

TRGOVSKA BLAGOVNA ZNAMKA

Povzetek. Blagovna znamka predstavlja premoženje podjetja, saj podjetja ugotavljajo, da lahko le prek oblikovanja močne identitete blagovne znamke gradijo na mreži zvestih kupcev. Raznourstna ponudba izdelkov, ki zadovoljuje enake potrebe, kaže na izjemen pomen blagovne znamke, s katero se porabnik identificira. To so v zadnjem času spoznali tudi trgovci, ki so začeli uvajati trgovsko blagovno znamko, s katero hočejo povečati ugled trgovini, izboljšati dobičkonosnost poslovanja in pridobiti večji delež porabnikov. Slednje pa je mogoče le, če k uvajanju trgovske blagovne znamke pristopijo s skrbno načrtovano strategijo, ki obenem odraža tudi pripravljenost podjetja vlagati v dejavnike, ki blagovni znamki omogočajo izpolnjevanje obljub kupcem. V ta namen v okviru pričujočega prispevka predstavljamo teoretični model, ki vključuje strateško analizo obstoječega poslovanja po blagovnih znamkah, izgradnjo identitetnega sistema nove blagovne znamke in napotke za učinkovito udejanjenje tega sistema v praksi. Poleg upoštevanja tega modela pa morajo trgovci preučiti dejavnike nakupnega odločanja, ki bi ciljne porabnike pripeljali do izbire trgovske blagovne znamke.

Ključni pojmi: trgovska blagovna znamka, identiteta, pozicioniranje, nakupno odločanje.

Uvod

Blagovne znamke srečujemo vsak dan na vsakem koraku, zato jih lahko obravnavamo kot del našega življenja. Z blagovnimi znamkami se oseba lahko identificira. Še več, vsak posameznik zase je lahko svoja blagovna znamka, katere značilnost se izraža v množici blagovnih znamk, na katere leta prisega, pri čemer pa je njegovo nakupno obnašanje odvisno od zaznane vrednosti določene blagovne znamke (Davies, Brito: 2004). Če pogledamo na trg z vidika porabnika, opazimo ogromno število izdelkov ter še več bla-

* Gregor Pfažfar, univ. dipl. ekon., asistent na Ekonomski fakulteti, Univerza v Ljubljani.

** Dr. Maja Konečnik, docentka na Ekonomski fakulteti, Univerza v Ljubljani.

govnih znamk, zaradi česar postajata boj za kupce in ustvarjanje njihove zvestobe vse pomembnejša dejavnika v poslovanju današnjih podjetij. Namen blagovne znamke ni samo v prepoznavanju izdelka in njegovih lastnosti oziroma koristi, kar kupcu olajša izbiro in nakup, ampak pomeni tudi zagotavljanje stalne ali celo pričakovane kakovosti; s tem kupec manj tvega (Dmitrovič, 1999). Zaradi zaupanja v verodostojnost blagovnih znamk porabnik ne razmišlja o preostalih proizvodih na prodajni polici, ampak vzame tiste, ki so mu doslej učinkovito zadovoljevali potrebe. Blagovne znamke tako predstavljajo vrednote, ki večinoma prihajajo od ljudi – zaposlenih v organizaciji, ki so blagovno znamko ustvarili (de Chernatony, 1999). S stališča menedžerjev je namreč pomembna predvsem izgradnja močne identitete, zato mnogi (Kapferer, 1998; de Chernatony, 1999; Aaker, Joachimsthaler, 2000) gledajo na blagovno znamko kot na kompleksen identitetni sistem.

