprodajnih storitev. Resda je konkurenca podjetja zelo velika, vendar je lahko obvladljiva s širino in globino asortimana, visokim nivojem poprodajnih storitev ter strokovnim prodajnim osebjem.

Številni **trendi**, ki zaznamujejo sedanji čas, so usmerjeni v zdrav način življenja, ki ga sestavlja splet zdravega prehranjevanja in zdravega načina življenja. Drugi del spleta ljudje implementirajo v gibanju – kolesarjenju, izletništvu, pohodništvu, vrtičkanju, vzdrževanju okolice hiše... pa tudi posledični skrbi za svoje avtomobile, kolesa in motorje. Pomanjkanje prostega časa in zahtevnost same izvedbe včasih preprostih servisov sili posameznike v odločitev poiskati ustrezno storitev na servisih. V tej smeri je lahko poslovna priložnost prodaja rezervnih delov, kar pa zahteva pomembna znanja glede ustreznosti nadomestnih delov in vgradnje oziroma zamenjave ter zmožnost hitre zagotovitve specifičnega nadomestnega dela, ki ga običajni vzdrževalni servisi ne držijo na zalogi.

5.5 Predlog aktivnosti

Za uspešen razvoj trgovske blagovne znamke mora podjetje narediti dober načrt promocije izdelkov. Podjetje Trgoavto bo moralo biti pripravljeno na vložek časa in denarnih sredstev za motivacijo kupcev v nakup blagovne znamke Camox. Pri komunikaciji s kupci bo potrebno poudarjati ugodno razmerje med kakovostjo in ceno trgovske blagovne znamke ter povečevanje ugleda znamke Camox v očeh kupcev. Stroški oglaševanja celotne palete blagovne znamke so navadno nižji kot oglaševanje posameznega izdelka, saj je oglaševanje trgovske blagovne znamke Camox korporativno oglaševanje celotne linije izdelkov omenjene trgovske blagovne znamke. Najprej bom predstavil svoje zamisli o širitvi družine trgovske blagovne znamke Camox z novimi artikli Camox, nato pa opisal ideje ter orodja za večanje prodaje.

Predlogi širitve družine izdelkov trgovske blagovne znamke Camox:

d) Programu koles Camox, bi lahko dodali dodatno opremo znamke Camox. Prvo leto bi tržili kolesarske majice, hlače ter čelade znamke Camox. Trgoavto nabavlja kolesarsko opremo

od podjetja Merida, katero je vedno poudarjalo, da je pripravljeno sodelovati ter oblikovati artikle Camox iz vseh svojih programov.

e) Ravno tako kot pri programu koles bi lahko tudi pri programu skuterjev imeli dodatno opremo znamke Camox, natančneje čelade Camox, kovčke Camox ter motoristične jakne Camox. Za izdelavo čelad Camox bi bilo potrebno za mnenje povprašati dosedanjega dobavitelja čelad Lazer, za kovčke pa podjetje Shad.
f) Prodaja artiklov Camox doseže svoj višek v spomladanskem oz. poletnem času, v zimskem ter jesenskem obdobju pa kar miruje. Za zapolnitev te vrzeli bi lahko ustvarili novo družino blagovne znamke Camox – fitnes Camox. Proizvajalec koles Merida poleg koles in kolesarske opreme izdeluje oz. sestavlja tudi fitnes opremo. Za začetek bi lahko oblikovali osnovne fitnes naprave znamke Camox. Model fitnes naprav bi lahko izbrali z analizo najbolj prodanih modelov fitnes opreme v Sloveniji. S to potezo bi lahko zmanjšali sezonske vplive na promet in zimski primanjkljaj. Težava bi bila najverjetneje s prepoznavnostjo, saj podoba podjetja Trgoavto ni ravno v skladu s podobo programa fitnes, čeprav se podjetje zadnja leta vedno bolj nagiba k športnim programom oz. programom za prosti čas.
g) Na podlagi intervjujev s poslovodji poslovalnic, serviserjev Trgoavta ter komercialistov, zadolženih za program skuterjev, menim, da bi bila dobra ideja, da bi skuterju Rocky Camox dodali še dva nova modela. Specifikacijo skuterja bi tako kot pri prvotnem skuterju Rocky Camox oblikovali zaposleni Trgoavta (komercialisti ter serviserji), izdelovalo pa bi ga podjetje Baotian. Skuterja bi po mojem mnenju morala biti predvsem bolj kvalitetna kot skuter Rocky Camox ter posledično tudi dražja. S tem bi zmanjšali reklamacije na programu skuterjev ter dvignili ugled skuterjev Camox v očeh kupcev.
h) Uspešno poslovanje kosilnic Camox ravno tako kliče po širitvi asortimana artiklov Camox. Sam sicer predlagam drzen korak, in sicer oblikovanje traktorske kosilnice Camox. V letošnjem letu se je povpraševanje po traktorskih kosilnicah zelo povečalo tako v podjetju Trgoavto kot na celotnem slovenskem trgu. Uporabniki predvsem povprašujejo po traktorskih kosilnicah v rangu od 15 do 18 konjskih moči. Treba je povedati, da je poteza lahko zelo tvegana, saj so cene traktorskih kosilnic precej visoke (v omenjenem rangu se cene gibljejo med 1.600 € in 3.000 €), vendar trendi kažejo, da imajo ljudje vedno manj časa in se radi vedno bolj udobno počutijo, kar vodi v nakup traktorskih kosilnic.

