

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAZLIKOVANJE IN BLAGOVNA ZNAMKA KOT VSTOPNA
OVIRA ZA KONKURENTE

Ljubljana, april 2010

DAVOR PLAHUTA

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VSTOPNE OVIRE	2
1.1 Opredelitev vstopnih ovir	2
1.2 Ohranjanje vstopnih ovir	6
1.3 Širši družbeni pogled na vstopne ovire	7
2 RAZLIKOVANJE	8
2.1 Opredelitev razlikovanja	8
2.2 Prednosti, ki jih prinaša razlikovanje	9
2.3 Tveganja pri razlikovanju	10
2.4 Kaj razlikuje blagovno znamko od ostalih	11
2.5 Na čem graditi razlikovanje	12
3 BLAGOVNA ZNAMKA	13
3.1 Opredelitev blagovne znamke	14
3.2 Identiteta blagovne znamke	16
3.3 Podoba blagovne znamke	17
3.4 Umeščanje blagovne znamke	18
3.4.1 Načrtovanje umeščanja	18
3.4.2 Umeščanje v oči potrošnikov	19
3.4.3 Postopek umeščanja	20
3.5 Blagovna znamka kot bližnjica	21
3.6 Vpliv blagovne znamke na zvestobo potrošnikov	22
3.7 Zvestoba ali vztrajnost	23
4 RAZMERJE MED BLAGOVNO ZNAMKO IN RAZLIKOVANJEM	25
4.1 Povezava med blagovno znamko in razlikovanjem	25
4.2 Razlikovanje, ki temelji zgolj na identiteti blagovne znamke	25
4.3 Moralna spornost razlikovanja zgolj na podlagi identitete blagovne znamke	26
4.4 Razlikovanje, ki temelji na lastnostih ponudbe	27
5 VPLIV BLAGOVNE ZNAMKE IN RAZLIKOVANJA NA TEŽAVNOST VSTOPA	28
5.1 Zavedanje potrošnikov	28
5.2 Moč blagovne znamke	29
5.3 Vpliv družbeno-ekonomskega stanja	29
SKLEP	32
LITERATURA IN VIRI	34

UVOD

Možnosti širitve in vstopov na različne trge so se z razmahom interneta in informacijske tehnologije močno povečale. Danes je praktično nemogoče predvideti, kdaj in na kakšen način se bo pojavila nova konkurenca. Novi pristopi k ustvarjanju blagovnih znamk (npr. co-branding), distribuciji (npr. s pomočjo interneta vzpostavimo mednarodno prodajno mrežo), razlikovanju in stroškovne prednosti (npr. s proizvodnjo v državah v razvoju) spreminjajo tudi način spopadanja s konkurenco (Blackett & Boad v Kiefer & Carter, 2005, str. 194). Nova konkurenca v panogo prinese nove proizvodne zmožnosti, željo po tržnem deležu in pogosto tudi precejšnje viře, kar lahko povzroči padec cen ali dvig stroškov, oboje pa zmanjšuje dobičkonosnost v panogi (Porter, 2004, str. 7). Zato imata blagovna znamka in razlikovanje velik strateški pomen za podjetja, saj omogočata dolgoročno ohranjanje konkurenčne prednosti in predstavljata oviro za vstop novih konkurentov na trg.

Model ustvarjanja blagovne znamke, pri katerem je v središču podjetje, je v današnjem času s pojavom »aktivnega« potrošnika, ki išče informacije in primerja ponudbe, postal zastarel. Oglaševanje, kot glavni oblikovalec mnenja oz. odnosa potrošnika do proizvoda, je bilo spodrinjeno. Glavno vlogo ima sedaj prenos informacij od ust do ust, ki ga sodobne potrošniške skupine, povezane preko interneta, s pridom izkoriščajo. Potrošniki imajo prost dostop do skoraj vseh informacij, ki jih potrebujejo za premišljen nakup. Kot posledica se je moč oglaševanja pri ustvarjanju ali ohranjanju podobe blagovne znamke ali podjetja močno zmanjšala. Nekoč je bilo mogoče močno blagovno znamko ustvariti pretežno preko oglaševanja in komuniciranja s potrošniki. Danes se blagovne znamke razvijajo z izkušnjami potrošnikov, ki postajajo tudi vse bolj zahtevni (Prahalad & Ramaswamy, 2004, str. 133) in zato povpraševanje po kakovostnih in hkrati tudi estetskih proizvodih narašča. Takšnega povpraševanja pa ni več mogoče zadovoljiti zgolj z vedno hitrejšo in cenejšo proizvodnjo. Ker imajo potrošniki vedno višja pričakovanja, je tudi vedno težje ponuditi dodano vrednost. Posledično so proizvodi in storitve na trgu postali visoko dovršeni in podjetja ne ponujajo več zgolj proizvoda ali storitve, temveč celovite rešitve (Kiefer & Carter, 2005, str. 5). Ohranjanje konkurenčne prednosti tako zahteva več kot le »vitko« proizvodno linijo ali hitrejši postopek izdelave, če želi podjetje tudi dolgoročno zadovoljiti potrošnike in zgraditi močno blagovno znamko ter na dolgi rok ohraniti svojo konkurenčno prednost (Irwin, 2008).

Ključ do uspeha podjetij je njihova sposobnost izvajati posamezne aktivnosti ali skupine aktivnosti boljše ali ceneje od konkurenčnih podjetji. Tovrstne aktivnosti omogočajo podjetju ustvariti edinstveno vrednost za njihovega potrošnika in prav ta vrednost je ključna pri doseganju in ohranjanju konkurenčne prednosti ter posledično pri postavljanju vstopnih ovir novim konkurentom (Kiefer & Carter, 2005, str. 197).

V diplomski nalogi skušam predstaviti vlogo ter pomen blagovne znamke in razlikovanja kot sredstva za dolgoročno ohranjanje konkurenčne prednosti pred obstoječimi konkurenti in kot oviro, s katero se morajo spopasti novi konkurenti, ki želijo vstopiti na trg. Dotaknil sem se tudi vpliva gospodarske recesije na dožemanje blagovnih znamk med potrošniki in posledično na spremenjeno vlogo blagovne znamke in razlikovanja kot vstopne ovire za nove konkurente.

Naloga je razdeljena na pet poglavij. V prvem poglavju opredelim vstopne ovire, predstavim pomen ohranjanja vstopnih ovir in širši družbeni pogled na vstopne ovire. Sledi poglavje, v katerem opredelim razlikovanje, predstavim tveganja in prednosti uporabe strategije razlikovanja

ter skušam odgovoriti na vprašanje, na čem je potrebno graditi razlikovanje določene blagovne znamke, da bo le-to imelo željen učinek. Tretje poglavje govori o blagovni znamki, njeni identiteti, njeni podobi in njenemu umeščanju ter o vplivu blagovne znamke na zvestobo potrošnikov. V četrtem poglavju predstavim razmerje in povezanost med blagovno znamko in razlikovanjem ter se dotaknem moralnega vprašanja razlikovanja blagovne znamke zgolj na podlagi njene identitete. Zadnje, peto poglavje, govori o vplivu blagovne znamke in razlikovanja na težavnost vstopa novih konkurentov na trg ter kakšno vlogo imata pri tem zavedanje potrošnikov in moč blagovne znamke. Na koncu na nekaj primerih prikažem, kako se je dojemanje blagovnih znamk in razlikovanja med potrošniki spremenilo ob pojavu gospodarske recesije in kako je to vplivalo na višino vstopne ovire, ki jo blagovna znamka in razlikovanje predstavljata za konkurente.

1 VSTOPNE OVIRE

Ko na določenem trgu podjetja pričnejo ustvarjati nadpovprečno visoke donose, se kaj kmalu pojavijo novi potencialni konkurenti, ki želijo vstopiti na ta trg in dosežati podobno visoke donose. Ker pa novi konkurenti na trg prinesejo nove zmogljivosti, željo po osvojitvi tržnega deleža ter zelo pogosto tudi nove načine zadovoljevanja potreb potrošnikov, kar vse skupaj povzroča cenovne pritiske, nižje marže in posledično nižje donose že obstoječim podjetjem na trgu, si nobeno podjetje ne želi vstopa novih konkurentov na trg (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 333).

Možnosti vstopa novega konkurenta na trg so odvisne predvsem od privlačnosti trga za vstop oziroma od vstopnih ovir na tem trgu. Če so te ovire visoke in potencialni konkurent lahko ob vstopu na trg pričakuje oster odziv že obstoječih konkurentov, potem je nevarnost vstopa novega konkurenta na ta trg relativno majhna (Porter, 2004, str. 7). Zaradi visokih vstopnih ovir je lahko še tako dobičkonosen trg povsem neprivačen za vstop ali pa je celo nemogoče vstopiti vanj. Prav zaradi tega obstoječa podjetja ne smejo delovati pasivno, temveč morajo aktivno iskati načine, kako konstantno dvigovati ovire za vstop novih konkurentov na trg. Visoki izdatki za promocijo, raziskave in razvoj ter jasno sporočilo o ukrepih ob morebitnem vstopu novega konkurenta na trg so le nekateri od ukrepov, ki dvigujejo vstopne ovire (Hollensen, 1998, str. 69).

1.1 Opredelitev vstopnih ovir

Vstopnim oviram je eden prvih resnejšo pozornost namenil Joe S. Bain leta 1956 v svoji knjigi »Barriers to new competition«. Takrat je Bain (v McAfee, Mialon & Williams, 2004, str. 1) opredelil vstopne ovire kot prednosti obstoječih podjetij na trgu pred potencialnimi konkurenti, ki se odražajo v obsegu, v katerem lahko obstoječa podjetja zvišajo cene nad konkurenčno ceno, ne da bi pri tem privabljala nove konkurente k vstopu na trg. Bain je bil prepričan, da pod vstopne ovire spadajo tudi ekonomije obsega in kapitalske zahteve, saj so po njegovem v pozitivni korelaciji z visokimi donosi. Leta 1968 pa George J. Stigler (v McAfee, Mialon & Williams, 2004, str. 1) opredeli vstopne ovire kot stroške proizvodnje, ki bi jih nosili novi konkurenti, obstoječa podjetja na trgu pa teh stroškov nimajo. Ob predpostavki, da je vsem na voljo dostop do enake tehnologije, ekonomije obsega po Stiglerjevi opredelitvi ne sodijo med vstopne ovire. Prav tako se tudi kapitalske zahteve po njegovi opredelitvi niso uvrščale med

vstopne ovire, z izjemo v primeru, da obstoječa podjetja niso imela nikakršnih kapitalskih zahtev, potencialni konkurenti pa jih sedaj imajo.

Zaradi neskladij v omenjenih opredelitvah je pogosto prihajalo do razprav med ekonomisti in zlasti med pravniki v sodnih procesih (McAfee, Mialon & Williams, 2004, str. 1). Kasneje so različni avtorji popravljali pomanjkljivosti Bainove in Stiglerjeve opredelitve in ju spreminjali. Bainovi opredelitvi so očitali predvsem tautologijo in nezajemanje ovir, ki preprečujejo vstop novim konkurentom na sicer zelo konkurenčen trg in niso neposredno povezane s stroški, ki bi jih imelo podjetje ob vstopu na trg (npr. koncesije, vladna politika itd.), Stiglerjeva opredelitev pa je po mnenju mnogih preozka (McAfee, Mialon & Williams, 2004, str. 3). Še danes si vsi avtorji niso povsem enotni in tako lahko najdemo različne opredelitve vstopnih ovir.

Verdin in Williamson (1993, str. 3) opredelita višino vstopnih ovir kot obseg, v katerem lahko obstoječa podjetja zvišajo cene proizvodov nad konkurenčno ceno, ne da bi pri tem privabljala nova podjetja k vstopu na trg, pri čemer tako kot Bain ne zajemata ovir, ki preprečujejo vstop na povsem konkurenčen trg, kjer nizke cene ne omogočajo visokih donosov.

Geroski (v Wilson & Gilligan, 1999, str. 335) za vstopne ovire pravi, da so to lastnosti strukture trga, ki ščitijo obstoječa podjetja na trgu in jim omogočajo postavitve cen višjih od stroškov, ne da bi s tem privabila nove konkurente na trg. Osnove za vstopne ovire Geroski vidi v eni izmed treh kategorij:

1. prednosti na podlagi razlikovanja, ki lahko povzročajo tudi visoke stroške zamenjave dobavitelja in izhajajo iz: superiorne kakovosti, superiorne servisne storitve, močne blagovne znamke, visoke stopnje zvestobe blagovni znamki, distribucijske moči in medsebojne povezanosti proizvoda z drugimi proizvodi (kar bi pomenilo, da bi zamenjava enega proizvoda imela posledice na delovanje preostalih);

2. ekonomije obsega, ki se pojavijo kot posledica velikih količin proizvodnje in prodaje;

3. absolutne stroškovne prednosti, ki omogočajo postavitve cen nižjih od konkurentov. To vključuje: nenehna vlaganja v raziskave in razvoj, visoko tehnološke procese in visoko stopnjo proizvodne učinkovitosti, patente, privilegiran dostop do omejenih virov, navpično integracijo in dostop do distribucijskih poti.

Porter (v Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 333) omenja osem večjih ovir za vstop na trg, katerih prisotnost ali odsotnost določa stopnjo nevarnosti vstopa novega konkurenta.

1. Ekonomije obsega

Prva ovira se nanaša na nižanje proizvodnih stroškov na enoto proizvoda z večanjem skupne količine proizvedenih enot v časovnem obdobju. Čeprav je koncept ekonomij obsega pogosto povezan s proizvodnjo, se lahko nanaša tudi na raziskave in razvoj, splošno administracijo, trženje in ostale poslovne funkcije. Ko obstoječi konkurenti v industriji dosežejo znatne ekonomije obsega, so potencialni novi konkurenti težko konkurenčni.

2. Razlikovanje

Druga velika ovira je stopnja zaznave edinstvenosti proizvoda oziroma razlikovanje. Visoka stopnja razlikovanja proizvoda in zvestobe blagovni znamki, zaradi fizičnih lastnosti proizvoda ali zgolj zaradi učinkovitega trženja, predstavlja visoko oviro za potencialne konkurente. Po

drugi strani pa odsotnost razlikovanja in zvestobe blagovni znamki predstavlja veliko priložnost za nove konkurente.

3. Kapitalske potrebe

Kapital potrebujemo ne le za proizvodne zmogljivosti (osnovna sredstva), temveč tudi za financiranje raziskav in razvoja, oglaševanja, kreditiranja strank in delovnih sredstev. Visoke kapitalske zahteve, kot so npr. v farmacevtski industriji, predstavljajo velikansko oviro za vstop.

4. Stroški zamenjave dobavitelja

Četrto oviro predstavljajo stroški, ki jih imajo potrošniki ob morebitnem prehodu k novemu konkurentu. Sem spadajo izobraževanje, nova oprema, stroški ocenjevanja novega vira itd. Višina stroškov za potrošnike, povzročenih s prehodom na proizvod konkurenta, lahko za konkurente predstavlja nepremostljivo oviro, ki jim onemogoča uspeh.

5. Dostop do distribucijskih poti

V primeru, da so obstoječe distribucijske poti polne, drage ali nedostopne, se strošek vstopa novega konkurenta znatno poveča, saj mora vzpostaviti nove distribucijske poti.

6. Vladna politika

Pogosto visoka vstopna ovira je vladna politika. V nekaterih primerih oblasti lahko prepovedo vstop konkurence.

7. Stroškovne prednosti

Uveljavljena podjetja imajo lahko tudi stroškovne prednosti, neodvisne od ekonomij obsega, ki tudi predstavljajo oviro za vstop. Dostop do surovin, dobra lokacija in vladne subvencije so le nekateri primeri.

8. Pričakovana reakcija obstoječih podjetji

Kot zadnjo oviro Porter omenja pričakovano reakcijo obstoječih konkurentov. Če novi konkurenti pričakujejo oster odziv obstoječih konkurentov, lahko to vpliva na njihova pričakovanja – višino dobička, ki jo pričakujejo. Če potencialni konkurent verjame, da bo vstop v industrijo zanj neprijetna izkušnja, ga lahko to odvrne od vstopa.

McAfee, Mialon in Williams (2004, str. 5) vstopne ovire, ki jih lahko razdelimo na strukturne in strateške, razdelijo znotraj teh dveh skupin na gospodarske in monopolne ter znotraj teh dveh podskupin še na primarne in »pomožne«. Strukturne vstopne ovire so tiste, ki izvirajo iz samega trga oz. panoge in za razliko od strateških niso neposredna posledica dejanj konkurentov (na primer absolutne stroškovne prednosti). Strateške ovire pa so, kot že ime namiguje, neposredna posledica strateških odločitev obstoječih podjetij, ki so nemalokrat namerno takšne, da potencialnim konkurentom otežujejo vstop na trg (na primer lobiranje).

Gospodarske vstopne ovire opredelijo kot stroške, ki nastanejo ob vstopu novega konkurenta na trg, obstoječi konkurenti pa teh stroškov nimajo, niti jih niso imeli v preteklosti. Monopolne vstopne ovire opredelijo kot stroške, ki upočasnijo vstop novega konkurenta na trg, in tako zmanjšajo koristi, ki bi jih v primeru takojšnjega vstopa novega konkurenta na trg imela družba. Pri tem poudarjajo, da se vse gospodarske ovire za vstop uvrščajo med monopolne ovire, nekatere monopolne ovire pa se ne uvrščajo med gospodarske ovire. Kot primer takšne vstopne ovire lahko navedemo stroške zamenjave, zaradi katerih se potrošniki ne odločajo za zamenjavo dobavitelja, četudi niso z njim povsem zadovoljni.