Trgovska blagovna znamka lahko pomaga pritegniti kupce k podjetju trgovca, in ne k njegovim konkurentom. Trgovci so izkoristili ugled blagovnih znamk proizvajalcev ter postavili izdelke hišne blagovne znamke poleg proizvajalčevih, saj jih na tem mestu kupci najhitreje opazijo (Dodd, Zaichkowsky, 1999). Blagovne znamke trgovca je mogoče videti kot največjo nevarnost za uveljavljene znamke proizvajalcev (Veloutsou, Gioulistanis, Moutinho, 2004). Trgovci imajo v boju s proizvajalci dve glavni orožji, in sicer ekonomije obsega v distribuciji in trženje v trgovini oziroma na lokalni ravni (preostale prednosti in slabosti so razvidne iz Tabele 1).

Trgovske blagovne znamke so v tuji strokovni literaturi obravnavane in poimenovane zelo različno (lastna oznaka izdelka, lastna blagovna znamka, blagovna znamka distributerja ipd.). Lastna oznaka izdelka se zdi najboljša strategija pozicioniranja trgovca (Porter, Claycomb, 1997). Trgovsko blagovno znamko, tj. najbolj pogost izraz v slovenski trgovini (Tkalec, 2000; Urh, 2004), nekateri preprosto definirajo kot katerikoli izdelek, na katerem je ime trgovca (Davies, 1998). Podobnega mnenja je tudi Kotler (2004), ki navaja, da gre v danem primeru za hišno znamko trgovca.

Razvoj trgovske blagovne znamke je potekal na štirih stopnjah (Dmitrovič, 1999; Veloutsou, Gioulistanis, Moutinho, 2004), in sicer od generičnih izdelkov (brez imena), že omenjenih izdelkov z oznako (»kvazi« blagovna znamka) do prave blagovne znamke in celo še naprej do razširjene blagovne znamke. Generične proizvode so uvedli trgovci kot protiutež diskontom, saj je tu za 20 % in več nižja cena od tržnega vodje glavni motiv za nakup povprečnih ali celo podpovprečno kakovostnih izdelkov. V Sloveniji smo to stopnjo kar preskočili (Dmitrovič, 1999), in tako brezimenskih znamk sploh ne poznamo. Enako je pri izdelkih z oznako še vedno poudarjena nizka cena, vendar trgovec na tej stopnji razvoja že posveča več pozornosti višji kakovosti. Tu gre za izdelke, na katere trgovci nalepijo ime svojega podjetja, vendar slednjih ne tržijo, saj smatrajo, da je s tem kupcem že vse jasno

(Veloutsou, Gioulistanis, Moutinho, 2004). Takšne so bile in so še nekatere blagovne znamke slovenskih živilskih trgovcev, kot so Tuš, Vele, Mercator ali Spar. Motiv trgovcev na tej stopnji je še vedno višja marža, vendar se ji pridruži tudi cilj po krepitvi moči v nasprotju s proizvajalcem (Dmitrović, 1999).