Orodja za večanje prodaje:

a) Eden pomembnejših dejavnikov uspešne prodaje je zagotovo **strokovno usposobljeno in urejeno osebje**. Ti se morajo zavedati, da poleg izdelka prodajajo tudi svoje ime, zato je dobra kakovost storitev izjemno pomembna, ker jo kupci znajo nagraditi, še hitreje pa slabo kaznovati. V ta namen mora podjetje nenehno skrbeti za izobraževanje ter motiviranje svojih zaposlenih, saj je ključ do uspeha ravno spodbujanje zaposlenih. Finančne nagrade velikokrat ne zadovoljijo zaposlenih, sploh če je klima v podjetju slaba. Zaradi tega menim, da je potrebno izboljšati oz. dvigniti nivo klime ter kulture v podjetju. Trgovci bi lahko na primer bili vsi enako oblečeni (kot je to stalna praksa v večjih trgovskih podjetjih), kar bi prispevalo k prepoznavnosti podjetja ter trgovcem dalo občutek pripadnosti podjetju.

b) Podjetje Trgoavto bi lahko uvedlo tudi **kartico zvestobe**. Zvestobo kupcev je potrebno spodbujati in jo primerno nagrajevati. Trgovske blagovne znamke praviloma povečujejo zvestobo, saj lahko domnevamo, da porabniki zaznajo visoko vrednost trgovskih blagovnih znamk, kljub temu pa je treba te zaznave redno preverjati.
c) V današnjem informacijsko podprtem času je lahko velika priložnost tudi **elektronsko poslovanje**. Z razvojem in vse večjo uporabo interneta je možno izdelke, ki jih podjetje Trgoavto fizično prodaja v svojih trgovinah, tudi virtualno ponuditi prek spleta. Trgoavto ima sicer svojo spletno stran, kjer so predstavljeni artikli po programih podjetja, vendar bi prodaja preko spleta še dodatno znižala stroške prevoza (npr. stroške prevoza artikla, vrednega manj kot 50 € plača stranka), omogočalo manjše poškodbe izdelkov (več prelaganja artikla vodi v večjo možnost poškodbe), večji nadzor nad zalogami (zaloga v centralnem skladišču omogoča boljši nadzor kot zaloga po trgovinah) ter kupcu nudi hitrejši ter udobnejši način kupovanja. »Za trgovce, ki se poleg spletne prodaje ukvarjajo še s klasično prodajo, je zelo pomembna ugotovitev, da ima internet velik vpliv na odloženo prodajo, ki se kasneje izvrši v klasičnih trgovinah. Na kar 40% potrošnikov ima namreč internet posreden vpliv na nakupe v klasičnih trgovinah.« (Nasvet, 2009).
d) Ureditev delov poslovalnic Trgoavta, kjer se prodajajo predvsem artikli znamke Camox. Potrebno je primerno urediti izložbe in police, da pritegnejo pozornost kupcev. Glavna tema novega izgleda prodajalne bi bila blagovna znamka Camox. V centrih dvokoles bi bili izpostavljeni skuterji ter kolesa Camox, v centrih zelene tehnike pa kosilnice Camox. Prodajalne bi morale biti okrašene z zastavami oz. plakati znamke Camox ter sloganom »življenje v gibanju«, police označene z znakom Camox, razna stojala bi lahko bila v beli in rdeči barvi ter imela vzorce znamke Camox. Lahko bi tudi dali izdelati posebne police (seveda z motivom znamke Camox), kjer bi bile brošure, letaki ter katalogi celotne linije izdelkov Camox.
e) V zgoraj navedenih centrih bi imeli poleg nakupovalnih vrečk z znakom Trgoavta tudi nakupovalne vrečke trgovske znamke Camox.
f) Poleg kuponov s popusti podjetja Trgoavto bi lahko delili tudi kupone s popusti na artikle Camox.
g) Pogovor s poslovodji ter izkušenimi komercialisti je prispeval tudi k zamisli o komercialnih dnevih oz. tako imenovanih dnevih odprtih vrat. Tovrstna aktivnost je bila po besedah zaposlenih stalnica v najbolj uspešnih letih podjetja Trgoavto, danes pa se ti ne izvajajo več. Sam menim, da bi lahko tako aktivnost uporabili predvsem za predstavitev lastne blagovne znamke Camox ter s tem povečali njeno prepoznavnost. Za omenjene aktivnosti je značilno, da so cene precej nižje od rednih, kar bi zagotovo privabilo veliko število potencialnih kupcev, pa tudi raznih simpatizerjev, kateri bi prišli na predstavitve programov Camox, pa čeprav ne z namenom nakupa.
h) Tehnična trgovina je specifična trgovina, kjer je velik poudarek na kvaliteti artiklov. Zaradi tega menim, da bi lahko blagovni znamki Camox veliko prispevale pozitivne informacije od ust do ust, s tem ko bi ponujali veliko vrednost za plačani denar.