Primarne ovire znotraj vsake od teh dveh skupin opredelijo kot stroške, ki sami po sebi predstavljajo oviro, »pomožne« ovire pa opredelijo kot tiste dejavnike, ki sicer sami po sebi niso ovire, temveč zvišujejo ostale ovire, ki so prisotne v posameznem primeru. Primer razvrstitev vstopnih ovir, kot jih opredeljujejo McAfee, Mialon in Williams, nam prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Primer razvrstitev vstopnih ovir po McAfee, Mialon in Williams.

Razvrstitev vstopnih ovir		Gospodarske		Monopolne	
		Primarne	Pomožne	Primarne	Pomožne
Strukturne	<i>Ekonomije obsega</i>				X
	<i>Stroški zamenjave</i>			X	
	<i>Zvestoba B.Z.</i>	X		X	
	<i>Kapitalske potrebe</i>				X
	<i>Absolutne stroškovne prednosti</i>	X		X	
	<i>Informacijske prednosti</i>				X
	<i>Organizacijske prednosti</i>		X		X
	<i>Specifičnost sredstev</i>		X	X	
Strateške	<i>Intenzivno oglaševanje</i>			X	
	<i>Omejevanje distribucijskih poti</i>			X	
	<i>Presežne zmogljivosti</i>		X	X	
	<i>Diskriminacijske cene</i>	X		X	
	<i>Zategovanje</i>	X		X	
	<i>Lobiranje</i>	X		X	
	<i>Ekskluzivne pravice za patente</i>		X	X	

Vir: Park, E.-A. in Taylor, R., *Barriers to entry analysis of broadband multiple platforms: Comparing the U.S. and South Korea*, 2006, str. 8.

Luk'ianov in Kisliak (2007, str. 46 – 59) vstopne ovire opredelita kot skupek gospodarskih, tehnoloških in zakonskih okoliščin, ki omogočajo obstoječim konkurentom na trgu, da zaračunavajo cene višje od minimalnih povprečnih stroškov skozi daljše obdobje in hkrati onemogočajo novim konkurentom ustvarjati donose v višini, kot so jih dosegala obstoječa podjetja pred njihovim vstopom na trg. Vstopne ovire razdelita v dve skupini, in sicer glede na to, ali izvirajo iz tehnoloških ali iz vedenjskih parametrov podjetij. Ovire, ki so odvisne od lastnosti tehnologij, ki se uporabljajo v določeni panogi, poimenujeta strukturno – tehnološke ovire. Ovire, ki izvirajo iz interakcij med gospodarskimi akterji kot posledica njihovega vedenja na trgu, pa poimenujeta vedenjske ovire. Znotraj teh dveh skupin ovire razdelita še na strateške in ne-strateške. Tabela 2 nam prikazuje njuno razvrstitev vstopnih ovir.

Tabela 2: Razvrstitev vstopnih ovir po Luk'ianov in Kisliak.

Razvrstitev vstopnih ovir		
Vrste ovir	<i>Ne-strateške</i>	<i>Strateške</i>
Strukturno-tehnološke	- ekonomije obsega	- razlikovanje proizvoda
	- absolutna stroškovna prednost	- navpična integracija
	- specifične lastnosti sredstev	- zaščitni znaki
	- potrebe po kapitalu	- patenti
	- razpoložljive zmogljivosti	
	- tehnološka prednost	
	- dostop do distribucijskih poti	
Vedenjske	- licenčne in politične omejitve	- omejevanje vstopa s cenovno politiko
	- nadzor nad strateškimi viri	- oglaševanje
	- kulturne razlike	- izdatki za raziskave in razvoj
	- nasičenost tržnega segmenta	- nepopolnost in asimetričnost informacij
		- stroški delovanja na tujem trgu

Vir: Avramenko, E. S. in Luk'ianov, S. A., *Otraslevye bar'ery vkhoda i mezhdunarodnyi transfert tehnologii v usloviakh globalizatsii mirovoi ekonomiki* (Ekaterinburg: Izdatel'stvo Ural'skog universiteta, 2005), str. 90 – 117.

Opazimo lahko, da se opredelitve vstopnih ovir kot tudi sama razvrstitev le-teh od avtorja do avtorja razlikujejo, večina pa med vstopne ovire uvršča tudi razlikovanje proizvoda ali zvestobo blagovni znamki. Kakšen vpliv imata na težavnost vstopa novega konkurenta na trg, si bomo pogledali v 5. poglavju, še prej pa pogledajmo, kako tudi dolgoročno ohraniti vstopne ovire in se tako zavarovati pred potencialnimi konkurenti.

1.2 Ohranjanje vstopnih ovir

Čeprav je ustvarjanje in izkoriščanje konkurenčne prednosti, in s tem posledično ohranjanje vstopnih ovir, bistvo vsake trženjske strategije, je pri tem razmeroma malo podjetji uspešnih tudi na dolgi rok. Inovatorjem nenehno sledijo posnemovalci in zaradi tega le redkim uspe obdržati dominanten položaj na trgu. Problematika pri omenjenem primeru je sledeča: vsi viri in sredstva, ki so bila vložena v ustvarjanje konkurenčne prednosti, so bila zama, če se te konkurenčne prednosti kasneje ne izkorišča intenzivno in hkrati ohranja (Wilson & Gilligan, 1999, str. 335).

Za uspešno ohranjanje konkurenčne prednosti in izkoriščanje inovacije Geroski (v Wilson & Gilligan, 1999, str. 335) opozarja, da morajo načrtovalci strategij najprej poznati in razumeti pojem vstopne ovire. Ker ovire za vstop novih konkurentov na trg le redko nastanejo po naravni poti, je potrebno strateško razmišljati o tem, kako jih najbolje ustvariti in izkoriščati. Pri tem Geroski navaja tri glavne vrste strategij, ki jih lahko uporabimo: nepovratni stroški, iztiskanje novih konkurentov in dvigovanje konkurentovih stroškov.

Pri prvi strategiji gre za to, da se podjetje tako močno usidra na trg, da ga konkurenti ne morejo izriniti s trga. Podjetja to največkrat skušajo doseči z visokimi investicijami v proizvodnjo in opremo, saj s tem istočasno postavijo temelje za ekonomije obsega in posledično za absolutno stroškovno prednost.

Strategiji iztiskanja novih konkurentov in dvigovanja konkurentovih stroškov sta v veliki meri medsebojno povezani. Njun cilj je otežiti konkurentom doseganje pozitivnih stopenj donosa. Med najpogostejšimi načini, kako to doseči, so intenzivnejše oglaševanje, izdatnejše vlaganje v raziskave in razvoj, ustvarjanje novih blagovnih znamk ter omejevanje dostopa do distribucijskih poti.

Naštete strategije omogočajo ustvarjanje veliko močnejšega dolgoročnega položaja na trgu, kot bi ga podjetja imela sicer. Omeniti pa je potrebno, da nekateri ukrepi, ki so potrebni za izvajanje teh strategij, lahko sprva delujejo kot neracionalni, saj se zaradi njih povečajo stroški podjetja, hkrati pa ni opaznega učinka na prihodke, vendar na dolgi rok s temi ukrepi zaščitimo raven prihodkov in s tem upravičimo dodatne stroške, ki so nastali v podjetju. To je tudi poglavitni razlog, ki opravičuje vlaganje sredstev v ustvarjanje vstopnih ovir (Geroski v Wilson & Gilligan, 1999, str. 335), med katere sodita tudi blagovna znamka in razlikovanje. Kaj pa vstopne ovire pomenijo za potrošnike in ali z vidika koristi za potrošnike le-te opravičujejo dodatne stroške, si bomo pogledali v nadaljevanju.

1.3 Širši družbeni pogled na vstopne ovire

Vstopne ovire, poleg tega, da otežujejo vstop novim konkurentom na trg in posledično obstoječim podjetjem omogočajo dvig cene nad tisto, ki bi obveljala v pogojih popolne konkurence (kar ni vedno nujno, saj imamo lahko vstopne ovire tudi na povsem konkurenčnem trgu), vplivajo tudi na potrošnikove koristi.

Ovire, kot so dostop do distribucijskih poti, kapitalske potrebe, stroški zamenjave ipd., bolj malo verjetno prinašajo dodatne koristi tudi za potrošnike oz. širšo družbo. Takšne ovire namreč zgolj ovirajo vstop novim konkurentom in tako omogočajo obstoječim podjetjem dvigovanje cen, manjša vlaganja v raziskave in razvoj, vlaganja zgolj v identiteto blagovne znamke itd. Širša družba ter potrošniki sami v takšnem primeru nimajo nikakršnih dodatnih koristi, kvečjemu obratno. Tovrstne ovire podjetij ne silijo v učinkovitejšo rabo virov, razvijanje novih tehnologij, okolju prijaznejšo proizvodnjo, izboljšave proizvodov in storitev, stroškovno učinkovitejše poslovanje in posledično nižanje cene proizvodov. Kaj lahko se zgodi, da zaradi pomanjkanja konkurence ob takšnih vstopnih ovirah obstoječa podjetja začnejo uporabljati cenejše in manj kakovostne materiale, da začnejo vlagati namesto v razvoj novih proizvodov in tehnologij v razvoj identitete blagovne znamke ter da brez večjih razlogov zvišujejo ceno proizvodov.

Obstajajo pa tudi vstopne ovire, ki tudi potrošnikom in širšemu družbenemu okolju prinašajo koristi. Ekonomije obsega npr. znižujejo stroške proizvodnje na enoto proizvoda. Posledično lahko podjetje postavi nižjo prodajno ceno proizvoda, pri kateri se potencialnim konkurentom zniža pričakovana donosnost in zaradi česar se jim vstop na trg ne zdi več privlačen. To za obstoječe podjetje pomeni obrambo tržnega deleža. Poleg koristi za podjetje se pri ekonomijah obsega hkrati pojavijo tudi koristi za potrošnike, saj nižja prodajna cena zvišuje vrednost proizvoda za potrošnika (kot bomo videli kasneje, je vrednost proizvoda za potrošnika enaka razliki med zaznano koristjo ter stroškom nakupa).

Tudi vladna politika kot vstopna ovira lahko (ne pa nujno) prinaša koristi tako podjetjem kot tudi širšemu družbenemu okolju. Vladna politika lahko omejuje vstop konkurentom s postavljanjem določenih zahtev oz. omejitev v povezavi s stopnjo onesnaževanja okolja, z določitvijo prodajne cene, z določitvijo določene minimalne kakovosti proizvodov, z določitvijo minimalne usposobljenosti izvajalcev storitvenih dejavnosti ipd. Tako ne le, da omejuje vstop novim konkurentom, temveč tudi ščiti interese družbe. V takšnem primeru bodo na trgu lahko delovala le tista podjetja, ki bodo izpolnjevala vse postavljene zahteve in ne bodo mogla na račun slabše kakovosti proizvodov, okolju manj prijazne proizvodnje ali neustrezno izobraženih kadrov postavljati nižjih cen in posledično obstoječim podjetjem prevzemati tržni delež. Zaradi minimalnih zahtev po kakovosti ter okolju prijaznega delovanja bodo hkrati zaščiteni tudi interesi širšega družbenega okolja in potrošnikov. Vladna politika lahko s postavljanjem vedno novih zahtev v skladu s splošnim tehnološkim napredkom in inovacijami skrbi tudi za to, da obstoječa podjetja ne "zaspijo" zaradi pomanjkanja konkurence pod zaščito vladne politike.

Razlikovanje je še ena izmed vstopnih ovir, katerih koristi občutijo poleg podjetij tudi potrošniki. Podjetja, ki svojo konkurenčno prednost gradijo na razlikovanju in se trudijo potrošnikom nuditi višjo vrednost od konkurentov, si lahko posledično pridobijo zvestobo potrošnikov, ki za konkurente lahko predstavlja visoko vstopno oviro. Tako si podjetje skuša zaščititi svoj tržni delež na način, ki hkrati prinaša koristi tudi potrošnikom. Več o razlikovanju, kaj pravzaprav pomeni in kakšne prednosti prinaša, si bomo pogledali v naslednjem poglavju.

2 RAZLIKOVANJE

Kot bomo videli kasneje, nekateri avtorji v opredelitvi blagovne znamke omenjajo tudi njeno nalogo razlikovanja ponudbe podjetja od ponudb konkurenčnih podjetji. Vendar zgolj blagovna znamka oziroma identiteta določene blagovne znamke ni več tista na kateri je, ob vedno boljše informiranih in vedno zahtevnejših potrošnikih, smiselno graditi razlikovanje določenega proizvoda ali storitve od konkurenčnih. V tem poglavju si bomo pogledali, kaj pomeni razlikovanje, kakšne prednosti prinaša, kakšna so tveganja v povezavi z razlikovanjem ter kakšno mora biti razlikovanje, da bo le-to uspešno in nam bo omogočalo dolgoročno ohraniti konkurenčno prednost.

2.1 Opredelitev razlikovanja

Raziskave so pokazale, da konkurenčna prednost najuspešnejših podjetji izvira iz njihovega razlikovanja, ki je očitno in potrošnikom predstavlja dodatno vrednost. Podjetja, katerih razlikovanje ni tako očitno ali pa ga sploh ni, pa so manj uspešna (McCarthy, 2008, str. 26). Razlikovati se od ostalih konkurentov na trgu je eden od ciljev vsake uspešne trženjske akcije, za doseg tega cilja pa je potrebno najprej poskrbeti, da potrošniki poznajo blagovno znamko in se je zavedajo (Finkelstein, 2007, str. 4). V primeru, da se ponudbe različnih blagovnih znamk ne bi razlikovale, bi večina potrošnikov kupovala najcenejšo blagovno znamko in posledično bi bile ostale blagovne znamke prisiljene znižati ceno svoje ponudbe. Če pa je določena blagovna znamka uspešna pri razlikovanju svoje ponudbe, lahko postavi ceno višje od konkurence. Razlikovanje namreč podjetju omogoča, da zaračuna višjo ceno, ki izhaja iz dodatne vrednosti izdelka, ki jo kupci zaznajo in sprejmejo (Kotler, 1996, str. 293).

Pri uporabi strategije razlikovanja gre za to, da se podjetje osredotoči na enega ali več elementov trženjske ponudbe, ki so z vidika potrošnika pomembni in posledično predstavljajo smiselno osnovo za konkurenčno prednost. Tako se lahko podjetje osredotoči na kvaliteto, servis, tehnologijo, dostopnost itd. in skuša postati vodilno na enem izmed omenjenih področji. Razlikovanje sicer lahko dosežemo tudi le z identiteto blagovne znamke ali s pakiranjem (embalaža). Takšna strategija je primerna predvsem za zrele trge, kjer so proizvodi v veliki večini fizično zelo podobni ali celo nerazločljivi (Wilson & Gilligan, 1999, str. 330). Porter (2004, str. 37) je mnenja, da je najučinkoviteje, če se podjetje odloči za razlikovanje v več elementih hkrati. Poudarja tudi, da kljub izbiri strategije razlikovanja, podjetje ne sme pozabiti na stroškovno učinkovitost. Strategija razlikovanja, v primeru uspešnega izvajanja, omogoča podjetju nadpovprečne stopnje donosa in dobro obrambno izhodišče pred petimi osnovnimi konkurenčnimi silami (tekmovalnost med obstoječimi podjetji na trgu, možnost pojave novih nadomestnih proizvodov, vstopne ovire, pogajalska moč dobaviteljev in pogajalska moč kupcev).

Razlikovanje je ena od treh generičnih strategij, ki jih podjetja lahko uporabijo posamično ali v kombinaciji in omogočajo dolgoročno obrambo položaja podjetja ter konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji v industriji. Poleg razlikovanja sta drugi dve strategiji še nizko stroškovna strategija in osredotočenje na posamezne kupce. Občasno lahko podjetja uspešno uporabijo kombinacijo teh strategij, vendar je to v praksi zelo redek pojav. Za učinkovito izvajanje katere koli od teh strategij je namreč potrebna popolna predanost in ustrezna organizacijska ureditev, kar pa je zelo težko v primeru izvajanja dveh strategij hkrati (Porter, 2004, str. 34).

2.2 Prednosti, ki jih prinaša razlikovanje

Razlikovanje velja za enega temeljnih načel trženja in konkurenčne strategije. Prednosti podjetij zaradi razlikovanja omogočajo dvig cen nad stroške v večji meri od konkurence. Prav tako omogočajo podjetjem omejiti konkurenco skozi ustvarjanje ovir za vstop na trg, ki so ključnega pomena v konkurenčni strategiji podjetja, vključno z boljšim zadovoljevanjem potrošnikovih potreb in posledično utrjevanjem konkurenčnega položaja podjetja v primerjavi z ostalimi podjetji na trgu (Hollensen, 1998, str. 210). Zaradi višjih marž, ki jih omogoča strategija razlikovanja, se podjetje lažje spopada s pogajalsko močjo dobaviteljev. Zaradi edinstvenosti ponudbe je nižja pogajalska moč kupcev, saj so le-ti zaradi pomanjkanja alternativ manj občutljivi na spremembe cen, zvestoba kupcev pa podjetje postavi v boljši položaj kar se tiče nevarnosti nadomestnih proizvodov v primerjavi s konkurenti (Porter, 2004, str. 37).