Tabela 1: SWOT analiza ustvarjanja trgovske blagovne znamke

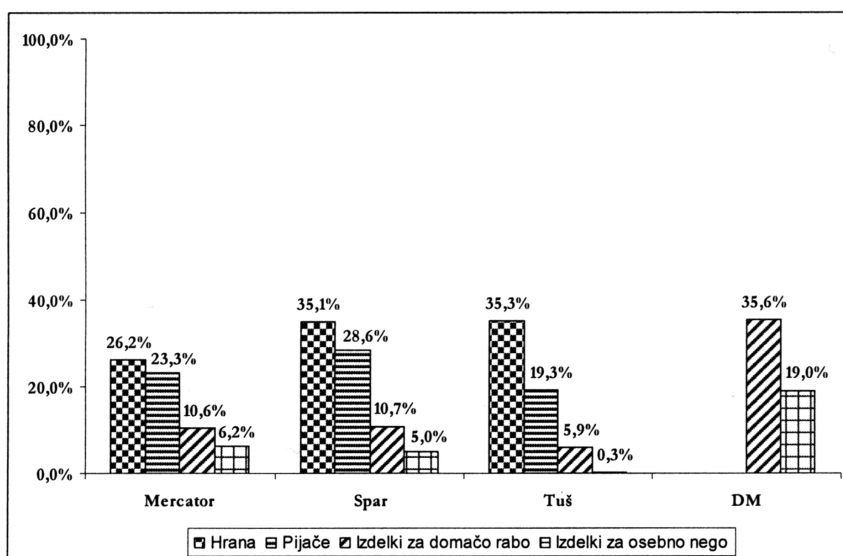
PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • utrjevanje korporativne podobe trgovca • povečevanje prepoznavnosti podjetja • povečevanje tržnega deleža v trgovini na drobno • možnost doseganja višjih zaslužkov • povečanje donosnosti prodaje izdelkov pod trgovsko znamko v primerjavi z drugimi izdelki v ponudbi • izboljšanje podobe prodajaln prek enotne predstavitve blagovne znamke 	<ul style="list-style-type: none"> • nezmožnost doseganja ciljnih segmentov blagovne znamke zaradi omejenosti na prodajalne trgovca • nihanja v kakovosti v primeru nenehnega menjavanja dobaviteljev (težavno iskanje) • stroški tržnega komuniciranja ter ustvarjanja podobe blagovne znamke so v rokah trgovca • neuspeh trgovske blagovne znamke vodi v slabšo korporativno podobo trgovca
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • okrepitev odnosa med proizvajalci in trgovcem • zmanjševanje odvisnosti trgovca od trenutnega dobavitelja • možnost sodelovanja trgovca pri razvijanju novih izdelkov, ki so tako narejeni po njegovi meri • širitev ugleda, prepoznavnosti in tržnega deleža trgovca prek internacionalizacije podjetja, in s tem trgovske blagovne znamke • samostojno kreiranje tržne konkurenčnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • manjša zvestoba kupcev zaradi slabše percepcije trgovskih blagovnih znamk na trgu na splošno • težave pri iskanju globalnih dobaviteljev, ki bodo sposobni proizvajati velike količine zaradi globalizacije • vpliv že uveljavljenih blagovnih znamk proizvajalcev na težje uveljavljanje trgovske blagovne znamke • nevarnost obstoja trgovske blagovne znamke pri trgovanju z nadomestnimi izdelki (npr. cenovno ugodni kitajski izdelki)

Vir: Korelc, 2000; Urh, 2004; Dmitrović, 1999; Kotler, 2004; Veloutsou, Gioulistanis, Moutinho, 2004; lastna priredba.

Naslednja stopnja v razvoju so visoko kakovostni izdelki pod »pravo blagovno znamko« z lastnim imenom, ki nič ne zaostaja za proizvajalčevimi izdelki, in ne več pod krovno znamko trgovca. Prejšnjim motivom trgovca se tu pridruži še cilj po graditvi ugleda, saj hočejo, da trgovske blagovne znamke prenesejo ime trgovskega podjetja in s tem njihovo oglasno sporočilo v

kupčev dom. Pravih trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji še ni veliko, za primer vzemimo Sparov Natur Pur ali Mercatorjev Lumpi, pri čemer omenjena trgovca sama vodita strategijo blagovne znamke, hkrati pa že sprejemata nekatere proizvodne odločitve v svoji lastni režiji (Božičević, 2004). Trgovske znamke so v Sloveniji pravi razmah doživele šele v zadnjih nekaj letih – kot želja trgovcev po doseganju večjega zaslužka, medtem ko so se proizvajalci na to odzvali z bolj intenzivno komunikacijo prednosti že uveljavljenih blagovnih znamk. Vendar pa nič ne more zakriti dejstva, da so blagovne znamke proizvajalcev vse bolj spodrinjene s polic trgovcev z njihovo blagovno znamko (Matejčič, 2003), kar kaže spodnja slika.