Pot do močne in uspešne blagovne znamke ni enostavna. Blagovno znamko je potrebno upravljati, vlagati veliko sredstev, truda in znanja v njen razvoj in vzdrževanje. Z globalizacijo in

povezovanjem med podjetji postaja vodenje strategije blagovnih znamk vedno bolj zapleteno. Upoštevati je potrebno sinergijo kombinacije različnih podjetij (Vidic, 2002, str. 179). Kot primer lahko vzamemo sestavljavce in prodajalce gorskih koles, kateri izpostavljajo blagovno znamko proizvajalca menjalnikov in zavornih sistemov proizvajalca Shimano. S tem izkoristijo ugled blagovne znamke podjetja Shimano ter dvignejo svoji blagovni znamki ugled.

Sklep

S spreminjanjem tržnih razmer se spreminjajo tudi pogoji za konkurenčnost, kar je občutiti tudi na trgovinskem trgu. Veliko trgovskih podjetij, ki ne bo pravočasno pristopilo k spremembam in prilagajanju na nove tržne razmere, bo moralo zapreti svoja vrata. Sodobna trgovska organizacija ne opravlja le prodaje izdelkov, ampak vključuje ponudbo različnih storitev. Izhodišče optimalnega delovanja trgovine je učinkovito zadovoljevanje potreb končnega potrošnika. Današnji potrošnik je dobro obveščen o tem, kaj kupuje, kakšne so njegove želje, na kakšen način bo plačal in kakšna bo njegova nagrada za njegovo lojalnost do trgovine. Ostra konkurenca in boj za potrošnika, ki se bije na trgu, sili podjetja k novim metodam in tehnikam, s katerimi si skušajo trgovske organizacije zagotoviti dolgoročno lojalnost in zvestobo kupcev, po drugi strani pa tudi dolgoročni partnerski odnos s ključnimi dobavitelji trgovskega blaga.

Spremembe v življenjskem slogu ljudi, kjer potrošnikom primanjkuje prostega časa ter vse večje zavedanje pomembnosti lastnega zdravja vodi v zdrav način življenja, kar je lahko velika poslovna priložnost. Delovanje trgovske blagovne znamke Camox je usmerjeno v zadovoljevanje ljudi s potrebami po kakovostni ponudbi kvalitetnih artiklov za preživljanje prostega časa, obenem pa kupcem ponuditi cenovno konkurenčne izdelke, kateri se bodo diferencirali po atraktivnem videzu in uporabniku enostavni uporabi. Dolgoročni cilj znamke Camox je popolnoma zadovoljiti kupca, graditi svojo podobo, hkrati pa pri kupcu doseči sprožitev ponovnega nakupa.