Kot smo že omenili, razlikovanje ne vpliva le na konkurenčna razmerja med obstoječimi konkurenti, temveč lahko vpliva tudi na višino vstopnih ovir za nove konkurente (Comanor & Wilson, 1969, str. 87). Razlikovanje proizvoda ustvarja oviro za vstop novega konkurenta na trg zaradi visokih vlaganj, ki bi bila potrebna, da bi premagal zvestobo kupcev, ki je posledica razlikovanja. Takšno početje navadno prinaša visoke začetne izgube in traja dolgo časa, tovrstni vložki v izgradnjo blagovne znamke pa so zelo tvegani, saj v primeru neuspeha nimajo nobene preostale vrednosti. Posledica strategije razlikovanja je poleg večje zvestobe kupcev blagovni znamki tudi nižja občutljivost kupcev na spremembe cen, kar pomeni določeno stopnjo imunosti na dejanja konkurentov in možnost postavitve višjih marž. Če bi ob identični ponudbi vsako podjetje postavilo drugačno ceno, bi dobro obveščeni potrošniki racionalno izbrali najcenejšega ponudnika. Z razlikovanjem se podjetja lahko učinkovito izognejo intenzivni cenovni konkurenci. Težnje in učinkovitost zniževanja cen zavoljo večje prodaje so bistveno manjše, ko

gre za proizvode, ki se med seboj razlikujejo, zahteve oz. želje potrošnikov pa so dovolj razpršene znotraj območja ponudbe. V primeru identičnih proizvodov je za povečanje tržnega deleža dovolj že majhno znižanje cene v primerjavi s konkurenti, v primeru razlikovanja proizvodov pa je za majhno spremembo tržnega deleža potrebno znatno znižanje cen (Sorenson, 1997, str. 5).

In četudi velja razlikovanje za samoumevno orodje za preprečevanje intenzivne cenovne konkurence, lahko opazimo, da mnoga podjetja ponujajo podobne, včasih celo identične proizvode. Veliko proizvodov se med seboj na videz razlikuje, ob podrobnejšem pogledu pa opazimo, da med njimi ni bistvenih razlik. Zakaj torej konkurenčna podjetja ponujajo skoraj identične proizvode, če s tem povečujejo možnost cenovne konkurence? Za to obstajajo trije možni odgovori. Prvič, če je razlog za razlikovanje izogibanje cenovni konkurenci, potem je lahko pomanjkanje le-te razlog za ponudbo skoraj identičnih proizvodov. Drugič, zahteve ali želje potrošnikov znotraj območja ponudbe proizvodov so lahko zelo koncentrirane in posledično ni veliko prostora za razlikovanje. Ter tretjič, podjetja lahko ponujajo skoraj identične proizvode zaradi obstoja pozitivnih eksternalij, ki jih k temu spodbujajo (Sorenson, 1997, str. 5).

Zvestoba potrošnikov in visoka vlaganja, ki bi bila potrebna, da bi konkurenti »premagali« edinstvenost ponudbe podjetja, predstavljata znatni oviri za vstop novih konkurentov na trg (Porter, 2004, str. 7 in 37). Višina vstopne ovire, ki jo predstavlja razlikovanje, je odvisna tudi od vrednosti same ponudbe na določenem trgu (na trgu dražjih artiklov, npr. avtomobili višjega cenovnega razreda, razlikovanje predstavlja večjo vstopno oviro kot na trgu cenejših artiklov, npr. avtomobili nižjega cenovnega razreda) (Bain v Schmalensee, 1980, str. 1). V panogah, v katerih je za potrošnike še posebej pomembno zaupanje v blagovno znamko (npr. proizvodi za nego dojenčka, zdravila brez recepta, kozmetični preparati, investicijsko bančništvo), pa je razlikovanje proizvoda verjetno najpomembnejša vstopna ovira (Porter, 2004, str. 7 in 37).

Očitno je, da podjetja, ki nudijo proizvode z visoko stopnjo razlikovanja, lahko dosežejo nadpovprečne cene. Upoštevajoč višje pribitke lahko podjetja, ki sledijo strategiji razlikovanja, te pribitke ponovno investirajo v ohranjanje razlikovanja in nadaljnji razvoj ponudbe, razvoj novih proizvodov, promocijske aktivnosti, skrb za stranke itd. in tako še dodatno povečajo svojo konkurenčno prednost ter posledično zvišajo vstopne ovire za potencialne konkurente (Kiefer & Carter, 2005, str. 205). Takšna podjetja tudi lažje prenesejo višje stroške delovanja na tujem trgu (Hollensen, 1998, str. 210). Razlikovanje lahko tudi zadržuje potrošnike, ki niso najbolj zadovoljni z blagovno znamko, a ker so stroški zamenjave prav zaradi razlikovanja za njih previsoki, vztrajajo pri določeni blagovni znamki. Vendar, kot pravi Porter (v Kiefer & Carter, 2005, str. 205), je razlikovanje koristno za podjetje le v primeru, če z razlikovanjem dosežena nadpovprečna cena oz. višina donosov presega dodatne stroške, ki so nastali kot posledica razlikovanja.

2.3 Tveganja pri razlikovanju

Pri strategiji razlikovanja se srečamo tudi s tveganji. Tako lahko razlika v stroških med nizko-stroškovnimi podjetji in podjetjem, ki si je izbralo strategijo razlikovanja na podlagi nekega drugega elementa, postane prevelika in slednje prične izgubljati zvestobo potrošnikov. Potrošniki namreč včasih žrtvujejo določene lastnosti, storitve ali podobo (image) v zameno za prihranek. Druga nevarnost je, da se potreba potrošnikov po razlikovanem proizvodu zmanjša. Posnemanje

konkurentov je naslednja nevarnost, zaradi katere se zmanjša zaznana edinstvenost v očeh potrošnikov, kar je pogost pojav predvsem v zrelih panogah. Strategija razlikovanja lahko včasih tudi preprečuje doseganje visokega tržnega deleža, saj je za uspešnost te strategije včasih potrebna zaznava potrošnikov, da gre za nekaj ekskluzivnega, kar tudi opraviči višjo ceno, s katero podjetje pokrije visoke stroške raziskav in razvoja, oblikovanja, kakovostnih materialov ali ponakupne podpore, ki so sploh potrebni za doseg razlikovanja samega. In čeravno potrošniki zaznavajo ponudbo podjetja kot edinstveno ali superiorno, niso vsi pripravljeni ali zmožni za njo tudi plačati višjo ceno (Porter, 2004, str. 37 in 46). Porter (2004, str. 41) pravi, da so za strategijo razlikovanja potrebna določena znanja in viri, kot so: dolga tradicija v panogi ali edinstvena kombinacija sposobnosti pridobljenih na drugih področjih, močno sodelovanje oddelkov, sloves dobre kakovosti ali tehnološke dovršenosti, sposobnost opravljanja raziskav, ustvarjalnost, produktni razvoj in močne trženjske sposobnosti. Omenja tudi organizacijske zahteve za strategijo razlikovanja. Potrebno naj bi bilo trdno sodelovanje med oddelki za raziskave in razvoj, za razvoj produkta in za trženje. Namesto kvantitativnih meril uspešnosti znotraj podjetja predlaga subjektivno ocenjevanje in nagrajevanje, pomembna pa je tudi sposobnost privabiti in zadržati visoko usposobljene delavce, znanstvenike in ustvarjalne ljudi.

2.4 Kaj razlikuje blagovno znamko od ostalih

Veliko je takšnih, ki zmotno verjamejo, da je glavni element, ki razlikuje blagovno znamko od konkurenčnih, njena identiteta, ne vidijo pa, da ni identiteta sama tista, ki razlikuje blagovno znamko od ostalih, temveč so proizvodi in storitve tisti, ki blagovni znamki dajejo konkurenčno prednost. Zato nekatera podjetja praktično ne ponujajo nikakršne oprijemljive prednosti pred konkurenco, razlikovanje gradijo zgolj na identiteti blagovne znamke, ki jo želijo ustvariti z oglaševanjem. Za dolgoročen uspeh pa se morajo podjetja osredotočiti na dejanske koristi in dodano vrednost, ki jo lahko ponudijo svojim potrošnikom. Identiteta blagovne znamke je lahko pri tem zgolj v pomoč pri komuniciranju med podjetjem in potrošniki in nikakor glavni element razlikovanja (Prior, 2008, str. 27), saj so različne kombinacije proizvodov in storitev, ki jih podjetje ponuja, tiste, ki določajo dodano vrednost za potrošnika (Kandampully & Duddy v Kiefer & Carter, 2005, str. 5). Hollensen (1998, str. 73) je zapisal, da potrošniki ne kupujejo proizvodov, ampak koristi. Povedano drugače, proizvod se ne prodaja zaradi samega sebe, ampak zaradi obljube o določenih koristih, ki jih z nakupom pridobimo.

Uspešna podjetja danes uporabljajo oglaševanje za podporo in utrjevanje blagovnih znamk, ki se razvijajo predvsem skozi prenos informacij od ust do ust znotraj interesnih skupin. V preteklosti je bil takšen način ustvarjanja blagovnih znamk bolj izjema kot pravilo. V prihodnosti pa bodo morala podjetja graditi blagovne znamke preko so-ustvarjanja izkušenj, kjer bo v središču posameznik, ter s sodelovanjem s potrošniškimi skupnostmi. Salem Baskin (2009a) pravi, da potrošnikovo dožemanje blagovne znamke ni tisto, kar prinaša uspeh, pomembna je potrošnikova izkušnja s to blagovno znamko. Kakor dolgo bo podjetje sposobno ustvarjati izkušnje, s katerimi bodo potrošniki zadovoljni, toliko časa bo tudi uspešna blagovna znamka (Pralalad & Ramaswamy, 2004, str. 134). Namreč v primeru, da se proizvod ne razlikuje bistveno od konkurenčnih in ne nudi dodatnih koristi, na trgu velja za navadno blago. Posledično je cena tista, ki odloča o količini prodaje. Zato je pomembno, da proizvodu dodamo dodatno vrednost in ga s tem ločimo od konkurenčnih ponudb (Hollensen, 1998, str. 73).

2.5 Na čem graditi razlikovanje

Med različnimi vrstami proizvodov so na trgu takšni, ki jih je težje razlikovati (vijaki, sol itd.) in tisti, ki omogočajo visoko stopnjo razlikovanja (avtomobili, športna oprema itd.). Podjetje lahko ohrani konkurenčno prednost le, če je sposobno ohraniti razlikovanje, zato se mora osredotočiti na specifične aktivnosti, ki mu omogočajo razlikovanje. Tako se lahko podjetje osredotoči na vsaj enega od elementov trženjske ponudbe, ki je v očeh potrošnika pomemben in posledično nudi dobro osnovo za konkurenčno prednost. Podjetje lahko poskuša postati vodilno v kakovosti, nuditi najboljše storitve, biti tehnološko najnaprednejše ali biti okolju prijaznejše od konkurence (Wilson & Gilligan v Kiefer & Carter, 2005, str. 205). Pri tem je ključnega pomena, da podjetje raje izkorišča svoje obstoječe moči in znanja, kot da stremi k tistim, ki jih nima. Poizkus doseganja visoke kakovosti brez ustreznega znanja za proizvodnjo in načrtovanje visokokakovostnih proizvodov je obsojen na neuspeh (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 7).

Kotler in Armstrong (2004, str. 259) pravita, da proizvode lahko razlikujemo na podlagi fizičnih lastnosti, zmogljivosti, podobe in dizajna. Podjetja lahko svoje proizvode razlikujejo tudi na podlagi doslednosti, vzdržljivosti, zanesljivosti ali možnosti popravila. Poleg razlikovanja fizičnih proizvodov lahko podjetje razlikuje svojo ponudbo tudi na podlagi storitev, ki spremljajo proizvod. Osnove za takšno razlikovanje so lahko hitra, prilagojena ali varna dostava. Tudi namestitve ali servis sta lahko osnova za razlikovanje. Nekatera podjetja skušajo dodati vrednost svoji ponudbi z nudenjem ponakupnih storitev, kot so izobraževanje ali svetovanje, ki ga potrošniki potrebujejo. S tem ko svojim potrošnikom pomagajo biti bolj konkurenčni, tudi sami zvišujejo svojo konkurenčno prednost in posledično se poveča tudi zvestoba kupcev ter prodaja. Da bi kar najbolj ustregli potrošnikom, je potrebno med različnimi elementi trženjske ponudbe skrbno izbrati tiste, s katerimi bomo razlikovali našo ponudbo od konkurenčne. Pri tem moramo upoštevati našo strateško odločitev o tem, ali bomo potrošnikom ponujali visoko zaznano vrednost ali nizke stroške. Ta odločitev je namreč pomembna osnova za učinkovito strategijo razlikovanja (Adcock, 2000, str. 127).

Tudi kakovost, ki je za tržnika samoumevno nekaj nujnega, še ne zagotavlja prodaje ali ponavljajočih se nakupov, saj bo določena stopnja kakovosti vedno že vnaprej pričakovana s strani potrošnikov. Brez doseganja te stopnje kakovosti proizvod nima nikakršnih možnosti konkurirati na trgu, doseganje te stopnje kakovosti pa še ne pripomore k doseganju konkurenčne prednosti. Za doseg le-te mora proizvod presegati pričakovano stopnjo kakovosti (Adcock, 2000, str. 172). Levitt (v Adcock, 2000, str. 147) je dejal, da zmožnost iz dobrine ustvariti proizvod, ki ga je moč razlikovati, močno pripomore k uspehu, vendar ga ne zagotavlja. Ponudbo tako lahko razdelimo na tiste elemente, ki jo ločijo od konkurenčnih ponudb, in na elemente, ki spodbudijo potrošnike k nakupu. Ker samo razlikovanje ponudbe še ne pomeni uspeha, je potrebno razlikovati na podlagi elementov, ki privlačijo potrošnike.

Če želimo doseči konkurenčno prednost, morajo biti elementi trženjske ponudbe, na katerih gradimo razlikovanje, pomembni za potrošnike in jim prinašati korist ter v njihovih očeh dvigniti vrednost proizvoda. Takšnim elementom Adcock (2000, str. 129) pravi »energizers«. To so tisti elementi trženjske ponudbe, ki dejansko spodbudijo potrošnika k nakupu. Vsi ostali elementi, po katerih se proizvod razlikuje od konkurenčnih, so zgolj razlike, po katerih lahko ločimo proizvode, potrošnikom pa ne prinašajo nikakršne dodatne koristi ali višje vrednosti. Ker se potrošniki odločajo za nakup glede na razliko med oceno vrednosti in koristi, ki jim jih proizvod prinaša, ter stroški nakupa proizvoda, bodo le tisti elementi, ki dejansko prinašajo koristi, tudi povišali vrednost proizvoda. Agee (2007, str. 8 – 9) poudarja, da potrošniki iščejo blagovno

znamko, ki jim bo nudila osnovne koristi, ki jih pričakujejo od določenega proizvoda. Želijo proizvode, ki so boljši in ne drugačni. Torej, če bo razlikovanje temeljilo na enostavno boljši ponudbi, se lahko nadejamo večjega uspeha, kot če bi razlikovanje temeljilo zgolj na edinstvenosti. Seveda lahko podjetje z uspešno blagovno znamko kasneje doda nekatere elemente trženjske ponudbe in naredi proizvode edinstvene ter tako še dodatno zviša vrednost ponudbe, a osnova naj bo enostavno boljši proizvod oz. storitev.

Proizvode lahko razlikujemo tudi na podlagi okolju prijaznejše proizvodnje, ki nima neposrednega učinka na koristi potrošnika ob sami uporabi proizvoda, ali pa na podlagi okolju prijaznejših stranskih učinkov uporabe proizvoda (npr. čistejši izpusti iz avtomobilov). Da bi bila takšna strategija razlikovanja uspešna, morajo biti izpolnjeni trije pogoji (Reinhardt, 1998, str. 43 – 73):

- podjetje mora najti potrošnike, ki so pripravljeni plačati več za okolju prijaznejše proizvode ali umetno ustvariti povpraševanje (prepričati potrošnike);
- inovacija mora biti zaščitena pred posnemanjem konkurentov;
- podjetje mora potrošnikom predstaviti verodostojne podatke o vplivih na okolje, ki jih imajo proizvodi oz. njihova proizvodnja.

Razlago za razlikovanje, ki ga podjetja gradijo zgolj na identiteti blagovne znamke, ki jo ustvarjajo preko oglaševanja, Tom Agee (2007, str. 8 – 9) vidi v tem, da je danes izredno težko, če ne celo nemogoče, ponuditi nekaj edinstvenega, kar je pomembno za potrošnike in je hkrati zaščiteno pred posnemanjem konkurentov. Zato pravi, da podjetjem, ki ne uspejo svojim proizvodom dodati dodane vrednosti oz. le-te zaščititi pred posnemanjem konkurentov, preostane le vlaganje v oglaševanje blagovne znamke in dodajanje čustvene note. In ker je trženje kvalitativna funkcija, tudi konkurenčna prednost včasih temelji bolj na psiholoških dejavnikih kot na ekonomskih oz. racionalnih. Lahko bi rekli, da je cilj trženja včasih tudi odmakniti nakupno odločanje stran od racionalnih ekonomskih odločitev. Doyle (v Adcock, 2000, str. 202) temu pravi *decommoditizing* – ustvarjanje ne-ekonomskih razlogov za nakup. Več o tem, kaj sploh je blagovna znamka in o njenem vplivu na potrošnike, si pogledjmo v naslednjem poglavju.

3 BLAGOVNA ZNAMKA

Blagovne znamke so povsod okoli nas, pojavljajo se na reklamni panojih ob cestah in svetlobni panoji z oglasi za blagovne znamke v mestih prekrivajo stavbe. Blagovne znamke srečamo že zjutraj doma, ko se zbudimo v spalni srajci naše najljubše blagovne znamke, vstanemo z vzmetnice priznane blagovne znamke in si zobe umijemo z zobno ščetko, ki je prav tako določene blagovne znamke. Tudi kosmiči, ki jih zajtrkujemo, oblačila, ki jih nosimo, avto, s katerim se odpeljemo po opravkih, restavracija, v kateri obedujemo, in kozarec vina, ki ga ob večerji spijemo, so določene blagovne znamke. Celo kuhinjska sol je pakirana v embalaži, iz katere je razvidna blagovna znamka. Vijaki in matice imajo na pakiranju prav tako oznako distributerja, avtomobilski deli (svečke, pnevmatike, filtri) imajo svojo blagovno znamko in tudi pri sadju in zelenjavi najdemo blagovne znamke. Pomen blagovnih znamk je danes tako velik, da skoraj ni proizvoda, ki ne bi imel blagovne znamke. A odgovor na vprašanja, kaj sploh je

blagovna znamka, kakšen učinek ima na potrošnike in njihovo zvestobo ter kako veliko vstopno oviro predstavlja za konkurente, ni preprost.