Slika 1: Tržni deleži trgovskih blagovnih znamk za štiri košare izdelkov v decembru 2004



Vir: Mohorič, 2005, str. 12.

ugled celotne trgovine, saj porabniki še vedno povezujejo ceno s kakovostjo. Zato danes kot pomembnejši elementi izbire trgovske blagovne nastopajo drugi dejavniki, kot so kakovost oziroma lastnosti izdelka (Dick, Jain, Richardson, 1996; Veloutsou, Gioulistanis, Moutinho, 2004), preference porabnika (Baltas, 1997), privlačna podoba trgovca oziroma blagovnih znamk v ponudbi (Baltas, 1997; Miquel, Caplliure, Aldas-Manzano, 2002), poreklo blagovnih znamk (Davies, 1998), atmosfera v trgovini (Dick, Jain, Richardson, 1996a), vpletenost porabnika v nakup (Miquel, Caplliure, Aldas-Manzano, 2002) ali celo povezanost s preostalimi blagovnimi znamkami proizvajalcev (McCarthy, Norris, 1999; Miranda, Joshi, 2003). Trgovske blagovne

znamke imajo možnost uspeti predvsem v kategorijah izdelkov, kjer so možne visoke marže in ni močnega oglaševanje, ter v primerih, kjer v danih kategorijah obstajajo kakovostni izdelki (Apelbaum, Gerstner, Naik, 2003). Po drugi strani pa so lastnosti trgovskih blagovnih znamk tudi dober pokazatelj zvestobe, ki jo goji porabnik do določenega trgovca. Trgovci namreč lahko označujejo izdelke s svojim imenom, enako kot proizvajalci. Povečana prodaja in tržni delež izdelkov, katerih ime si lastijo trgovci, pa se štejeta za največji fenomen v distribucijski verigi tako v teoriji kot v praksi (Veloutsou, Gioulistanis, Moutinho, 2004).

Ustvarjanje blagovne znamke

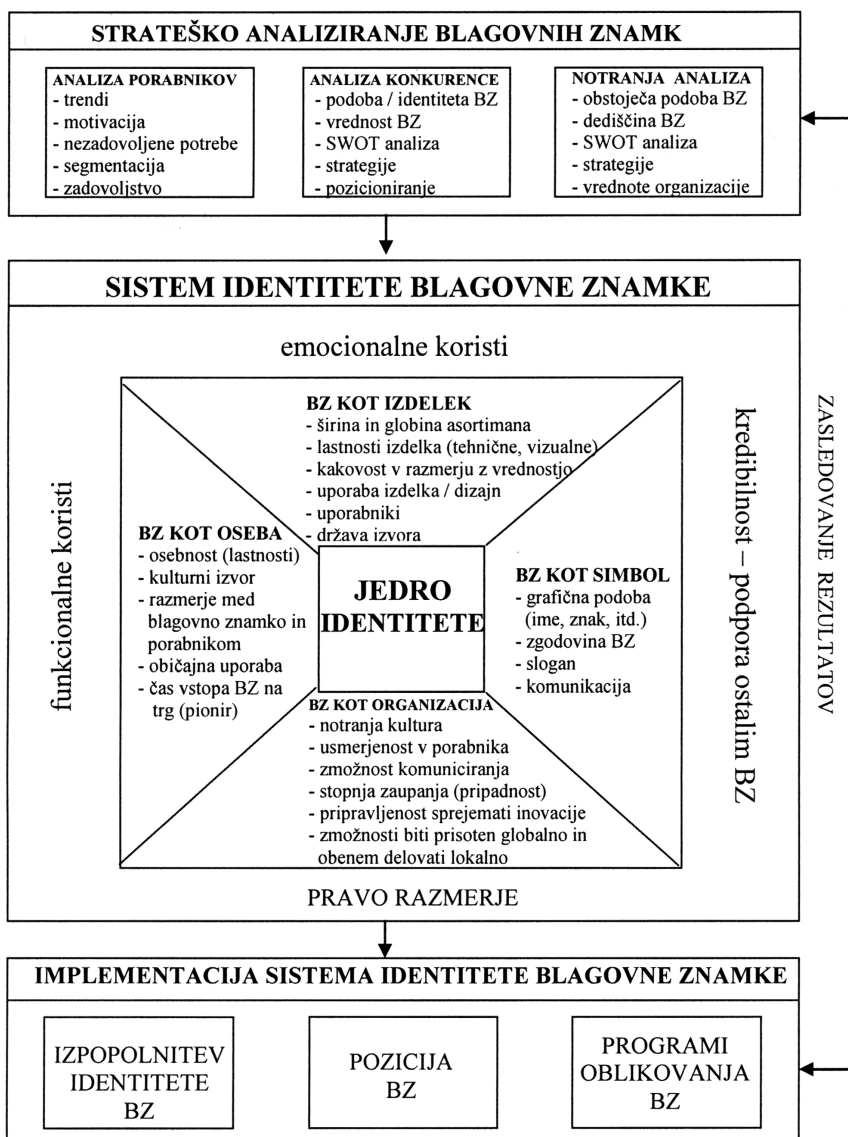
Ustvarjanje blagovne znamke je kompleksen proces, ki ga poznana literatura obravnava iz dveh različnih zornih kotov. Prva skupina avtorjev (Balmer, 2001; Urde, 2003; Ind, 2003) gleda na proces ustvarjanja blagovne znamke kot na strateško orodje in vir konkurenčnih prednosti, medtem ko druga skupina avtorjev (Aaker, Joachimsthaler, 2000; de Chernatony, 1999; Kapferer, 1998) poudarja predvsem močno vlogo identitete blagovne znamke, s katero se lahko porabniki poistovetijo. Obe teoretični smeri pa sta si enotnega mnenja, da so blagovne znamke največje bogastvo podjetja. Avtorji (Balmer, 2001; Aaker, Joachimsthaler, 2000) ugotavljajo, da je vsako blagovno znamko treba skozi čas negovati, saj lahko le tako v začetni fazi nastajanja nove blagovne znamke ustvarimo zavedanje in razvijemo asociacije pri porabnikih, medtem ko kasneje, višje na razvojnem ciklu znamke vplivamo zlasti na zvestobo porabnikov. Vse, kar podjetje stori, močno vpliva na odziv porabnikov.