Na osnovi ugotovitev ustvarjanja ter analize poslovanja trgovske blagovne znamke Camox sklepam, da je blagovna znamka Camox postala pomemben ter uspešen inštrument podjetja Trgoavto. Prodaja izdelkov Camox po posameznih programih je bila učinkovita, posebej na programu kosilnic. Glede na upad prodaje drugih sorodnih artiklov po posameznih programih, deležu prodaje artiklov Camox znotraj posameznih programov in glede na uspešnost prodaje artiklov Camox menim, da ima blagovna znamka Camox vse predispozicije za postati vodilni nosilec posameznih programov.

Trgoavto je svojo pot ustvarjanja nove trgovske blagovne znamke razmeroma dobro začel, vprašanje pa je, kako nadaljevati. Na trgu bodo dolgoročno uspešna le tista podjetja, ki bodo v očeh kupcev znala ustvariti diferencirano blagovno znamko. Tržno komuniciranje je zaradi tega zelo pomembno, saj lahko dosežemo višjo stopnjo razlikovanja lastne blagovne znamke od konkurenčnih. Slaba prepoznavnost je namreč vzrok šibke zaznave vrednosti v očeh kupcev, to pa lahko odločilno vpliva na uspeh trgovske blagovne znamke. Zaradi tega sem v diplomskem

delu predstavil predloge aktivnosti, katerih namen je povečati prepoznavnost ter uspešnost blagovne znamke Camox.

Potrebno je nadaljevati oziroma še pospešiti trženje blagovne znamke Camox z agresivnim marketinškim pristopom. Ureditev poslovalnic, različna trženjska orodja (letaki, dnevi odprtih vrat, kuponi ...), strokovno usposobljeno in urejeno osebje, uvedba kartic zvestobe ter razvoj elektronskega poslovanja so nujno potrebne aktivnosti, katere vodijo k uresničitvi ciljev trgovske blagovne znamke Camox. Poleg omenjenih aktivnosti predlagam tudi širitev družine izdelkov blagovne znamke Camox. Programu koles ter skuterjev Camox bi lahko dodali dodatno opremo znamke Camox, skuterju Rocky Camox pa dodali še dva nova kvalitetnejša skuterja Camox. Podobno predlagam tudi pri programu kosilnic, kjer trendi narekujejo usmeritev k traktorskim kosilnicam oziroma k oblikovanju traktorske kosilnice Camox. Splošni problem Trgoavta ostaja slaba prodaja v zimskem in jesenskem času, kjer bi lahko vrzel zapolnili z novo družino znamke Camox – fitnesom Camox.

Moč ter pomembnost blagovnih znamk iz dneva v dan narašča, temu trendu pa se skuša z uvedbo trgovske blagovne znamke prilagoditi tudi trgovsko podjetje Trgoavto. Trgovska blagovna znamka Camox kupcu dejansko ponuja visoko kakovost za srednjo ceno. Pravilna izbira strategije blagovne znamke je temelj za uspešnost podjetja. Management blagovne znamke mora vključevati program razvoja blagovne znamke, jasno opredeljene trženjske cilje ter usmeritve za dosego teh ciljev.