Da bomo lažje razumeli pomen blagovne znamke kot vstopne ovire za konkurente, si najprej pogledjmo njeno opredelitev, opredelitev njene identitete, podobe blagovne znamke in njen vpliv na potrošnike.

3.1 Opredelitev blagovne znamke

Opredelitev blagovne znamke se je dopolnjevala skozi čas. Grobo povedano blagovna znamka predstavlja skupino proizvodov z določenimi kakovostnimi in/ali količinskimi značilnostmi, katerih dane vrednosti so enake pri vsakem proizvodu te blagovne znamke (Giannias, 1999, str. 29 – 39), ali kot je zapisal Schmalensee (1980, str. 31), blagovna znamka opravlja vlogo prenosa informacij potrošnikom o kakovosti ponudbe. A blagovna znamka je veliko več kot to. Richard Koch (v Coomber, 2002, str. 9) je leta 1994 opredelil blagovno znamko kot vizualni dizajn in/ali ime, ki označuje proizvod ali storitev določenega proizvajalca, z namenom razlikovanja od konkurenčne ponudbe proizvodov ali storitev, in hkrati obljublja potrošniku določeno stopnjo kakovosti ter njeno konsistentnost. Koch poudari, da sta ključnega pomena pri tem prav razlikovanje (strmenje k drugačnosti proizvoda ali storitve, ali vsaj k zaznavi potrošnika, da gre za drugačen proizvod ali storitev od ostalih na trgu) in konsistentnost kakovosti.

Tudi Kotler (v Adcock, 2000, str. 202) je leta 1997 opredelil blagovno znamko kot ime, slogan, simbol, dizajn ali njihovo kombinacijo, namenjeno ločevanju proizvodov ali storitev določenega prodajalca, proizvajalca ali skupine prodajalcev oz. proizvajalcev in razlikovanju od konkurenčne ponudbe. Ta opis zajema bolj oprijemljive elemente blagovne znamke in se dotakne tudi njene naloge pri razlikovanju. Vendar pa je po mnenju Dennisa Adcocka (2000, str. 202) ta opis preveč mehaničen, da bi razkril kompleksnost pojma blagovna znamka, ki je neoprijemljiv, večinoma neracionalen in povezan s čustvenimi vplivi. Blagovna znamka ni le proizvod, ki ga potrošniki dobro poznajo, niti ni prepoznavno ime ali logotip, blagovna znamka je veliko več. Je močan impulz, ki pričara kompleksno podobo o pričakovanjih, ki jih lahko izpolni.

Podobnega mnenja je bil tudi Schmitt (1999, str. 21), ki je zapisal, da je do takrat večina teoretikov obravnavala blagovne znamke zgolj kot sredstvo za označevanje proizvodov. Za njih je veljalo »blagovna znamka = identiteta«. To pomeni, da blagovne znamke predstavljajo proizvajalca in njegovo kakovost, ločujejo proizvode med seboj ali proizvod blagovne znamke od generičnega proizvoda in splošne dobrine. Takšna obravnava pa po njegovem ne zajema bistva blagovnih znamk, ki so vir čutnosti, čustvenih in razumskih asociacij ter nudijo doživetje. Po njegovem mnenju v mnogih panogah imena blagovnih znamk in njihovi logotipi sami po sebi več ne privabljajo potrošnikov. Potrošniki pričakujejo izvirne rešitve, kakovostne proizvode in blagovne znamke, s katerimi se lahko povežejo in ki jim dajejo navdih. Uveljavljeno ime in kakovost še ne zagotavljata uspeha, pomemben je občutek povezanosti potrošnika z blagovno znamko.

Wilson in Gilligan (1999, str. 400) sta zapisala, da je za mnoga podjetja blagovna znamka ključni element strategije proizvoda, vendar pa pojem blagovna znamka predstavlja veliko več kot le ime na embalaži. Gre za ustvarjanje, ohranjanje in aktivno razvijanje zaznane vrednosti za potrošnike. Le tako lahko podjetje stoji za obljubo, ki jo daje blagovna znamka, in jo tudi vedno

znova izpolni ter potrošniku zagotavlja višjo vrednost, kot jo ponuja konkurenca. Iz tega lahko sklepamo, da mora biti vsaka strategija blagovne znamke dolgoročen proces, ki vključuje vlaganje in predanost k razvoju blagovne znamke skozi čas.

Adcock (2000, str. 214) je zapisal, da blagovno znamko lahko prepoznamo po imenu ali simbolu, ki pa ne predstavljata njenega bistva, saj ime samo ne spodbudi potrošnikov k nakupu niti ne izzove čustev, ki jih lahko potrošniki imajo do določenih blagovnih znamk. Adcock pravi, da je vsaka zrela blagovna znamka zgrajena iz množice vrednot, obljub in izkušenj, ki jih potrošniki združijo v celoto. Vendar blagovna znamka kljub temu ni oprijemljiva. Je neoprijemljiva podoba, ki so jo potrošniki »podarili« podjetju.

Podobno so blagovno znamko leta 1998 opredelili Hill, McGrath in Dayal (v Coomber, 2002, str. 9), ki pravijo, da blagovna znamka pravzaprav predstavlja razmerje med dobaviteljem in kupcem, katerega obojestransko korist presega koristi posameznih transakcij ali nakupov. Tako so blagovno znamko opredelili kot nekaj, kar ne označuje zgolj produkta samega. Zanimiva je tudi opredelitev blagovne znamke, ki so jo podali svetovalci pri Booz - Allen & Hamilton. Ti pravijo, da so blagovne znamke sredstvo za hitrejše komuniciranje kritičnih podatkov s trgom in posledično za vplivanje na nakupno odločitev (Totonis & Acito v Coomber, 2002, str. 9).

Kasneje je Kotler skupaj z Armstrongom (2004, str. 285 in 291) definirali blagovno znamko kot ime, slogan, znak, simbol, dizajn ali kombinacijo naštetega, ki označuje proizvajalca ali prodajalca proizvoda ali storitve, ter dodal, da potrošniki dojemajo blagovno znamko kot pomemben del proizvoda, ki lahko tudi zviša vrednost proizvoda. Zato blagovne znamke niso zgolj ime in simbol, ampak predstavljajo tudi potrošnikovo zaznavo in občutke do proizvoda in njegovih zmogljivosti.

Podobno kot Adcock tudi Korelc (2006b) pravi, da blagovne znamke niso nekaj oprijemljivega, ampak obstajajo izključno v glavah potrošnikov in so pravzaprav psihološki konstrukt. Blagovno znamko definira kot skupek vseh zaznav, stališč, predstav, asociacij ter občutkov, ki jih ima potrošnik do njene ponudbe. Torej je blagovna znamka vse tisto, kar proizvod ali storitev pomeni potrošniku. Salem Baskin (2008a) je mnenja, da gre pri blagovni znamki za realno-časovno interakcijo in dejansko vpletenost med podjetjem in potrošnikom in ne za neko statično podobo in identiteto blagovne znamke. Ko sem g. Salma Baskina preko elektronske pošte vprašal po njegovi definiciji blagovne znamke, pa mi je odvrnil, da gre po njegovem pri iskanju definicije blagovne znamke za velik nesmisel in da »blagovna znamka« kot taka pravzaprav ne obstaja. Ni tistega »nekaj«, za kar bi lahko rekli, da je to blagovna znamka, da ima osebnostne lastnosti, podobo ali neodvisen obstoj. Pravi, da so potrošniki tisti, ki s svojim vedenjem v javnosti oblikujejo podobo blagovne znamke, le-ta pa je posledica interakcij med podjetjem in potrošniki. Zanj torej blagovne znamke predstavljajo vedenjski vzorec tako podjetja kot tudi potrošnikov, ki je neprestano na preizkušnji in se lahko spremeni bodisi zaradi podjetja bodisi zaradi potrošnikov.

Ameriško združenje AMA (American Marketing Association) na svoji spletni strani navaja opredelitev blagovne znamke kot izkušnjo potrošnika, ki jo predstavlja skupek podob in idej, katere se pogosto nanašajo na simbol, kot je ime, logotip, slogan ali grafična podoba. Prepoznavnost blagovne znamke ter ostali odzivi potrošnikov pa so posledica oglaševanja, medijske podobe in ponavljajočih se izkušenj skozi uporabo posameznih proizvodov ali storitev. Kot dodatek k tej opredelitvi so še zapisali, da blagovna znamka pogosto vsebuje izrazit logotip, obliko pisave, barvno shemo in simbole, ki predstavljajo implicitne vrednote, ideje ter celo osebnostne lastnosti (AMA Dictionary, 13.9.2009).

Opazimo lahko, da si tako kot pri vstopnih ovirah tudi pri blagovni znamki vsi avtorji niso povsem enotni pri njeni opredelitvi. Veliko jih omenja njene oprijemljive elemente, kot so ime, simbol, logotip ter dizajn. Mnogi tem elementom dodajajo tudi neoprijemljive elemente, kot so obljuba o določeni kakovosti ponudbe, vrednote in asociacije. A za razliko od vstopnih ovir gre tukaj za opredelitve, ki se v večini primerov dopolnjujejo in si ne nasprotujejo. Iz napisanega lahko povzamemo, da je blagovna znamka kompleksen pojem, čigar opredelitev se s časom spreminja oz. dopolnjuje, tako kot se spreminjajo potrošniške navade ter interakcije med podjetji in potrošniki.

3.2 Identiteta blagovne znamke

Za uspeh in rast na trgu, kjer se ponudbe med seboj vse manj razlikujejo in so v očeh potrošnikov poleg blagovne znamke proizvoda edine razlike med ponudniki v ceni in dostopnosti, je potrebno razumeti bistvo te blagovne znamke in le-to prenesti v edinstveno vrednost za potrošnika. Uspeh blagovne znamke bo nato odvisen od potrošnikove zaznave te edinstvene vrednosti. Kakšna bo ta potrošnikova zaznava, pa je odvisno tudi od identitete blagovne znamke. Tock (2007, str. 30) je zapisal, da mora uspešna blagovna znamka med drugim, poleg dobrega vtisa, potrošniku ponuditi tudi prihranek časa, nositi določeno sporočilo in imeti jasno identiteto.

Vsaka blagovna znamka ima identiteto, ne glede na to, ali z njo jasno upravlja ali ne (Korelc, 2006a). Identiteta je vizija o tem, kakšna naj bo zaznava blagovne znamke pri ciljnih skupinah potrošnikov (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 27). Je edinstven niz asociacij, ki ga želijo ustvariti in ohraniti strategiji blagovne znamke, in vsebuje obljubo, ki jo daje blagovna znamka potrošnikom. Je tista, ki poleg zunanjih fizičnih elementov razlikuje blagovno znamko od drugih (Korelc, 2006a). Če je identiteta neke blagovne znamke nejasna ali dvoumna, je zelo malo verjetnosti, da bo izgradnja te blagovne znamke uspešna (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 27). Identiteta mora biti vedno usmerjena v prihodnost in izražati asociacije, ki si jih prizadeva doseči blagovna znamka (Korelc, 2006a), saj ima asociacija, ki se zdi potrošnikom smiselna in pomembna ter se zaradi nje lahko poistovetijo z blagovno znamko, velik potencial za izgradnjo uspešne blagovne znamke (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 89). Tako mnoge blagovne znamke želijo potrošnikom predstaviti svojo identiteto, a zelo pomembno je, da tudi proizvodi in storitve, ki jih ponujajo pod blagovno znamko, ustrezajo tej identiteti (Prior, 2008, str. 27).

Sistem identitete blagovne znamke vključuje tudi predlog vrednosti, ki naj bi jo ustvarila. Predlagana vrednost pa lahko, poleg funkcionalnih koristi, zajema tudi čustvene in samo-izrazne koristi. Slednje pomeni, da potrošnik ob nakupu ali uporabi proizvoda občuti še dodatno zadovoljstvo, ki izvira iz dejstva, da poseduje proizvod točno določene blagovne znamke. Prav tako sistem identitete blagovne znamke vključuje odnos s potrošnikom, kar naj bi bil tudi eden od ciljev blagovne znamke. Ta odnos je lahko povsem oseben in tako blagovno znamko postavi v vlogo prijatelja, mentorja, svetovalca ipd. (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 49). Elementi identitete morajo biti razvrščeni tako, da imajo prednost tisti, ki bolj razlikujejo blagovno znamko od konkurenčnih in bolj omogočajo potrošnikom, da se poistovetijo z blagovno znamko. Odločitev o uporabi že obstoječih asociacij ali iskanju novih je odvisna od jakosti vpliva, ki ga imajo obstoječi elementi identitete na zvestobo potrošnikov. Ta vpliv pa je odvisen od tega, kako dobro ti elementi razlikujejo ponudbo od konkurenčne in koliko se zaradi teh elementov potrošniki lahko poistovetijo z blagovno znamko (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 87).

Razporeditev elementov identitete glede na omenjena kriterija je lahko zelo koristno. Nekateri elementi identitete, ki so sicer pomemben del strategije blagovne znamke, niti ne razlikujejo niti ne omogočajo poistovetenja potrošnikom. Ti elementi so osnovne ali minimalne zahtevane lastnosti, ki se jih pričakuje prav od vsake blagovne znamke na trgu (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 87). Varadajan (v Adcock, 2000, str. 146) jih imenuje preprečevalci neuspeha (anlg. *failure preventers*). So nekakšna podlaga za dejavnike, ki prinašajo konkurenčno prednost. Ti dejavniki delujejo tudi kot vstopne ovire za podjetja, ki želijo vstopiti na trg, saj so pravzaprav minimalni standardi, ki jih mora podjetje dosegati, da sploh lahko začne delovati na trgu. Za doseg konkurenčnega uspeha mora proizvod najprej ustrezati osnovnim pričakovanjem in šele nato ponuditi nekaj več (Adcock, 2000, str. 146).

3.3 Podoba blagovne znamke

Podoba blagovne znamke je rezultat potrošnikove zaznave. Potrošniki si glede na zaznavo ustvarijo različne podobe o blagovni znamki in temu ustrezen imajo tudi odnos in predstavo o vrednosti ponudbe te blagovne znamke (Adcock, 2000, str. 202). Podoba blagovne znamke je pravzaprav zaznava blagovne znamke v glavah potrošnikov, ki nastane skozi komuniciranje in izkušnje z blagovno znamko in vključuje značilne »človeške« lastnosti značaja blagovne znamke (npr. topel, prijazen, zabaven, močan) (Coomber, 2002, str. 84). Pri tem pa ni nujno, da se podoba blagovne znamke pri potrošniku ujema s podobo, kot so si jo zamislili v podjetju. Če je bila komunikacija nejasna ali dvoumna, je lahko slika precej drugačna (Videčnik, 2005). Koncept podobe blagovne znamke je močno povezan z umeščanjem blagovne znamke – pri umeščanju blagovne znamke gre za dejanja lastnika blagovne znamke, s katerimi želi ustvariti določen značaj blagovne znamke, med tem ko gre pri podobi blagovne znamke bolj za samo zaznavo potrošnikov (kako potrošniki vidijo določeno blagovno znamko) (Coomber, 2002, str. 84).

Na različnih trgih ima lahko blagovna znamka različne podobe. Način, kako potrošniki sprejemajo in gledajo na blagovno znamko, je odvisen od njenih notranjih (velikost, dizajn, itd.) in zunanjih (ime, logotip, država porekla) lastnosti. V primeru nezadostnega poznavanja blagovne znamke, potrošniki o njenih lastnostih najpogosteje sklepajo glede na državo porekla, navadno izraženo s frazo »*MADE IN ...*«. Določene države imajo namreč sloves po proizvodnji kakovostnih proizvodov določenih skupin (npr. švicarska ura, italijanska moda, francoska kozmetika, japonska tehnika ipd.). Država porekla je včasih lahko tudi bolj pomembna od blagovne znamke same in je za podjetja iz zahodnih držav lahko velika prednost pri vstopu na trge vzhodne Evrope s proizvodi, katerih blagovna znamka še ni uveljavljena oz. priznana (Hollensen, 1998, str. 356). Premagovanje takšnih stereotipov pa je za tržnike lahko zelo zahtevna naloga. Športni copati blagovnih znamk Nike, Puma in Reebok veljajo za kvalitetne in lepo oblikovane. Čeprav je večina njihovih športnih copat proizvedenih v državah v razvoju, pa ima država, v kateri je sedež blagovne znamke, močnejši vpliv na zaznavo potrošnikov (Kiefer & Carter, 2005, str. 235).

Tudi celostna podoba podjetja ima vpliv na podobo blagovne znamke. Celostna podoba podjetja so vsi vidni elementi (ime, logotipi, simboli, znaki, embalaža, itd.), ki lahko služijo za prepoznavo podjetja, kot tudi nevidne lastnosti, ki se odražajo skozi dejanja podjetja in skozi izkušnje, ki ustvarjajo značaj podjetja (Coomber, 2002, str. 84). Celostna podoba podjetja ima pomemben vpliv na zaznavo blagovne znamke pri potrošnikih, zato se veliko truda vlaga tudi v

oblikovanje podobe podjetji. Mednarodno ugledna podjetja lahko s svojo podobo predstavljajo veliko oviro za konkurente (Kiefer & Carter, 2005, str. 235).

Če ima blagovna znamka močno, pozitivno podobo, potem bo njen sloves močno vplival na nakupne odločitve potrošnikov. Negativne podobe blagovnih znamk imajo ravno nasproten učinek, odbijajo kupce in kvarijo prodajo. Poleg koristi, ki jih imajo blagovne znamke za potrošnika pri nakupnih odločitvah, lahko le-te pomenijo tudi dodatno psihološko zadovoljstvo po nakupu ob sami uporabi proizvoda določene blagovne znamke (Adcock, 2000, str. 214).