Ustvarjanje blagovne znamke poteka vzporedno znotraj podjetja in zunaj njega, kar skupno tvori korporativno vrednost blagovne znamke. Notranji vidik ustvarjanja blagovne znamke služi predvsem opredelitvi odnosa med organizacijo in blagovno znamko. Prvi korak k učinkovitemu ustvarjanju in kasnejšemu upravljanju blagovnih znamk tako postaja ustvarjanje organizacije, ki živi za to znamko in obenem posebej njene vrednote (Balmer, 2001; Urde, 2003; Ind, 2003). Tu ne gre zgolj za močno podporo vodstva podjetja in njihovo prepričanje, da bo blagovna znamka na trgu uspela, temveč tudi za aktivno vključevanje vseh zaposlenih, ki so v stiku s to znamko.

Šele takrat ko smo vzpostavili prvi pogoj za sprejetje blagovne znamke med deležniki v podjetju, jo lahko začnemo vpeljevati. Najprej je treba razviti obširno in jasno zgradbo blagovne znamke, ki odgovarja strategiji celotnega podjetja. S tem mislimo predvsem na identificiranje pravih blagovnih znamk, njihovo vlogo v prodajnem procesu in nenazadnje tudi medsebojno razmerje (Konečnik, 2005b). Naslednji korak pomeni soočenje z razvijanjem strategije za ključne blagovne znamke v podjetju (vključuje izgradnjo

identitete blagovne znamke kot tudi njeno pozicioniranje), ki bo jasno razločevala blagovno znamko tako na polici kot v očeh ciljnih porabnikov. Lahko trdimo celo, da je identiteta blagovne znamke srce modela, saj predstavlja čustveni in razumski navdih za načrt graditve blagovne znamke, obenem pa ga vodi po začrtani poti (Aaker, Joachimsthaler, 2000). Kot zadnji izziv se pojavlja postavitve načrta za graditev blagovnih znamk, ki ne le udejanji identi-