Literatura in viri

1. Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York : The Free Press.
2. Aaker, D. A., Joachimsthaler, E. (1991) *Brand leadership*. New York: The Free Press.
3. Baotian Motorcycle Industrial Co. Najdeno 19. aprila 2009 na spletnem naslovu http://btmotor.en.ec21.com/.
4. Center za metodologijo in informatiko. Najdeno 6. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.ris.org/index.php?fl=5.
5. Creatoor. Najdeno 28. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.zascitite.si/blagovne.php.
6. Damjan, J. (1994). BZ v Sloveniji ali Zakaj je morala umreti Cockta S. *Marketing Magazin.* Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu http://jd.sartes.si/marketing-magazin/bz-v-sloveniji-ali-zakaj-je-morala-umreti-cockta-s.
7. De Chernatony, L. (2002) *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blaagovnih znamk*. (1st ed.) Ljubljana: GV Založba.
8. Dmitrović, T. (1999). Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v Slovenij. *Akademija MM-Slovenska znanstvena revija za trženje*, 3 (4), 71-78.
9. E.Leclerc. Najdeno 15. avgusta 2009 na spletnem naslovu http://www.e-leclerc.si/default-99001,6.html.
10. Gabrijan, V. & Snoj, B. (1996). *Trženje splošno veljavne osnove.* Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
11. GfK Slovenija. Najdeno 28. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.gfk.si.
12. GGP Group. Najdeno 19. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.ggp-group.com/wps/wcm/connect/ggp_com/ggp+group/about+ggp/
13. Kapferer, J.N. (1998). *Strategic brand management - creating and sustaining brand equity long term*. (2nd ed.) London: Kogan page limited.
14. Konečnik, M. (2006). Izzivi preučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoteženega pogleda nanjo. *Organizacija*. 39 (4), 265-272.
15. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
16. Kotler, P. (2004). *Management trženja.* Ljubljana: GV založba.
17. Lek. Najdeno 17. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/3347/
18. Levy, M. & Weitz, A. (2001). *Retailing management.* (4th ed.) Boston. McGraw-Hill/Irwin.
19. Peta dimenzija. Najdeno 17. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.peta-dimenzija.com/poslovni-blog/celostna-graficna-podoba/.
20. Pfajfar, G. & Konečnik, M. (2006). Razvoj (identitete) trgovskih blagovnih znamk v podjetju Merkur. *Economic and business review*, 8, 65-90.
21. Pfajfar, G. & Konečnik, M. (2007). Trgovska blagovna znamka. *Teorija in praksa*. 44 (5), 641-657.
22. Piskar, F. (2005). Trgovska blagovna znamka: od ideje do njenega uspeha, tudi na področju sanitetnega materiala za zdravstvene ustanove. *Organizacija*. 38 (10), 600-607.

23. Poslovodje podjetja Trgoavto. Pogovor s poslovodji podjetja Trgoavto d.d., maj 2009.
24. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Potočnik, V. (2002). *Temlji trženja:s primeri iz prakse*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Raziskava podjetja Deloitte. (2008). Global powers of retailing 2008. Najdeno 24. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.lz-net.de/studien/pdf/111-powers-of-retailing.pdf.
27. Repovš, J. (1995). *Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij*. Ljubljana: Studio Marketing.
28. Rogelj, J. (2004). Trgovinska dejavnost v Sloveniji pred in po vstopu v Evropsko Unijo. Ljubljana: *Statistični urad republike Slovenije*. Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/nistrani_si.asp?url=radenci%2Fprogram_2004%2FA7-ROGELJ.doc].
29. Sedej, M. (2003): *Vloga managementa pri razvoju slovenske trgovine v procesu globalizacije*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
30. Sedej, M. Pogovor z direktorjem uprave podjetja Trgoavto d.d., 5. februar 2009.
31. Spar Slovenija. Najdeno 15. avgusta 2009 na spletnem naslovu http://www.spar.si/spar/sparslovenija/osebnaizkaznica/zgodovina.htm.
32. Trgoavto d.d. (2003). *40 let podjetja Trgoavto* (interno gradivo). Koper: Trgoavto d.d.
33. Trgoavto d.d. (2006). *Vsebinske usmeritve, delovanje in cilji blagovne znamke Camox* (interno gradivo). Koper: Trgoavto d.d.
34. Trgoavto d.d. (2007). *Strategija razvoja skupine Trgoavto od 2007 do 2011* (interno gradivo). Koper: Trgoavto d.d.
35. Trgoavto d.d. (2008a). *Letno poročilo podjetja Trgoavto d.d. 2007* (interno gradivo). Koper: Trgoavto d.d.
36. Trgoavto d.d. (2008b). *Strategija razvoja blagovne znamke Camox* (interno gradivo). Koper: Trgoavto d.d.
37. Trgoavto d.d. (2009). *Analiza uspešnosti blagovne znamke Camox* (interno gradivo). Hrpelje: Trgoavto d.d.
38. Trgoavto. Najdeno 5. januarja. 2009 na spletnem naslovu http://www.trgoavto.si/.
39. Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino. (2009). Priročnik podatkovnega strežnika SIPO (online). Najdeno 9. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www2.uil-sipo.si/.
40. Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino. (2009). Informacija o prijavi blagovne oziroma storitvene znamke. Najdeno 28. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.uil-sipo.si/uploads/media/uil_informacija_Znamke.pdf.
41. *Utrinki iz 2. strateške konference o trgovini.* Najdeno 2. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.revijakapital.com/kapital/novice.php?novica=8890.
42. Vidič, F. (2002). *Marketinške strategije.* Ljubljana: GEA college-Visoka šola za podjetništvo Piran.
43. Wal-Mart Stores. Najdeno 6. aprila 2009 na spletnem naslovu http://walmartstores.com/.
44. Zavod za turizem Ljubljana. Najdeno 17. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.visitljubljana.si/si/agenti_in_novinarji/novinarji/pr/77572,2007/detail.html.