3.4 Umeščanje blagovne znamke

Kot smo že omenili, je blagovna znamka med drugim tudi sredstvo za lažje razlikovanje proizvodov, nekakšna oznaka, po kateri ločimo dobrine. Tudi cene potrošniških dobrin so v neki meri odvisne od blagovne znamke, zato je umeščanje blagovne znamke na trgu pomembno za podjetja, saj le-to posledično vpliva na njihove dobičke (Giannias, 1999, str.29-39). Umeščanje blagovne znamke je strategija komuniciranja, ki temelji na potrošnikovi mentalni zaznavi. Nanaša se na dejanje lociranja blagovne znamke v očeh potrošnika v primerjavi z ostalimi blagovnimi znamkami na podlagi lastnosti proizvoda ali storitve oz. koristi za potrošnika, ki jih ponuja blagovna znamka (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 228 in 378). Ker je potrošnikova zaznava lastnosti, ki prinašajo koristi, odločujoča, se z umeščanjem blagovne znamke skuša doseči želeno zaznavo pri potrošnikih in tako vplivati na njihovo nakupno odločitev (Hollensen, 1998, str. 355). Adcock (2000, str. 129) definira umeščanje blagovne znamke kot ukrepe dobavitelja s ciljem ustreči željam in zahtevam, ki jih ima določen ciljni trg do proizvodov določene blagovne znamke oz. celovite ponudbe podjetja. Pravi, da je umeščanje tudi tesno povezano s položajem podjetja kot ponudnika proizvodov visoke vrednosti ali kot nizko-stroškovnega dobavitelja. Tako eno najmočnejših orodij trženja ni nekaj, kar naredimo s proizvodom ali s trženjskim spletom, temveč se dogaja v mislih potrošnikov. Položaj, ki ga ima blagovna znamka v očeh potrošnika, pa je odvisen od različnih spremenljivk (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 228 in 378).

3.4.1 Načrtovanje umeščanja

Ker tržniki ne želijo pustiti umestitve blagovnih znamk naključju, načrtujejo umeščanje, ki bo njihovi blagovni znamki prineslo kar največjo prednost na izbranih ciljnih trgih. Temu primerno morajo prilagoditi celoten trženjski splet. Če podjetje umešča svojo blagovno znamko kot najbolj kakovostno, mora nato tudi poskrbeti, da bo kakovost proizvoda temu ustrezna, saj je nemogoče zgraditi trden položaj na trgu na praznih obljubah. Lahko bi rekli, da se umeščanje pravzaprav prične ravno z razlikovanjem ponudbe podjetja od ponudb konkurence in to na takšen način, da potrošnikom ponudijo večjo vrednost od konkurence. Da bi izpostavili ustrezne lastnosti, ki zvišujejo vrednost za potrošnike in v katerih se proizvod ali storitev določene blagovne znamke razlikuje od konkurenčnih, se morajo tržniki postaviti v kožo potrošnika skozi celotno izkušnjo s proizvodom ali storitvijo te blagovne znamke. Blagovna znamka se na določenem trgu lahko razlikuje od konkurence v samem proizvodu, servisni storitvi, tržnih poteh, zaposlenih ali zunanji podobi (Kotler & Armstrong, 2004, str. 259). Ne smemo pa pozabiti, da če želimo, da bodo potrošniki proizvod določene blagovne znamke sploh vključili v ožjo izbiro, mora le-ta ustrezati njihovim osnovnim zahtevam in pričakovanjem.

Za nekatera podjetja je izbira strategije umeščanja blagovne znamke preprosto opravilo. Podjetje, ki je znano po visoki kakovosti v določenih segmentih, bo verjetno takšno umeščanje uporabilo tudi v novem segmentu, če bo ugotovilo, da je dovolj takšnih kupcev, ki želijo visoko kakovost. Pogosto pa se zgodi, da enako ali pa podobno strategijo izbere več različnih podjetji. V takšnem primeru je potrebno poiskati novo osnovo za razlikovanje od konkurentov – najti drug način za poudarjanje drugačnosti. Podjetje mora svojo ponudbo prikazati drugačno, jo razlikovati od konkurence z ustvarjanjem in poudarjanjem edinstvenega skupka koristi, ki bo pritegnil potrošnike v določenem segmentu (Kotler & Armstrong, 2004, str. 259).

3.4.2 Umeščanje v očeh potrošnikov

Umeščanje blagovne znamke je ključnega pomena za uspešno trženje katerega koli podjetja na konkurenčnem trgu. Blagovna znamka ali podjetje, ki ni jasno umeščeno v očeh potrošnikov, posledično ne more zdržati cene višje od cene navadnega blaga na trgu. Sposobnost zdržati cenovne pribitke in konkurenčno prednost je odvisna od zaznave potrošnikov, da je proizvod ali storitev določene blagovne znamke znatno drugačna v vsaj enem pogledu od konkurenčne ponudbe (Hollensen, 1998, str. 355).

Umeščanje v očeh potrošnikov se prične z opisovanjem specifičnega proizvoda kot skupka oz. niza lastnosti, ki prinašajo določene koristi za potrošnika in posledično zaznano vrednost (Hollensen, 1998, str. 355). Vrednost za potrošnika pa nastane, ko zaznane koristi, pridobljene z nakupom, presegajo višino stroškov nakupa (Christopher v Kiefer & Carter, 2005, str. 197). Zato mora podjetje stalno in enakomerno vlagati v transakcije ter hkrati razumeti lastne kot tudi potrebe potrošnikov, poudarek pa naj bo na ustvarjanju in večanju vrednosti za potrošnika. Visoko zaznana vrednost proizvoda ali storitve določene blagovne znamke v očeh potrošnikov je lahko tudi kapital za podjetje oz. prednost pred ostalimi podjetji, ki jo dobimo z enačbo: vrednost za potrošnika = zaznana korist – strošek nakupa (Kandampully & Duddy v Kiefer & Carter, 2005, str. 197).

Hollensen (1998, str. 73) ugotavlja, da če želimo potrošnikom ponuditi zadovoljivo zaznano vrednost, moramo zagotoviti pravilno razmerje aktivnosti, ki prispevajo vsaka svoj delež k zaznani vrednosti, ki je potrošnikova celotna ocena proizvoda in/ali storitve. Za ugotovitev pravičnega razmerja aktivnosti pa moramo razumeti, kaj potrošniki pravzaprav pričakujejo od naše ponudbe. To je lahko mešanica fizičnih lastnosti proizvoda, storitev in tehnične podpore, ki je na voljo pri določenem načinu uporabe proizvoda.

Adcock (2000, str. 132) opozarja, da je pri umeščanju potrebno upoštevati vidik zaznave potrošnikov. Ta vključuje presojo potrošnikov, ki pa je lahko včasih neracionalna. Potrošniki namreč sami ocenijo ponudbo podjetja in jo primerjajo s konkurenčnimi ponodbami, ki so jih vzeli v ožji izbor za nakup. Pri doseganju zelenih učinkov z umeščanjem blagovne znamke v očeh potrošnikov se je potrebno zavedati tudi tega, da se zaznava pri potrošnikih lahko razlikuje od trga do trga, saj se tudi ciljni kupci določene blagovne znamke razlikujejo v različnih državah. Zato je pomembno, da pri umeščanju blagovne znamke v očeh potrošnikov na določenem trgu ali regiji, natančno poudarimo, kaj ta blagovna znamka predstavlja, kakšne koristi prinaša in v čem se razlikuje od obstoječe ter potencialne konkurence. Pri načrtovanju umeščanja blagovne znamke na določenem trgu se tako podjetje lahko osredotoči na enega ali več elementov proizvoda oz. storitve in tako gradi razlikovanje na podlagi cene, kakovosti, ene ali več lastnosti,

specifičnega načina uporabe, ciljnih kupcev ali na podlagi direktne primerjave z enim od konkurentov (Hollensen, 1998, str. 356).

Da je položaj blagovne znamke pravzaprav potrošnikova zaznava lastnosti proizvodov te blagovne znamke oz. položaj, ki ga ima blagovna znamka v mislih potrošnika v primerjavi s konkurenčnimi blagovnimi znamkami, sta zapisala tudi Kotler in Armstrong (2004, str. 259). Pravita, da umeščanje blagovne znamke vključuje vcepljanje edinstvenih koristi in razlik, ki so značilne za določeno blagovno znamko, v misli potrošnikov. Položaj blagovne znamke je tako skupek zaznav, vtisov in občutkov, ki jih imajo potrošniki do blagovne znamke v primerjavi s konkurenco.

3.4.3 Postopek umeščanja

Postopek umeščanja blagovne znamke je sestavljen iz treh stopenj. Na začetku je potrebno poiskati niz potencialnih konkurenčnih prednosti, na katerih bi lahko gradili položaj in jih poudarjali pri umeščanju. Sledi izbira konkurenčnih prednosti, ki jih bomo uporabili pri umeščanju blagovne znamke, in izbira strategije umeščanja. Podjetje mora nato učinkovito komunicirati in sporočiti izbran položaj oz. umeščati blagovno znamko na trg (Kotler & Armstrong, 2004, str. 259).

Ob predpostavki, da je podjetje uspelo določiti nekaj možnih konkurenčnih prednosti, na katerih bi lahko gradilo razlikovanje, mora sedaj podjetje izbrati tiste, na katerih bo gradilo svojo strategijo umeščanja. Odločiti se je potrebno, koliko konkurenčnih prednosti poudarjati in katere. Mnenja o tem, koliko konkurenčnih prednosti poudarjati, se med tržniki razlikujejo. Mnogi so mnenja, da se je najbolje osredotočiti na eno korist, ki jo blagovna znamka prinaša na izbranem trgu. Rosser Reeves (v Kotler & Armstrong, 2004, str. 261) je predlagal, da morajo podjetja sestaviti edinstveno prodajno ponudbo (*unique selling proposition* = USP) za vsako blagovno znamko in pri njej tudi vztrajati. Vsaka blagovna znamka bi tako morala izbrati določeno lastnost in se predstavljati kot »številka ena« v tej lastnosti, saj si potrošniki bolje zapomnijo »številko ena« (najboljšega) na trgu kot ostalo konkurenco, še posebno v poplavi komunikacij, s katerimi jih zasipa trg. Podjetje, ki se bo zavezalo temu in bo svojo »obljubo« tudi izpolnjevalo, bo sčasoma postalo znano in potrošniki si ga bodo tudi najbolj zapomnili.

Nekateri pa so mnenja, da se morajo podjetja osredotočiti na več kot eno samo konkurenčno prednost. Takšna strategija je še posebej učinkovita v primeru, ko dve ali več podjetij trdi, da so najboljši v isti lastnosti (najkakovostnejši, najučinkovitejši). V današnjih časih, ko se trgi delijo na manjše segmente, podjetja skušajo razširiti svojo strategijo umeščanja tako, da bi ugajala več različnim segmentom hkrati. Takšno početje pa je lahko dvorezen meč, saj s tem, ko podjetje povečuje število trditev, tvega izgubo verodostojnosti blagovne znamke pred potrošniki ali pa izgubo jasnega položaja blagovne znamke na trgu (Kotler & Armstrong, 2004, str. 261).

V splošnem se mora podjetje izogibati trem glavnim napakam pri umeščanju na trg. Prva napaka je nezadostno umeščanje – neuspeh pri umeščanju. Nekatera podjetja sčasoma spoznajo, da potrošniki le bežno poznajo blagovno znamko ali pa, da ne vedo o blagovni znamki nič posebnega. Druga napaka je pretirano umeščanje – ustvarjanje preozke podobe blagovne znamke (recimo, da podjetje pod določeno blagovno znamko proizvaja samo zelo drage izdelke, ko pa v resnici proizvaja tudi povsem dostopne izdelke za vsakogar). Tretja napaka je nejasno umeščanje – ustvarjanje nejasne podobe o blagovni znamki med potrošniki (npr. različni, ne najbolj

smiselno povezani/dopolnjujoči slogani ali celo nasprotujoči si slogani) (Kotler & Armstrong, 2004, str. 261).

Tudi pri vprašanju, »Katere?« konkurenčne prednosti poudarjati, ni jasnega odgovora. Vse lastnosti, v katerih se proizvodi določene blagovne znamke razlikujejo od konkurenčnih proizvodov, niso nujno pomembne ali odločilne. Vsaka lastnost lahko za podjetje pomeni dodaten strošek pa tudi dodatno korist za potrošnike. Podjetje mora zato previdno izbrati, kako se bo razlikovalo od konkurence. Za določitev ustreznih lastnosti oz. konkurenčnih prednosti, na katerih naj podjetje gradi svoj položaj, moramo upoštevati sledeče kriterije (Kotler & Armstrong, 2004, str. 261):

- **pomembnost:** lastnost je v veliko korist ciljnim potrošnikom in posledično doda vrednost proizvodu;
- **značilnost:** konkurenčna podjetja ne ponujajo takšne lastnosti (le-ta je značilna za naše podjetje), ali pa jo lahko naše podjetje ponudi bolj izrazito;
- **nadrejenost:** lastnost bolje koristi potrošniku kot lastnosti, s katerimi konkurenca skuša prinesiti enako korist;
- **sporočljivost:** lastnost je mogoče jasno izraziti in je očitna potrošnikom;
- **preventivnost:** konkurenca ne more preprosto posnemati lastnosti;
- **dostopnost:** potrošniki si lahko privoščijo razliko v ceni oziroma višjo ceno, ki je posledica lastnosti;
- **dobičkonosnost:** zaradi lastnosti se nam dobički ne zmanjšajo.

Izbira konkurenčnih prednosti, na katerih naj gradimo umeščanje blagovne znamke, je lahko težavna, a takšne odločitve so lahko ključnega pomena pri uspehu.

3.5 Blagovna znamka kot bližnjica

Blagovna znamka je že tradicionalno osrednja komunikacijska pot med podjetjem in potrošniki. Podjetja skozi umeščanje svojih blagovnih znamk sporočajo vrsto koristi, ki jih obljublajo potrošnikom. V boju za tržni delež se je razlikovanje usmerilo v različne segmente in celotna oglaševalska industrija je bila ustvarjena z namenom prepričevati vnaprej določene skupine potrošnikov, z uporabo nadzorovanih komunikacij, v podobo oz. image določenega proizvoda (Pralhad & Ramaswamy, 2004, str. 132). Številne različice proizvodov pa begajo potrošnike. Kompleksnost ponudb, kot tudi povezano tveganje in koristi, povzročajo frustracije pri potrošnikih, ki nimajo izobilja časa za nakupno odločanje (Pralhad & Ramaswamy, 2004, str. 1). V takšnih primerih so nam blagovne znamke lahko v veliko pomoč. Če gledamo s strani potencialnega kupca, nam tako blagovne znamke pomagajo izbrati med različnimi ponudbami na trgu in določiti, katera ponudba najbolj ustreza našim potrebam. Prepoznavanje blagovnih znamk nam torej olajša nakupno odločitev in hkrati zmanjšuje tveganje ob nakupu.

Wilson in Gilligan (1999, str. 397) sta zapisala, da blagovne znamke potrošnikom omogočajo prepoznati proizvod ali storitev, ki obljublja določene koristi. Kot take, blagovne znamke predstavljajo nekakšno bližnjico, saj si potrošniki za vsako blagovno znamko ustvarijo skupek pričakovanj o namembnosti, zmogljivostih, kakovosti in ceni proizvoda pod to blagovno znamko. Zaradi tega imajo priznane blagovne znamke ogromno strateško in finančno vrednost, za kar pa so bila potrebna leta vlaganj in oglaševanja. Tudi Kotler in Armstrong (2004, str. 285) sta zapisala, da so blagovne znamke potrošnikom lahko v veliko pomoč. Imena blagovnih znamk olajšajo potrošnikom prepoznati proizvode, ki bi jim lahko ustrezali. Potrošniku blagovna znamka tako pove nekaj o kakovosti proizvoda. Tisti, ki vedno kupujejo isto blagovno znamko, vedo, da bodo vedno dobili enake lastnosti, koristi in kakovost.

Blagovne znamke so še posebej v pomoč potrošnikom, ko gre za ponavljajoče se nakupe z nizko stopnjo vpletenosti. V takšnih primerih blagovna znamka igra vlogo bližnjice pri odločanju, ki ponavadi temelji na pozitivnih preteklih izkušnjah. Zaradi svojega značaja ali slovesa pri potrošnikih lahko blagovna znamka deluje tudi kot spodbuda pri dražjih nakupih. Če si je blagovna znamka zgradila sloves na podlagi preteklih pozitivnih izkušenj večine potrošnikov skozi daljše obdobje, ga bo kupec le stežka ignoriral in bo subjektivno vplival na kupčevo oceno ponudbe, četudi ne bo najbolj relevanten za konkreten proizvod. Pozitivna podoba blagovne znamke je zato velika konkurenčna prednost (Adcock, 2000, str. 206). V številnih panogah so tako blagovne znamke zelo pomembno sredstvo za razlikovanje in doseg konkurenčne prednosti, najbolj učinkovite pa so ravno tedaj, ko potrošnikom primanjkuje informacij za premišljeno odločitev o nakupu in/ali ko so razlike med konkurenčnimi proizvodi zelo majhne ali pa jih sploh ni (Kotler & Armstrong, 2004, str. 285).

Blagovne znamke pa prinašajo koristi tudi proizvajalcem. Tako lahko ime blagovne znamke postane osnova, na kateri se gradi celotna zgodba o posebnostih proizvoda. Blagovna znamka prinaša tudi pravno zaščito proizvajalcu oz. prodajalcu za edinstvene lastnosti proizvoda, ki bi jih sicer konkurenčna podjetja lahko posnemala. Tudi pri razdelitvi trga so blagovne znamke proizvajalcu v veliko pomoč. Posledično je zmožnost ustvariti, razvijati, ohranjati in varovati blagovne znamke najbolj cenjena sposobnost profesionalnih tržnikov (Kotler & Armstrong, 2004, str. 285).