Slika 2: Teoretični model načrtovanja identitete blagovne znamke



Vir: Aaker, Joachimsthaler, 2000; Kapferer, 1998; Keller, 1993, Konečnik, 2005a; lastna priredba.

tete blagovne znamke v praksi, ampak jo pomaga tudi določiti. Porabniku ne odpirata oči in mu prinašata svežino, ki jo pooseblja blagovna znamka, samo sponzorstvo ter oglaševanje, temveč je ključna odličnost izvedbe skupka trženjskih orodij na trgu. Izziv pri tem je biti opažen in zapomnjen, spremeniti zaznave, okrepiti odnos do naše blagovne znamke in poglobiti svoj odnos s porabniki. Različna komunikacijska orodja lahko igrajo pomembno vlogo. Ne le oglaševanje, temveč tudi ostali alternativni mediji lahko omogočajo graditev odnosa s porabniki (Urde, 2003). Kljub temu da je ustvarjanje identitete proces, ki poteka znotraj podjetja, se omenjeni proces začne in konča prav pri porabnikih blagovne znamke (Slika 2). Čeprav se model v osnovi tesno navezuje na predhodno predstavljen model avtorjev Aakerja in Joachimsthalerja (2000), smo njegovo dopolnitev iskali pri ostalih avtorjih, ki raziskujejo področje blagovnih znamk (Kapferer, 1998; Keller, 1993; Konečnik, 2005a).

Tako predpostavljeni teoretični model nam lahko služi kot dobra osnova za uvajanje posamezne blagovne znamke podjetja na trg. Čeprav je mogoče v preteklosti veljalo, da je skrbno uvajanje blagovne znamke na trg namenjeno predvsem t. i. proizvajalčevim blagovnim znamkam, se z razvojem trgovske blagovne znamke tudi uvajanje slednje vedno bolj približuje proizvajalčevim. Zaradi tega lahko obravnavamo teoretični model kot osnovo za uvajanje bodisi proizvajalčeve blagovne znamke bodisi trgovske blagovne znamke v prakso.

Strateška analiza blagovnih znamk

Blagovna znamka predstavlja osrednji del trženjske in poslovne strategije, saj je lahko vir konkurenčne prednosti podjetja in močna vstopna ovira za preostale konkurente (Kapferer, 1998). Kljub temu da model predpostavlja kot prvo fazo ustvarjanja identitete strateško analizo blagovnih znamk, Aaker in Joachimsthaler (2000) poudarjata, da gre pri tem zgolj za predanalizo, ki so potrebne za pravilno odločanje. Tako trdita, da je razvoj identitete blagovne znamke v precejšnji meri odvisen od poglobljenega razumevanja porabnikov, konkurence in poslovne strategije, za katere se podjetje zavzema. Porabniki so tisti, ki gradijo vrednost blagovne znamke, zaradi česar mora strategija ustvarjanja blagovne znamke temeljiti na premišljeni segmentaciji in poznavanju nakupnih motivov porabnikov. Analiza konkurence omogoča izoblikovanje razlikovalnih prednosti, ki jih je mogoče vzdrževati na dolgi rok. Nenazadnje pa mora identiteta blagovne znamke odsevati poslovno strategijo in pripravljenost podjetja investirati v dejavnike, ki blagovni znamki omogočajo izpolnjevanje obljub svojim kupcem (Aaker, Joachimsthaler, 2000).