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: KOLO CAMOX **1**

PRILOGA 2: SKUTER CAMOX **1**

PRILOGA 3: KOSILNICA CAMOX **2**

PRILOGA 4: PRIMERI DISPOZICIJ KOLES CAMOX **2**

PRILOGA 5: LOGOTIP PODJETJA TRGOAVTO **4**

PRILOGA 6: DISPOZICIJA PREDSTAVITVENEGA LETAKA ZA KOSILNICE CAMOX **5**

PRILOGA 7: POSLOVALNICE PODJETJA TRGOAVTO V SLOVENIJI **6**

Priloga 1: Kolo Camox

Vir: Interno gradivo podjetja Trgoavto

Priloga 2: Skuter Camox

Vir: Interno gradivo podjetja Trgoavto

Priloga 3: Kosilnica Camox

Vir: Interno gradivo podjetja Trgoavto

Priloga 4: Primeri dispozicij koles Camox

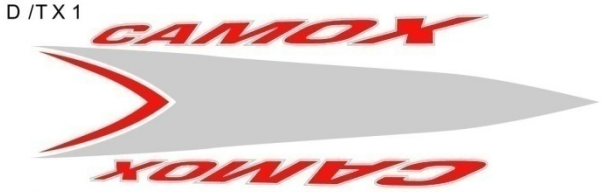
商標設計確認圖 DECAL DESIGN FOR CONFIRMATION

TransArt 政伸印刷(太倉)有限公司
E-mail:design@transart.com.cn
Tel: 86-512-53459811 Fax: 53459812

2007 年07月26日

車種名：Models： MTB3000	車架顏色：Frame Color： 黑	貼標種類 Decal Technics	□上光自粘貼紙(SKC) □上光自粘轉貼(STC) □燙金鐳射系列(HSD) □其他 Other:	□鋅式感壓轉寫(DRT) □耐熱超薄轉貼(HRCS) □耐熱溶劑(HRST)	客戶確認 Client Approval 定案否：□Yes □No
品牌：Brand： camox	業務：Account Ejecutive： ANNE	設計者：Designer：			客戶最後確認：Client FinalApproval：

D /TX 1



H/TX1

T/TX 1

www.trgoavto.si

S/SX 2

C /S

S/TX 1

YS7605 485c white

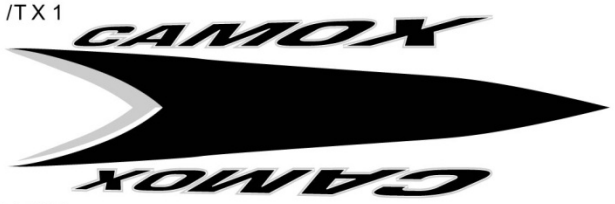
商標設計確認圖 DECAL DESIGN FOR CONFIRMATION

TransArt 政伸印刷(太倉)有限公司
E-mail:design@transart.com.cn
Tel: 86-512-53459811 Fax: 53459812

2007 年07月26日

車種名：Models： Trekking 5.6	車架顏色：Frame Color： 法拉利紅	貼標種類 Decal Technics	□上光自粘貼紙(SKC) □上光自粘轉貼(STC) □燙金鐳射系列(HSD) □其他 Other:	□鋅式感壓轉寫(DRT) □耐熱超薄轉貼(HRCS) □耐熱溶劑(HRST)	客戶確認 Client Approval 定案否：□Yes □No
品牌：Brand： camox	業務：Account Ejecutive： ANNE	設計者：Designer：			客戶最後確認：Client FinalApproval：