3.6 Vpliv blagovne znamke na zvestobo potrošnikov

Uporaba blagovne znamke je pravzaprav zelo domiselna trženjska strategija. Potrošniki si izoblikujejo določeno mnenje o svoji najljubši blagovni znamki in kaj verjetno je, da ga lep čas ne bodo spremenili. V raziskavi, ki jo je opravila Boston Consulting Group (Kiefer & Carter, 2005, str. 236) in je zajemala vodilne blagovne znamke različnih proizvodov, so ugotovili, da je večina blagovnih znamk, ki so bile vodilne leta 1930, vodilnih tudi dandanes. Takšne blagovne znamke so posebej cenjene s strani tržnikov, saj so blagovne znamke, ki so vodilne na svojem področju, tudi do 50 % bolj dobičkonosne od najbližjih konkurentov (Alsop v Kiefer & Carter, 2005, str. 236). Blagovne znamke, ki so že dolgo prisotne na trgu, imajo posebno vrednost tudi, ker pri potrošnikih že z imenom sprožijo določene asociacije. Zato velikani med blagovnimi znamkami vlagajo velike vsote v oglaševanje, izgradnjo blagovne znamke in njeno upravljanje, da dosega svoj status (Kiefer & Carter, 2005, str. 236). Nekateri analitiki vidijo blagovne znamke kot najbolj trajno sredstvo podjetja, ki ima življenjsko dobo daljšo od posameznih proizvodov (Kotler & Armstrong, 2004, str. 291). Hollensen (1998, str. 357) je zapisal, da je osnovni namen blagovne znamke enak povsod po svetu, to je ločiti ponudbo podjetja in

razlikovati določen proizvod podjetja od proizvodov ostalih konkurentov, ustvariti zavedanje blagovne znamke in poistovetenje z blagovno znamko, zagotoviti določeno stopnjo kakovosti in zadovoljitve potrošnikov ter pomagati pri promociji proizvoda. Vse te funkcije pa imajo skupen cilj: povečati prodajo (povečati tržni delež na račun konkurentov) ter spodbuditi ponovne nakupe oz. povečati zvestobo kupcev.

Kotler in Armstrong (2004, str. 291) sta zapisala, da močna blagovna znamka pravzaprav predstavlja skupek zvestih potrošnikov. Posledično mora biti trženje osredotočeno na ustvarjanje vrednosti za potrošnike z upravljanjem blagovne znamke kot glavnim tržnim orodjem. Za vzpostavitev dobrih odnosov s potrošniki pa je pomembna zmožnost izpolnitve obljub. Potrošniki si namreč želijo poslovati z dobaviteljem, na katerega se lahko zanesejo in ki vedno izpolni svoje obljube. Pri ocenjevanju ponudbe pred nakupom so obljube zelo pomembne in marsikatero podjetje obljublja več kot je sposobno izpolniti; zato se pogosto dogaja, da po nakupu veliko podjetij ne izpolni obljubljenega, kar dolgoročno pomeni izgubo potrošnikov (Adcock, 2000, str. 195). Kot je zapisal že Kotler (v Adcock, 2000, str. 142), potrošnike privabijo obljube, zadrži pa jih zadovoljstvo.

Zanimivo pa je decembra leta 2000 Regis McKenna (v Coomber, 2002, str. 2), ki velja za enega od očetov sodobnega trženja, zapisal, da blagovna znamka nima prav nikakršnega vpliva na zvestobo potrošnikov. Takšnih izjav si številna podjetja, ki vlagajo ogromno sredstev v izgradnjo in prepoznavnost lastnih blagovnih znamk, zagotovo ne želijo slišati, še toliko manj, če upoštevamo, da je prav McKenna v preteklosti pravilno predvidel bodoče trende v trženju. Tudi Salem Baskin (2008b) je zapisal, da je prihodnost blagovnih znamk črna, saj po njegovem vsa sredstva, porabljena za logotipe, sponzoriranja, oglase ipd., imajo komaj kaj, če sploh kaj, učinka na vedenje potrošnikov. Baskin opozarja tudi, kako težko je prepričati sodobnega potrošnika in še težje pridobiti njegovo zvestobo. Ugotavlja, da se sodobni potrošnik odloča na podlagi izkušenj, in posledično sklepa, da niti najbolj izvirno, vsečno in nepozabno oglaševanje ne bo imelo zelenega učinka. Kar je pomembno, je potrošnikova izkušnja in zmožnost podjetij neposredno vplivati na le-to. Prihodnost, za razliko od vsebine in podobe blagovnih znamk, vidi v načinu pristopa do potrošnika.

Kako si potem lahko razlagamo ponavljajoče se nakupe potrošnikov in velikokrat njihovo neracionalno nakupno odločanje? Morda je McKenna z blagovno znamko imel v mislih zgolj njene oprijemljive elemente in ne tudi vrednot, obljub, asociacij, zaznav, občutkov in ostalih neoprijemljivih elementov, ki jih blagovna znamka predstavlja potrošnikom. Tudi Salem Baskin navaja zgolj oprijemljive elemente blagovne znamke, ko govori o črni prihodnosti blagovnih znamk, povsem ločeno pa omenja izkušnje in način pristopa do potrošnika, kot elementa, ki vplivata na potrošnikovo zvestobo. Tako lahko sklepamo, da bodo kljub pesimističnima napovedima McKenne in Salem Baskina blagovne znamke vseeno še naprej imele vpliv na izbiro potrošnikov, in sicer predvsem s svojimi neoprijemljivimi elementi.

3.7 Zvestoba ali vztrajnost

Dosleden vzorec nakupovanja vedno iste blagovne znamke mnogih potrošnikov je pogosto posledica vztrajnosti, saj določeno blagovno znamko potrošniki kupujejo zgolj iz navade, predvsem ker je takšen nakup najbolj preprost (ni potrebe po razmisleku ali primerjavi različnih proizvodov). V primeru, da se na trgu pojavi nov proizvod, katerega nakup je zaradi kakršnegakoli razloga preprostejši (nižja cena, dostopnost itd.), bodo potrošniki brez oklevanja

spremenili svojo navado. Konkurent, ki želi spremeniti nakupovalne navade potrošnikov, ki so posledica vztrajnosti, nima težke naloge, saj bodo potrošniki ob pravilni spodbudi kaj hitro prešli na novo blagovno znamko. Ker v takšnem primeru ne gre za zvestobo blagovni znamki, so lahko promocijski prijemi, kot so reklamni oglasi v trgovinah, kuponi ugodnosti ali opaznejša znižanja cen, dovolj učinkoviti za spremembo nakupovalnih navad potrošnikov (Solomon et al., 2006, str. 289). Pri takšnih nakupovalnih navadah blagovna znamka res nima nikakršnega vpliva na zvestobo potrošnikov in lahko bi rekli, da so takšni potrošniki morda tudi bolj racionalni. A vseeno obstajajo tudi potrošniki, ki se na nekakšen način čutijo povezane z določenimi blagovnimi znamkami, njihovi nakupi pa so lahko vse prej kot racionalni. Pri takšnih potrošnikih ne gre zgolj za ponavljajoče se nakupe, ampak za zvestobo določeni blagovni znamki.

V nasprotju z vztrajnostjo gre pri zvestobi za ponavljajoče se nakupe, ki so posledica zavestne odločitve za nakup vedno iste blagovne znamke (Jacoby & Chestnut v Solomon et al., 2006, str.289). Da lahko govorimo o zvestobi blagovni znamki mora, poleg ponavljajočih se nakupov, biti prisotna tudi pozitivna naravnost potrošnika do te blagovne znamke. Zvestoba blagovni znamki je lahko posledica preferenc potrošnika na podlagi objektivnih razlogov, vendar se sčasoma pojavi tudi čustvena navezanost, bodisi zaradi povezave med potrošnikovo samopodobo in blagovno znamko, bodisi zaradi asociacij na pretekle izkušnje (Fisher v Solomon et al., 2006, str. 289). Nakupne odločitve na podlagi zvestobe blagovni znamki sčasoma postanejo del navade, vendar stopnja predanosti blagovni znamki ostane visoka. V primerjavi z vztrajnostjo, kjer potrošnik pasivno sprejme blagovno znamko, je zvest potrošnik aktivno, včasih tudi strastno, povezan z blagovno znamko. Zaradi čustvene navezanosti, ki se lahko pojavi med zvestim potrošnikom in proizvodom, takšni potrošniki navadno burneje reagirajo v primeru spremembe, priredbe ali celo umika proizvoda iz proizvodnje (Jacoby & Chestnut v Solomon et al., 2006, str. 289).

Adcock (2000, str. 144) pravi, da so zvesti potrošniki zadovoljni potrošniki, za katere sta tako dobavitelj kot tudi ponudba daleč najboljša in zato tudi redno kupujejo pri istem dobavitelju. Razlog se nahaja v celoviti ponudbi, ki vključuje tudi neoprijemljive lastnosti, ki izhajajo iz odnosa med potrošnikom in dobaviteljem. Zvesti in ponavljajoči se nakupi so še dodatno spodbujeni z vsakokratnim vnovičnim zadovoljstvom potrošnikov s proizvodi, ki skozi daljše obdobje vedno zadovoljijo njihove želje in potrebe. Takšni potrošniki se pogosto počutijo visoko vpletene oz. povezane z dobaviteljem, kar je močan vir trajne konkurenčne prednosti.

Včasih pa potrošniki vztrajajo pri določenem dobavitelju ali blagovni znamki, četudi niso z njo povsem zadovoljni. Razlog se skriva v dejstvu, da so pri zamenjavi dobavitelja lahko prisotni določeni stroški. Včasih so to finančni stroški, lahko gre za miselni napor, ki je potreben za prilagoditev na novega dobavitelja ali proizvod (privajanje na novo programsko opremo), spet drugič gre lahko za čustva (potrebujemo čas, da se privadimo in se počutimo sproščeni z novim zdravnikom). Takšni stroški včasih pojasnijo, zakaj potrošniki vztrajajo pri svojem dobavitelju, četudi niso z njim povsem zadovoljni. Mejna vrednost, ki jo potrošnik zahteva od novega dobavitelja ali proizvoda, da se odloči za zamenjavo, se zelo razlikuje od primera do primera (Pralhad & Ramaswamy, 2004, str. 127).

Pogost pojav je tudi ta, da potrošniki zamenjajo blagovno znamko tudi, če le-ta povsem zadovoljuje njihove potrebe. Včasih se zdi, da potrošniki enostavno radi preizkušajo nove stvari – želijo si novih izkušenj, bodisi zaradi lastne stimulacije bodisi zgolj zaradi preganjanja dolgčasa. Preizkušanje novih produktov se najpogosteje pojavlja, ko je potrošnik dobro razpoložen ali ko drugje primanjkuje stimulacije. Torej, kljub temu da imajo potrošniki svoje priljubljene blagovne znamke, občasno radi preizkusijo nekaj novega. Po drugi strani pa, ko se

znajdejo v dvoumnem položaju ali pa imajo premalo informacij o proizvodu, se najraje odločijo za varno izbiro in izberejo med poznanimi blagovnimi znamkami. Poznavanje blagovne znamke vpliva zaupanje, kar posledično vpliva na nakupno namero. Vendar pa želja po preizkušanju novosti pomeni nenehno grožnjo za tržnike, ki tako nikoli ne smejo misliti, da bodo potrošniki za vedno ostali zvesti njihovi blagovni znamki (Solomon et al., 2006, str. 267).

4 RAZMERJE MED BLAGOVNO ZNAMKO IN RAZLIKOVANJEM

Za mnoge je identiteta blagovne znamke eden ključnih elementov razlikovanja, nekatera podjetja celo gradijo svoje razlikovanje izključno na identiteti blagovne znamke (Prior, 2008, str. 27). To, da je ena od nalog blagovne znamke razlikovati oz. bolje rečeno ločevati ponudbo podjetja od ponudbe konkurenčnih podjetji, povsem drži, a pojma »blagovna znamka« in »razlikovanje«, ki sta sicer povezana in se prepletata, je potrebno ločevati, saj eden brez drugega ne omogočata dolgoročne obrambe konkurenčne prednosti na trgu in posledično ne predstavljata omembe vredne vstopne ovire za konkurente.

4.1 Povezava med blagovno znamko in razlikovanjem

Blagovna znamka sama po sebi, brez da nudi potrošniku nekakšno dodatno vrednost in posledično brez očitnega razlikovanja od ostale ponudbe na trgu, podjetju na dolgi rok ne prinaša nikakršnih koristi. Če se ponudba podjetja ne razlikuje bistveno od konkurenčne, tudi ni osnove za zvestobo potrošnikov. Četudi ima blagovna znamka določeno identiteto, dolgoročno o njeni uspešnosti odloča njena podoba, ki si jo ustvari vsak potrošnik sam. Torej proizvodi in storitve morajo ustrezati identiteti blagovne znamke, sicer si bodo potrošniki ustvarili svojo podobo in dolgoročno bodo vsa vlaganja v identiteto blagovne znamke zaman. Podobno je z razlikovanjem. Če podjetje ni uspelo zgraditi prepoznavne blagovne znamke, so bila vsa vlaganja v proizvode in storitve zaman. Brez prepoznavne blagovne znamke, ki pri potrošnikih povzroča tudi pozitivne občutke in jim hkrati predstavlja bližnjico pri odločanju, ni mogoče na dolgi rok ubraniti konkurenčne prednosti in ustvarjati nadpovprečnih donosov. Le blagovna znamka, ki se značilno razlikuje od ostalih, lahko predstavlja temelj, na katerem je mogoče dolgoročno dosegati nadpovprečne donose in se uspešno braniti pred napadi konkurence. Torej, potrebno je vlagati tako v identiteto blagovne znamke kot tudi v razlikovanje proizvodov in storitev.

4.2 Razlikovanje, ki temelji zgolj na identiteti blagovne znamke

Včasih se nam postavlja vprašanje o smiselnosti in moralni spornosti vlaganja podjetji v razvoj identitete blagovne znamke brez hkratnega vlaganja v razvoj proizvodov in storitev ali brez hkratnega vlaganja v proizvodne tehnologije. To posledično pomeni tudi razlikovanje ponudbe zgolj na podlagi identitete blagovne znamke, ki nima opore v ostalih elementih trženjskega spleta. Teoretično so namreč na dolgi rok vsi vložki v razvoj zgolj identitete blagovne znamke neupravičeni, saj z intenzivnim oglaševanjem, raznimi neutemeljenimi obljubami in ostalimi nepodprtimi načini umeščanja podjetje lahko ustvari določeno identiteto blagovne znamke zaradi katere bodo potrošniki sprva kupovali njihove proizvode. A kakor hitro bodo potrošniki

ugotovili, da proizvodi ne ustrezajo tej identiteti, bo podoba blagovne znamke pri potrošnikih dobila negativen predznak.

Dejstvo, da je danes na zrelih trgih težko ponuditi nekaj novega, kar bi bilo zaščiteno pred posnemanjem in bi bilo hkrati pomembno za potrošnike, ter si tako ustvariti in ohranjati dolgoročno konkurenčno prednost, je verjetno razlog, da mnoga podjetja gradijo razlikovanje svoje ponudbe zgolj na identiteti blagovne znamke (Agee, 2007, str. 8 – 9). Z vlaganjem v identiteto blagovne znamke želijo odmakniti nakupno odločanje stran od racionalnih ekonomskih odločitev in svoji blagovni znamki dodati čustveno noto (Doyle v Adcock, 2000, str. 202). Tako skušajo doseči čustveno navezanost potrošnikov na njihovo blagovno znamko in si s tem zagotoviti njihovo zvestobo. A kot smo že omenili, v kolikor blagovna znamka potrošnikom ne ponuja nikakršne dodatne koristi v primerjavi s konkurenco, gre pri ponavljajočih se nakupih potrošnikov bolj verjetno za vztrajnost kot pa za pravo zvestobo (Fisher v Solomon et al., 2006, str. 289). V primeru vztrajnosti pa konkurenti nimajo težke naloge spremeniti nakupovalne navade potrošnikov, saj včasih zadostuje že intenzivnejše oglaševanje ali znižanje cen (Solomon et al., 2006, str. 289). Tako lahko na dolgi rok pričakujemo, da si bodo blagovne znamke, ki se med seboj bistveno ne razlikujejo po lastnostih ponudbe, »podajale« potrošnike, ki bodo vztrajali pri določeni blagovni znamki, dokler ne bodo deležni vzpodbude za zamenjavo le-te. Podobno tudi novi konkurenti na takšnem trgu verjetno ne bodo imeli pretežkega dela, zato razlikovanje na podlagi identitete blagovne znamke dolgoročno ni najboljše orožje za obrambo tržnega deleža in postavljanja vstopnih ovir novim konkurentom.

Dodatne tri razloge, zaradi katerih nekatera podjetja razlikujejo svojo ponudbo zgolj na podlagi identitete blagovne znamke, vidi Sorenson (1997, str. 5) v morebitnem obstoju pozitivnih eksternalij, v zelo koncentriranih zahtevah potrošnikov in v pomanjkanju cenovne konkurence. Teoretično bi bilo v takšnih primerih res nesmiselno graditi razlikovanje na lastnostih ponudbe, v praksi pa si težko predstavljamo tako močno koncentrirane zahteve potrošnikov ali takšne oblike eksternalij, ki ne bi omogočale še nadaljnjega izboljšanja ponudbe vsaj v enem od elementov trženjskega spleta in tako ponujala možnosti razlikovanja blagovnih znamk na podlagi lastnosti ponudbe. In če je pomanjkanje cenovne konkurence razlog za ponudbo skoraj identičnih proizvodov, potem je sprememba kateregakoli drugega elementa trženjskega spleta lahko dovolj, da se porušijo razmerja tržnih deležev med obstoječimi konkurenti, vprašanje je le, v čigavo korist, zato razlikovanje zgolj na podlagi identitete blagovne znamke ne more zagotavljati dolgoročnega uspeha.