V nasprotju s tujimi teorijami pa gredo nekateri slovenski avtorji (Šubic, 2002; Setinšek, 2004) še globlje v strateški koncept in govorijo predvsem o

izbiri prave strategije pri postavljanju blagovne znamke na trg, kamor uvrščamo vprašanja, kot so: v imenu katere vrednote je blagovna znamka zaobljubljena svojemu poslanstvu, komu je znamka sploh namenjena in katere so njene konkurenčne prednosti. Tovrstni strateški koncept v ospredje postavlja konsistentno delovanje zaposlenih v skladu z vizijo blagovne znamke, pa tudi razvijanje komunikacijske strategije za blagovno znamko in proizvode znotraj le-te. Setinšek (2004) še dodaja, da mora snovalec blagovne znamke v ta namen znati odgovoriti na vsa strateška vprašanja, saj mu bodo odgovori povedali, kaj bo njegova blagovna znamka sporočala porabniku. Prav konsistentnost komuniciranja kot pomemben dejavnik uspešnega razvoja blagovne znamke izpostavlja Šubic (2002), ki ob bok že predstavljene razlikovalne sposobnosti od tekmecev postavlja sledeča tri načela: osredotočenje na malo lastnosti – na eno zgodbo, skladnost komunikacije z identiteto znamke in odprto komuniciranje znotraj in zunaj podjetja.

Razvijanje identitete blagovne znamke

Pojem identiteta se je začel uveljavljati v začetku 70. let prejšnjega stoletja, ko se je uporabljal kot sinonim za vizualno podobo organizacije (van Riel, Balmer, 1997) ter s tem korporativno znamko. Koncept identitete se je zatem kmalu preselil v notranjost organizacije, na njene razločevalne vrednote in posebnosti poslovanja (Hatch, Schultz, 1997). Zgolj vprašanje časa je bilo, kdaj bo razumevanje identitete poseglo na drugo stran zidov podjetja. Vloga identitete je namreč prerasla izviren namen (povečevati vidnost organizacije v okolju) v strategijo komuniciranja podjetja, kjer je prvič del identitete podjetja postala tudi blagovna znamka izdelka (van Riel, Balmer, 1997).

Vsaka blagovna znamka potrebuje svojo identiteto, za katero literatura skriva več različnih pomenov. V osnovi identiteta pomeni, kaj blagovna znamka je, kakšno je njeno ime ter kakšne so njene razlikovalne sposobnosti, ki jih je moč takoj prepoznati (Kapferer, 1998). Tudi van Riel in Balmer (1997, 2001) priznavata, da se identiteta nanaša na edinstvene lastnosti blagovne znamke, ki so vidne v izdelku in vedenju zaposlenih, torej skrbnikov te blagovne znamke. V nasprotju z zgornjimi pogledi pa skupina avtorjev (Aaker, Joachimsthaler, 2000; de Chernatony, 1999; Hatch, Schultz, 1997) razume identiteto kot vizijo o tem, kako naj bi blagovno znamko zaznavala njena ciljna skupina. Identiteta torej podrobno označuje, kaj si blagovna znamka prizadeva postati oziroma za katerimi vrednotami stoji, obenem pa naj bi prek osnovanja vrednosti pomagala vzpostaviti odnos med blagovno znamko in porabnikom, vključujoč funkcionalne, čustvene in samopotrjujoče koristi (Aaker, Joachimsthaler, 2000). Po drugi strani identiteta posega tudi na področje komunikacije, saj pomeni eno samo jasno sporočilo za vse raznolike izdelke, akcije in slogane, ki so del te blagovne znamke. To je po-