D /TX 1



H/TX1

T/TX 1

www.trgoavto.si

S/SX 2

C /S

S/TX 1

black YS7605 white

Vir: Interno gradivo podjetja Trgoavto

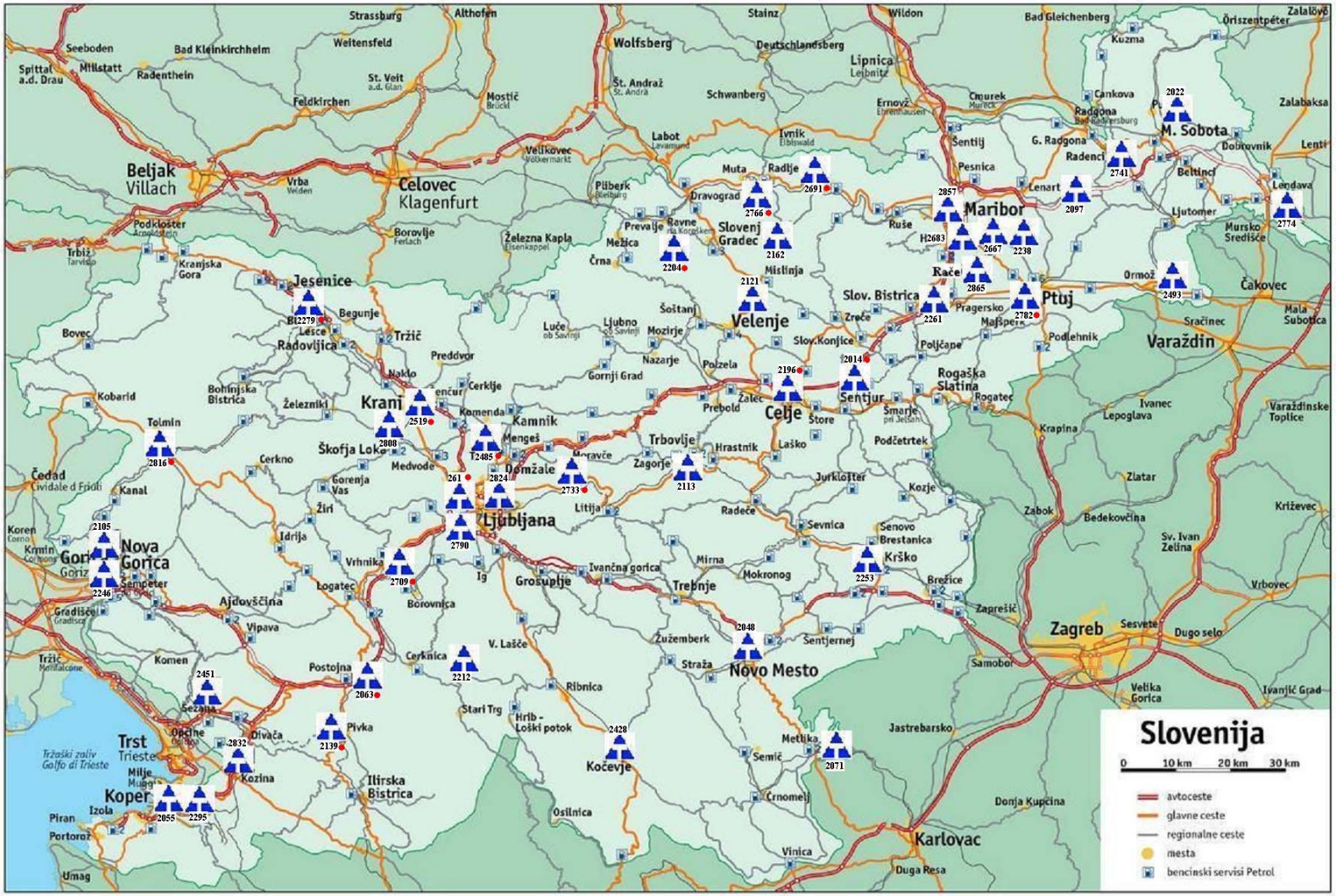
Priloga 5: Logotip podjetja Trgoavto

Vir: Interno gradivo podjetja Trgoavto

Priloga 6: Dispozicija predstavitvenega letaka za kosilnice Camox

Vir: Interno gradivo podjetja Trgoavto

Priloga 7: Poslovalnice podjetja Trgoavto v Sloveniji



Vir: Interno gradivo podjetja Trgoavto