4.3 Moralna spornost razlikovanja zgolj na podlagi identitete blagovne znamke

V realnem svetu marsikateri potrošnik slepo verjame v blagovno znamko in v njene prednost v primerjavi s konkurenco in se niti ne zaveda dejanske vrednosti ponudbe te blagovne znamke v primerjavi z vrednostmi ponudb ostalih blagovnih znamk. Npr. neka blagovna znamka navaja, da so njeni proizvodi narejeni iz skrbno izbranih in najkakovostnejših surovin, kar uporablja tudi kot osnovo za razlikovanje svoje ponudbe od konkurenčnih in zaradi tega tudi zaračunava za svoje proizvode nadpovprečno ceno. Pravzaprav pa so proizvodi te blagovne znamke in še nekaterih drugih izdelani v isti tovarni, z enakimi postopki in iz enakih surovin.

O moralnosti takšnih primerov sodi tudi mag. Aleš Lisac v članku "Marketinški lažnivci!?" (2007), kjer tudi sam priznava, da je bil v preteklosti vpleten v prodajo čistil, kjer so isto čistilo

prodajali po različnih cenah, spremenili so le barvo, vonj in embalažo. Pravi, da se mu takrat to ni zdelo moralno sporno, saj je šlo le za čistila, obsoja pa takšno početje, ko gre za hrano. Na svoji spletni strani namreč navaja primera, v katerih so v ZDA morali, zaradi smrtnega primera, s prodajnih polic umakniti kar 30 blagovnih znamk špinače, saj so prav vseh 30 proizvajali v isti tovarni. Drugi primer je zelo podoben, zaradi povzročitve smrti so morali umakniti iz prodaje 53 blagovnih znamk pasje hrane. Tudi v tem primeru se je vseh 53 blagovnih znamk proizvajalo v isti tovarni, seveda pa so se v obeh primerih blagovne znamke prodajale po različnih cenah.

Podobno vprašanje moralne spornosti se pojavlja v primeru, ko podjetje vlaga v razvoj zgolj identitete blagovne znamke in potrošnikom dalj čas ponuja praktično nespremenjene proizvode, spreminja le zunanjo podobo ter za opis lastnosti ali funkcij uporablja različna tržna poimenovanja. S tem potrošnike napeljuje k mišljenju, da so se proizvodi dejansko izboljšali ali kako drugače spremenili. Takšen primer lahko zasledimo na trgu lavinskih lopat, kjer marsikateri proizvajalec, kljub očitnim in s strani strokovnjakov večkrat poudarjenim pomanjkljivostim plastičnih lavinskih lopat v primerjavi z aluminijastimi lopatami, še vedno trži plastične. Pred desetimi ali več leti so bile plastične lavinske lopate občutno lažje od aluminijastih, ki so bile zaradi svoje mase zelo nepraktične za prenašanje v nahrbtniku. Danes pa je tehnologija napredovala do te mere, da so se aluminijaste lavinske lopate po masi povsem približale plastičnim, zaradi svoje trdnosti pa so neprimerno boljše od njih. Plastične lavinske lopate tako nimajo več praktično nikakršne prednosti pred aluminijastimi, ki so se plastičnim približale tudi cenovno. Zaradi zvijanja in odskakovanja plastike ob trku s trdim snegom ali ledom so v primeru reševanja izpod snežnih plazov v gorah (čemer so tudi prvotno namenjene), kjer se praviloma sneg vedno zbije v zelo trdo gmoto, skoraj neuporabne. Kljub temu in dejstvu, da gre za reševanje človeških življenj, jih nekateri proizvajalci še vedno tržijo, le da v opisu sedaj to niso več plastične lopate, ampak zanje uporabljajo nove izraze, kot so kompozitni materiali ipd. (Weber, 2006). Torej, ali gre v takšnih primerih za moralno sporno početje in zavajanje potrošnikov ali pa gre zgolj za uspešno umeščanje blagovne znamke, lahko vsak presodi sam.

4.4 Razlikovanje, ki temelji na lastnostih ponudbe

Kot smo že omenili, konkurenčna prednost najuspešnejših podjetij izvira iz njihovega razlikovanja, ki je očitno in potrošnikom predstavlja dodatno vrednost (McCarthy, 2008, str. 26). To pomeni, da se ponudba podjetja od konkurenčnih ne razlikuje zgolj po identiteti blagovne znamke, temveč gre za osredotočenje na vsaj enega od elementov trženjske ponudbe, ki je v očeh potrošnikov pomemben in posledično nudi dobro osnovo za izgradnjo konkurenčne prednosti. Podjetje tako lahko poskuša postati vodilno v kakovosti, nuditi najboljše storitve, biti najboljše v trženju, biti tehnološko najnaprednejše ali pa biti cenovno najugodnejše (Wilson & Gilligan, 1999, str. 330). Vse to pa je lahko zaman, če takšnega razlikovanja ne spremlja dobro umeščena blagovna znamka z ustrezno identiteto. Torej sta za uspeh na trgu pomembna tako razlikovanje na podlagi lastnosti ponudbe kot tudi blagovna znamka, ki kot osrednja komunikacijska pot med podjetjem in potrošniki ustrezno sporoča vrsto koristi, ki jih ponudba podjetja prinaša potrošnikom. Zato morajo podjetja poskrbeti, da razvoju blagovne znamke ustrezno sledi tudi razvoj ponudbe podjetja. Naj ne bo identiteta blagovne znamke tista, po kateri se le-ta razlikuje od ostalih, ampak naj potrošnikom sporoča edinstvene koristi, ki jim jih prinašajo lastnosti ponudbe, po katerih se blagovna znamka razlikuje od ostalih na trgu.

5 VPLIV BLAGOVNE ZNAMKE IN RAZLIKOVANJA NA TEŽAVNOST VSTOPA

Zavedanje, zaznana kakovost, zvestoba potrošnikov ter osebnost in asociacije, povezane z blagovno znamko, so osnova za konkurenčnost na trgu. Zaradi presežnih zmogljivosti, ostre cenovne konkurence, podobnosti med proizvodi in moči odjemalcev je izgradnja blagovne znamke nujna (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Vendar ni vsaka blagovna znamka uspešna pri zagotavljanju konkurenčne prednosti in ustvarjanju vstopnih ovir. V tem poglavju bomo videli, kako vplivata blagovna znamka in razlikovanje na težavnost vstopa novih konkurentov na trg in kaj se je pri tem spremenilo s pojavom gospodarske recesije.

5.1 Zavedanje potrošnikov

Brez zavedanja potrošnikov o obstoju blagovne znamke se bo le-ta težka uveljavila na trgu. Uveljavljene blagovne znamke imajo pred novimi konkurenti prednost že zgolj zaradi zavedanja potrošnikov o njihovem obstoju, saj izdatki za oglaševanje, s katerim bi nova blagovna znamka povečala zavedanje o svojem obstoju med potrošniki, predstavljajo dodatne kapitalske potrebe in posledično zvišujejo vstopne ovire. V primeru brezplačne in popolne informiranosti potrošnikov bi bili kakršnikoli izdatki za oglaševanje nesmiselni tako za uveljavljene kot za nove blagovne znamke. Potrošniki bi se v tem primeru odločali zgolj na podlagi ponujene vrednosti različnih blagovnih znamk. Ker pa iskanje informacij za potrošnike ni brezplačno (tako s finančnega kot tudi s časovnega vidika), ima oglaševanje in posledično ustvarjanje zavedanja nove blagovne znamke med potrošniki za novega konkurenta na trgu pomembno vlogo. Uveljavljene blagovne znamke so s preteklim oglaševanjem med potrošniki dosegle določeno stopnjo zavedanja in imajo tako ob nepripravljenosti potrošnikov do dodatnega iskanja informacij prednost pred novimi konkurenti. Potrošniki se namreč pogosto raje kot za dodatno iskanje informacij odločajo za nakup že preverjenih blagovnih znamk oz. blagovnih znamk z »zgodovino«. Tako morajo nove blagovne znamke za doseg primerljive prodaje nameniti višje izdatke za oglaševanje od že uveljavljenih blagovnih znamk (Demsetz, 1981, str. 9, 10). Uveljavljene blagovne znamke zato predstavljajo vstopno oviro za nove konkurente tako zaradi svoje jakosti, pozitivnega učinka pri zaznavi potrošnikov in njihove vztrajnosti, kot tudi zaradi izdatkov, potrebnih za ustvarjanje zavedanja nove blagovne znamke med potrošniki, ki je osnova za to, da potrošniki novo blagovno znamko uvrstijo v svoj priklicani niz (Adcock, 2000, str. 202 in 206).

A kot smo že omenili, ni vsaka blagovna znamka uspešna pri ustvarjanju ali kasneje ohranjanju vstopnih ovir. Za to so potrebne pozitivne lastnosti in asociacije pri potrošnikih. Blagovna znamka zgolj z visoko stopnjo prepoznavnosti in brez dobrega slovesa ali položaja (ali celo s slabim slovesom) ter z neprivlačno podobo ne predstavlja ovire za nove konkurente. Takšne blagovne znamke kupce kvečjemu odbijajo in kvarijo prodajne rezultate (Adcock, 2000, str. 202 in 206). Za uspešno dolgoročno obrambo pred napadi konkurentov je potrebno poleg zavedanja potrošnikov doseči tudi pozitiven učinek pri njihovi zaznavi, potrebno je ustvariti močno blagovno znamko. Pomembno je, da se blagovna znamka zdi potrošnikom relevantna, realistična, preprosta (lahko razumljiva), zaupanja vredna, drugačna od ostale ponudbe, zaželena, verodostojna in da je branljiva pred napadi konkurence (Cardis, 2008, str. 23). Takšna blagovna znamka lahko postane močna in si ustvari veliko premoženje, ki ga predstavljajo pozitivni učinki, ki jih ima samo ime blagovne znamke na zaznavo proizvoda v očeh potrošnikov v primerjavi z identičnim proizvodom druge blagovne znamke. Strategija, ki temelji na takšni

blagovni znamki, pa ima veliko prednost, saj predstavlja oviro za konkurente, ki je ni mogoče posnemati (Adcock, 2000, str. 202 in 206).

5.2 Moč blagovne znamke

Močna blagovna znamka z velikim premoženjem ima pozitiven učinek na zaznavo potrošnika. To pomeni, da je že samo zaradi blagovne znamke potrošnik mnenja, da je določen proizvod kakovosten. Jakost tega učinka se meri v višini zneska, ki ga je potrošnik pripravljen plačati več za določeno blagovno znamko v primerjavi s konkurenčno ponudbo. Blagovna znamka z velikim premoženjem je zelo dragoceno sredstvo v podjetju, saj le-ta pomeni za podjetje tudi veliko konkurenčnih prednosti. Močna blagovna znamka ima visoko stopnjo zavedanja in zvestobe med potrošniki. Zaradi pričakovanj potrošnikov, da bodo trgovine založene s takšno blagovno znamko, ima podjetje posledično večjo pogajalsko moč nad trgovci. Zaradi visoke stopnje zaupanja v blagovno znamko lahko podjetje lažje razširi blagovno znamko ali pa trgu ponudi novo linijo izdelkov. Nadvse pomembna pa je tudi določena stopnja neobčutljivosti na cenovno konkurenco, saj, kot smo že omenili, se s tem zvišajo vstopne ovire za trg. Te ovire se kažejo predvsem v obliki visokih vlaganj, ki bi bila potrebna, da bi novi konkurenti premagali zvestobo kupcev, ki je posledica razlikovanja in moči blagovne znamke. Takšno početje navadno prinaša visoke začetne izgube in traja dolgo časa, tovrstni vložki pa so tudi zelo tvegani, saj v primeru neuspeha nimajo nobene preostale vrednosti (Porter, 2004, str. 7 in 37). Ne smemo pa pozabiti, da je moč blagovne znamke odvisna od zaznave potrošnikov, od okolja in celo od družbe. Dodana vrednost, ki jo ima posamezna blagovna znamka, je torej v očeh potrošnika.

V primeru močne blagovne znamke novi konkurenti na že uveljavljenem trgu določenega proizvoda zaradi zgoraj naštetega potrebujejo velikanske finančne investicije, da bi zgradili takšno vrednost, ki zagotavlja, da bodo potrošniki pri nakupni nameri izbirali tudi med proizvodi njihove blagovne znamke. To lahko predstavlja nepremostljivo vstopno oviro. Na višino vstopnih ovir, ki jih predstavljajo razlikovanje, blagovne znamke, njihova moč, zavedanje potrošnikov in njihova zvestoba blagovnim znamkam, pa vpliva tudi trenutno družbenoekonomsko stanje na trgu.

5.3 Vpliv družbeno-ekonomskega stanja

Gospodarska recesija, ki se je pojavila v zadnjem obdobju, je nedvomno vplivala tudi na nakupne navade potrošnikov in njihove procese odločanja (Recession will change consumer habits, 2008, Recession »drives shopper expectations higher«, 2009, Consumers want value and quality, 2009). Spremenili so se pogledi potrošnikov na blagovne znamke in vrednost njihove ponudbe. Občutljivost potrošnikov na spremembo cen se je povečala, zmanjšala se je zvestoba blagovnim znamkam in nadpovprečni donosi, ki so bili nekoč posledica razlikovanja, so pričeli kopneti. Posledično so morala mnoga podjetja s priznanimi blagovnimi znamkami ukrepati in se prilagoditi novim pričakovanjem potrošnikov.

Salem Baskin (2009b) se dotakne primera podjetja Procter & Gamble, za katerega pravi, da zgolj potrjuje njegovo trditev o nedelovanju tradicionalnega modela blagovnih znamk, ki predpostavlja, da je blagovnim znamkam mogoče "pripeti" neoprijemljive elemente, za katere so potrošniki pripravljeni plačati več. Podjetje Procter & Gamble je namreč sprejelo določene ukrepe, ki naj bi rešili njihove nekdanje zelo uspešne blagovne znamke, katerih prodaja je v času

recesije močno upadla, saj se potrošniki vedno pogosteje odločajo za nakup tudi do dvakrat cenejših proizvodov trgovskih blagovnih znamk. Med temi ukrepi sta seveda tudi zniževanje cen in uvedba novih cenejših blagovnih znamk. To po Baskinovi besedah dokazuje, da je zlasti pri skupinah proizvodov, kjer je v ospredju njihova funkcionalnost in kjer so v funkcionalnosti med različnimi blagovnimi znamkami zgolj majhne razlike (kot npr. pri pralnih praških, ki jih proizvaja Procter & Gamble), cena najpomembnejši element blagovne znamke. Baskin je mnenja, da višja cenovna občutljivost potrošnikov ni le trenutna posledica recesije, ampak dokaz o tem, kako močna je zvestoba potrošnikov in njihova navezanost na neoprijemljive elemente blagovnih znamk, za katere so nekoč plačevali višjo ceno, sedaj pa so se jim tako zlahka odrekli. Pri tem poudarja, da se to nanaša na skupine proizvodov, kjer se različne blagovne znamke v funkcionalnosti le malo razlikujejo, svoje razlikovanje pa gradijo na elementih identitete in čustvenem odzivu potrošnikov. Hkrati se mu zdi zanimivo, kako so v obdobju ekonomske rasti po mnenju mnogih za dobre rezultate zaslužene prav blagovne znamke, v kriznih časih pa v njih nihče ne vidi razloga za slabše poslovne rezultate.

Da je recesija vplivala na spremembo vloge blagovne znamke pri nakupnem odločanju potrošnikov, nam da slutiti tudi dejanje francoskega podjetja Danone, ki je sredi leta 2009 razkrilo svoje načrte, kako prilagoditi svojo ponudbo izdelkov mlečne industrije kupcem z nižjo kupno močjo. Tudi Danone, podobno kot Procter & Gamble, je poleg agresivnejšega trženja napovedal zniževanje cen svojih izdelkov ter uvedbo novih, cenejših blagovnih znamk. Svojo odločitev so komentirali z izjavo, da podobno kot so v preteklosti zaradi dviga stroškov dvignili cene svojih proizvodov, tudi sedaj sledijo trendom na trgu in skladno z recesijo nižajo cene svojih proizvodov. Potrošniki naj bi še vedno cenili visoko razmerje med kakovostjo in ceno njihovih najuspešnejših blagovnih znamk, a podobno razmerje je mogoče najti tudi pri proizvodih nižjega cenovnega razreda. Zato so se odločili za uvedbo novih blagovnih znamk, ki bodo tudi pri nižjih cenah potrošnikom nudile visoko razmerje med kakovostjo in ceno (Danone develops "whole-spectrum" offering, 2009). Iz tega lahko sklepamo, da so se v času recesije potrošniki bolj kot na blagovne znamke osredotočili na razmerje med dodano vrednostjo in ceno proizvodov. Tako se bodo blagovne znamke, ki so že v preteklosti svoje razlikovanje gradile predvsem na visoki dodani vrednosti za potrošnike, v času recesije lažje in hitreje prilagodile novim razmeram na trgu ter utrpele manjše posledice recesije. Nove blagovne znamke pa lahko svojo priložnost za povečanje tržnega deleža najdejo prav v večji cenovni občutljivosti potrošnikov in nižji stopnji zvestobe blagovnim znamkam ter z nizkimi cenami in ugodnim razmerjem med kakovostjo in ceno privabijo nove kupce.

Pri podjetju Chiquita Brands International so za preživetje v boju s cenejšimi trgovskimi blagovnimi znamkami morali prilagoditi svoje poslovanje in ukiniti nekatere manj donosne posle ter povečati vlaganja v trženje. V zadnjem času se je namreč povečala konkurenca s strani trgovskih blagovnih znamk, zlasti na ameriškem trgu pripravljenih solat, ki v obdobju recesije še dodatno povečujejo svoj tržni delež, saj je vedno več potrošnikov pripravljenih preizkusiti cenejše proizvode trgovskih blagovnih znamk. Kljub močnemu trendu večine maloprodajnih trgovcev, ki na trg pošiljajo lastne blagovne znamke zlasti cenejših proizvodov, pa so v podjetju pripravljene tvegati izgubo določenega tržnega deleža in se osredotočiti na visoko kakovost svojih blagovnih znamk ter le-to prenesti na trg svežih solat, kjer vidijo priložnost za rast recesiji navkljub (Chiquita battles private-label threat, 2009).

Tudi pri trgovskem podjetju Asda so v času recesije opazili spremenjene nakupovalne navade potrošnikov. Njihove ugotovitve kažejo, da potrošniki niso več pripravljeni plačati nadpovprečne cene za določen proizvod. Predpostavljajo, da ne gre zgolj za začasen odziv potrošnikov na recesijo, temveč za dolgoročno spremembo v nakupovalnih navadah. Za prihodnost

napovedujejo, da bodo potrošniki zahtevali vedno več za svoj denar, kar bo zahtevalo prilagoditve v načinu poslovanja vseh maloprodajnih trgovcev. Le-ti bodo za uspešno poslovanje morali delovati transparentno in jasno pokazati, na kakšen način potrošnikom nudijo prihranke (Recession will change consumer habits, 2008). Njihove domneve potrjuje raziskava podjetja BDO Stoy Hayward, ki od začetka recesije opaža velike spremembe v nakupovalnih navadah potrošnikov v Veliki Britaniji. Raziskava, objavljena julija 2009, razkriva, da so potrošniki postali »hiper-senzitivni« (zelo občutljivi) in imajo vedno višja pričakovanja v povezavi s ponudbo in storitvami trgovcev, poleg tega so tudi manj zvesti in imajo mnenje, da bi se morali trgovci počutiti privilegirane, ker svoje prihranke trošijo ravno pri njih. Kot takšni ne trpijo slabe postrežbe in so pripravljeni vložiti več truda v iskanje najugodnejše kupčije. Njihovo dožemanje vrednosti ponudbe trgovcev naj ne bi vplivalo le na to, kje bodo opravili nakup, ampak če ga sploh bodo, saj je njihova nagnjenost k nakupom na splošno nizka (Recession »drives shopper expectations higher«, 2009).

Druga raziskava, ki jo je opravil Datamonitor, prav tako razkriva, da je potrošnikom najpomembnejša kakovost proizvodov, saj tu niso pripravljeni sprejemati kompromisov. 36 % vprašanih je odgovorilo, da je navada tista, ki odloča, kje nakupujejo, kar kaže na nizko stopnjo zvestobe do trgovcev. 71 % jih je odgovorilo, da so bolj pozorni na vrednost, ki jo dobijo za svoj denar in približno tretjina jih nakupe opravlja pri različnih trgovcih z namenom čim več prihraniti. 43 % vprašanih se je v zadnjem času odreklo nekaterim najljubšim blagovnim znamkam. V takšnih razmerah bodo najmanjši upad prometa ali morda celo porast občutila tista podjetja, ki bodo uspela ponuditi pričakovano kakovost pri ceni, ki bo rahlo nižja od pričakovane (Consumers want value and quality, 2009).

V Sloveniji po raziskavi, ki jo je v prvi četrtini leta 2009 opravilo Društvo za marketing Slovenije, 60 % anketiranih potrošnikov v času gospodarske recesije opravlja bolj načrtovane in premišljene nakupe, pri čemer je 52 % anketiranih odgovorilo, da čutijo vpliv gospodarske recesije na njihovo vsakdanje življenje. Enak odstotek anketiranih, 52 %, kupuje vedno več cenovno ugodnih izdelkov, 47 % anketiranih pa v večji meri posega po trgovskih blagovnih znamkah (Trženjski monitor DMS, 2009).

Da pri vsem tem ne gre le za trenutne spremembe v času ekonomske krize, pa je pokazala raziskava, objavljena oktobra 2009, ki jo je v Veliki Britaniji opravila organizacija za raziskave v živilskem sektorju IGD. V raziskavi naj bi 54 % potrošnikov napovedalo, da bodo v prihodnosti bolj previdni pri zapravljanju denarja, ne glede na ekonomske razmere. 29 % potrošnikov, vključenih v raziskavo, je povedalo, da bodo tudi po koncu recesije kupovali več v času znižanj in akcij, 26 % jih bo več kupovalo izdelke iz okoliških kmetij, 22 % pa jih bo več kupovalo preko interneta. Kljub napovedim o cenejših nakupih pa potrošniki ne pričakujejo, da bodo za nižjo ceno dobili manj. Skoraj polovica jih celo pričakuje, da se bo kakovost hrane povečala. To lahko razumemo kot še en dokaz, da bo vedno več potrošnikov pričakovalo več za manj denarja in zaradi takšnih pritiskov se bo morala vrednost ponudbe na prodajnih policah trgovcev dvigniti (Shoppers will be more careful post recession, 2009).

V Veliki Britaniji, kjer trgovske blagovne znamke v živilskih trgovinah predstavljajo že skoraj polovico prodaje, se hitro širi tudi raznolikost ponudbe proizvodov trgovskih blagovnih znamk, ki so v povprečju cenejše za 22 %. Tako vedno več trgovcev pod lastno blagovno znamko, poleg proizvodov nižjega cenovnega razreda, ponuja tudi proizvode višjih cenovnih razredov in tako potrošnikom omogoča prihranke tudi pri nakupih kakovostnejših proizvodov (Own label sales rise, 2009).

Tudi v Španiji, ki ostaja v drugi polovici leta 2010 ena najšibkejših ekonomij v Evropi, so potrošniki vedno bolj cenovno občutljivi in posledično vedno pogosteje posegajo po cenejših trgovskih blagovnih znamkah. Zato bodo podjetja s priznanimi blagovnimi znamkami, če bodo hotela uspešno poslovati in preživeti v cenovno zelo občutljivem okolju, morala še toliko bolj stremeti k zniževanju stroškov poslovanja, k učinkovitejši izrabi virov in k ustvarjanju visokega razmerja med dodano vrednostjo in ceno (Food industry faces »difficult« economy in 2010, 2009). Le tako bodo lahko zadržala potrošnike, ki v kriznih časih očitno vse manj pozornosti namenjajo samim blagovnim znamkam in so vedno bolj pozorni na razmerje med koristmi, ki jih z nakupom dobijo, in stroški nakupa.

Zaradi premalo podatkov sicer ne moremo postavljati dokončnih trditev, a iz zgoraj naštetih primerov lahko sklepamo, da se je vloga blagovnih znamk in razlikovanja v času recesije spremenila. Potrošniki so postali cenovno bolj občutljivi, za svoj denar zahtevajo višjo dodano vrednost, njihova zvestoba blagovnim znamkam pa je vse manjša. V takšnih razmerah se zelo verjetno zmanjšujejo tudi vstopne ovire, ki jih predstavljajo blagovne znamke in razlikovanje, saj so potrošniki, da bi prihranili, pripravljeni preizkusiti tudi proizvode neuveljavljenih in cenejših blagovnih znamk. Za mnoge je sprejemljiva tudi nekoliko slabša kakovost pri nižjih cenah, da le razmerje med ceno in ponujeno vrednostjo ostaja visoko.

SKLEP

Vsako podjetje, ki s svojo blagovno znamko želi vstopiti na nov trg, se sooča z določenimi vstopnimi ovirami, ki so lahko bolj ali manj premostljive. Težavnost vstopa na trg oz. višina vstopnih ovir pa je odvisna od različnih dejavnikov, med katere nedvomno spadajo tudi obstoječe blagovne znamke in stopnja razlikovanja proizvodov znotraj tega trga.

Blagovna znamka in razlikovanje proizvodov lahko povzročata visoko stopnjo zvestobe potrošnikov ali pa visoke stroške zamenjave dobavitelja, kar oboje predstavlja znatno oviro za konkurente. V kolikšni meri obstoječe blagovne znamke in razlikovanje predstavljajo oviro za potencialne konkurente, je odvisno tudi od tega, za kakšno skupino proizvodov gre na trgu. Kot smo že omenili, je potrošnikom pri nekaterih proizvodih bolj pomembno, da so le-ti priznane blagovne znamke, kot pri drugih, odvisno ali gre za luksuzne dobrine ali za nujne dobrine ter ali se bo proizvod uporabljal zasebno ali na očeh javnosti. Tako bo na primer na trgu prestižnih ročnih ur uveljavljena blagovna znamka, katero poznajo in občudujejo tudi potrošnikovi prijatelji in znanci, predstavljala znatno večjo vstopno oviro kot uveljavljena blagovna znamka na trgu toaletnega papirja. Razlike so lahko opazne tudi med različnimi cenovnimi razredi določenih proizvodov. Uveljavljena blagovna znamka med prestižnimi limuzinami predstavlja večjo vstopno oviro kot med majhnimi in varčnimi avtomobili. Prav tako lahko visoko vstopno oviro predstavlja blagovna znamka na trgih, kjer je za potrošnike pomembno zaupanje v blagovno znamko, kot npr. na trgu izdelkov za nego dojenčka ali na trgu zdravil brez recepta.

Obstajajo pa tudi trgi, kjer je razlikovanje v smislu boljšega zadovoljevanja potrošnikovih potreb pomembnejše od same blagovne znamke (računalniški procesorji, igralne konzole ipd.). Na takšnih trgih je za obstoječe konkurente pomembno, da znajo zadržati svoje konkurenčne prednosti in jih ohraniti pred posnemanjem konkurentov, potencialni novi konkurenti pa imajo tu priložnost z novimi pristopi in novimi tehnologijami. Če bodo potrošnikom ponudili višjo vrednost in bolje zadovoljevali njihove potrebe, bodo kaj kmalu tudi sami lahko zgradili močno blagovno znamko.

Primeri iz petega poglavja nam lahko služijo kot ilustracija trenutnega dogajanja na trgih, dokazujejo pa, da se s spremembo družbenoekonomskih dejavnikov spreminjajo tudi vloge razlikovanja in blagovnih znamk kot vstopnih ovir. Zato je potrebno teoretični del iz prvega dela naloge vselej umestiti v obstoječe razmere na trgu in ustrezno predvideti, kakšno vlogo in pomen predstavljata razlikovanje in blagovna znamka za ohranjanje konkurenčne prednosti in ustvarjanje vstopnih ovir za nove konkurente. Vsekakor pa sta to vstopni oviri, na kateri potencialni konkurenti ne smejo pozabiti pri sprejemanju odločitve o vstopu na nov trg.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. B.k.: The Free Press.
2. Adcock, D. (2000). *Marketing Strategies For Competitive Advantage*. B.k.: John Wiley & Sons.
3. Agee, T. (2007). Forget Trying To Be Different - Just Be Better! *NZ Marketing Magazine*, 26 (5), 8-9.
4. *AMA Dictionary*. Najdeno 13. septembra 2009 na spletnem naslovu http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B#branding
5. Cardis, P. (2008). How Grand Is Your Brand? *Professional Builder*, 73 (4), 23.
6. *Chiquita battles private-label threat* (2009, 28. oktober). Najdeno 30. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.just-food.com/article.aspx?id=108579&lk=s>
7. Comanor, W. S. & Wilson, T. A. (1969). Advertising and the advantages of size. *American Economic Review*, 59 (2), 87.
8. *Consumers want value and quality* (2009, 13. julij). Najdeno 25. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.just-food.com/article.aspx?id=107245&lk=s>
9. Coomber, S. (2002). *Branding*. Oxford: Capstone Publishing.
10. *Danone develops "whole-spectrum" offering* (2009, 24. julij). Najdeno 25. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.just-food.com/article.aspx?id=107405&lk=s>
11. Demsetz, H. (1981, januar). Barriers to entry. *Department of Economics, UCLA, Discussion paper # 192*.
12. Finkelstein, B. (2007). Differentiate Yourself for Success. *Broker Magazine*, 9 (9), 4.
13. *Food industry faces »difficult« economy in 2010* (2009, 23. oktober). Najdeno 25. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.just-food.com/article.aspx?id=108525&lk=s>
14. Giannias, D. A. (1999). Market Positioning of Differentiated Products. *International Journal of the Economics of Business*, 6 (1), 29-39.
15. Hollensen, S. (1998). *Global Marketing: A Market-responsive Approach*. B.k.: Prentice Hall.
16. Irwin, R. (2008, februar). Designers keep up with consumers. *Electronics Weekly*, 2322.

17. Keegan, W. J. & Schlegelmilch, B. B. (2001). *Global Marketing Management; A European Perspective*. Pearson Education Limited.
18. Kiefer, L. & Carter, S. (2005). *Global marketing management*. New York: Oxford University Press Inc.
19. Korelc, T. (2006a). *Identiteta blagovne znamke*. Najdeno 12. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.creatoor.com/clanki/214/>
20. Korelc, T. (2006b). *Kaj je blagovna znamka?* Najdeno 12. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.creatoor.com/clanki/209/>
21. Kotler, P. (1996). *Marketing management - Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
22. Kotler, P. & Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing*. B.k.: Prentice Hall.
23. Lisac, A. (2007, 16. april). Marketinški lažnivci!? *Dnevnik marketinškega guruja*. Najdeno 25. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://www.lisac.si/domov/169/marketinski_laznivci.html?show_lead=1
24. Luk'ianov, S. & Kisliak, N. (2007). Sectoral Barriers to Entry. *Problems of Economic Transition*, 50 (8), 46-59.
25. McAfee, R. P., Mialon, H. M. & Williams, M. A. (2004). *What Is a Barrier to Entry?* Najdeno 30. julija 2009 na spletnem naslovu https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2009/1/IN51A/2/material_docente/previsualizar?id_material=223460
26. McCarthy, E. (2008). Standing Out from the Competition. *Journal of Financial Planning*, 21 (4), 26.
27. *Own label sales rise* (2009, 17. avgust). Najdeno 25. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.just-food.com/article.aspx?id=107715&lk=s>
28. Park, E.-A. & Taylor, R. (2006). *Barriers to entry analysis of broadband multiple platforms: Comparing the U.S. and South Korea*. Najdeno 6. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://web.si.umich.edu/tprc/papers/2006/636/TPRC2006BarriersToEntry.pdf>
29. Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. B.k.: The Free Press.
30. Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). *The Future Of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
31. Prior, J. (2008). Brand personality: Is brand personality a fraud? *Marketing Week*, str. 27.

32. *Recession will change consumer habits* (2008, 12. december). Najdeno 25. oktobra 2009 na spletnem naslovu
<http://www.just-food.com/article.aspx?id=104782&lk=s>
33. *Recession »drives shopper expectations higher«* (2009, 23. julij). Najdeno 25. oktobra 2009 na spletnem naslovu
<http://www.just-food.com/article.aspx?id=107382&lk=s>
34. Reinhardt, F. L. (1998). Environmental Product Differentiation: implications for corporate strategy. *California Management Review*, 40 (4), 43-73.
35. Salem Baskin, J. (2008a, 10. september). 10 rules for branding in a post-branded world. *Change this*. Najdeno 1. julija 2009 na spletnem naslovu
<http://changethis.com/50.03.10Rules>
36. Salem Baskin, J. (2008b). *Branding only works on cattle*. Grand Central Publishing. Najdeno 1. junija 2009 na spletnem naslovu
<http://search.barnesandnoble.com/Branding-Only-Works-on-Cattle/Jonathan-Salem-Baskin/e/9780446178013/?itm=1>
37. Salem Baskin, J. (2009a, junij). *Writing the sequel*. Najdeno 1. junija 2009 na spletnem naslovu
<http://dimbulb.typepad.com/>
38. Salem Baskin, J. (2009b, september). *As the brand turns*. Najdeno 25. oktobra 2009 na spletnem naslovu
http://dimbulb.typepad.com/my_weblog/2009/09/as-the-brand-turns.html
39. Schmalensee, R. (1980). *Product differentiation advantages of pioneering brands*. Najdeno 2. julija 2009 na spletnem naslovu
<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1966/SWP-1140-08951453.pdf?sequence=1>
40. Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. B.k.: The Free Press.
41. *Shoppers will be more careful post recession* (2009, 13. oktober). Najdeno 25. oktobra 2009 na spletnem naslovu
<http://www.just-food.com/article.aspx?id=108370&lk=s>
42. Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. & Hogg, M. K. (2006). *Consumer Behaviour, A European Perspective*. B.k.: Prentice Hall.
43. Sorenson, T. L. (1997). Minimal differentiation at the top. *International Journal of the Economics of Business*, 4 (1), str. 5.
44. Tock, E. (2007). Stand Out From The Rest By Showing That You Care. *Fitness Business Pro*, 23 (6), str. 30.
45. *Trženjski monitor DMS* (2009, april). Društvo za marketing Slovenije in družba Valicon.

46. Verdin, P. & Williamson, P. J. (1993). *From Barriers to Entry to Barriers to Survival*. INSEAD.
47. Videčnik, M. (2005, april). *Psihologija v družbi blagovnih znamk, oglasov in potrošnikov*. Najdeno 12. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/4_2_1clank.php?cid=1281
48. Weber, M. (2006, marec). Plastic backcountry shovels: It's time to stick a fork in them, they are done (or at least should be). *Telemark news*. Najdeno 25. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.telemarktips.com/TeleNews69.html>
49. Wilson, R. M. S. & Gilligan, C. (1999). *Strategic Marketing Management; planning, implementation and control*. B.k.: Butterworth-Heinemann.