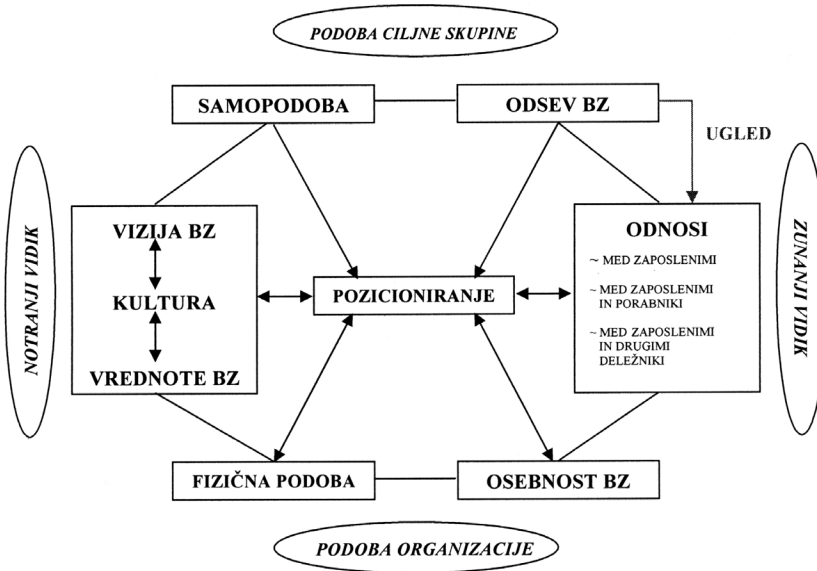
membno zlasti v zadnjem času, ko se blagovne znamke vse bolj diverzificirajo in širijo na nove izdelke, kjer porabnik zelo hitro pomisli, da gre celo za več blagovnih znamk. V kolikor gresta komunikacija in izdelek vsak svojo pot, porabnik zelo težko zazna, da sta oba usmerjena k istemu cilju in blagovni znamki (Kapferer, 1998). Temu mnenju se pridružuje Jančič (1995), ki pravi, da je identiteta kombinacija verbalnih in vizualnih prototipov, ki jih skuša entiteta projicirati svojim javnostim z namenom, da bi vzpostavila edinstvenost in ugled oziroma da bi postala sinonim za nekaj vrednega.

Razvoj identitete blagovne znamke izhaja iz koncepta organizacijske identitete (Balmer, 2001). Pojem identiteta nas napeljuje na to, da lahko podjetje opišemo s posebnimi značilnostmi, ki so jih do nedavnega pripisovali le ljudem, zaradi česar se je pojavil koncept osebnosti blagovne znamke. Osebnost blagovne znamke se gradi prek komuniciranja svojih karakternih lastnosti, saj način sporočanja javnosti o izdelkih in storitvah kaže na to, kakšna oseba bi bila, če bi bila človek (Kapferer, 1998), obenem pa prek odsevanja vrednot omogoča zmanjšanje iskanja informacij o blagovni znamki (de Chernatony, 1999). Blagovna znamka naj bi odražala vrednote in prepričanja njenega snovalca, ki so ponavadi odsev posebne notranje kulture v podjetju. Aaker in Joachimsthaler (2000) pa izhajata iz tega, da so blagovne znamke osnovane z namenom, da bi izdelek približale kupcem. Podjetja se vse bolj zavedajo potreb, želja in vrednot njihovih strank, zaradi česar skušajo ustvariti takšne blagovne znamke, ki bodo te vrednote sporočale svojim porabnikom ter posledično zadovoljile njihove potrebe. Identiteta torej gradi odnos med blagovno znamko in porabniki, saj s seboj ne nosi zgolj asociacij na določeno kakovost oziroma lastnosti izdelka, pač pa tudi vrednote, povezane s samopodobo blagovne znamke in porabnika (de Chernatony, 1999; Kapferer, 1998). Vendar pa blagovna znamka brez identitete, ki jo na trgu naredi unikatno, za trgovca ni najbolj koristna. Zato je pomembno, da se identiteta blagovne znamke oblikuje predvsem na podlagi strateškega pozicioniranja na trgu (Slika 3), ki rodi pravo osebnost blagovne znamke.

Blagovna znamka ima svojo vidno fizično podobo, ki predstavlja njeno hrbtenico in opredmeteno dodano vrednost (Kapferer, 1998). Pod tem pojmom si lahko predstavljamo bodisi izdelek (Aaker, Joachimsthaler, 2000; Kapferer, 1998; McCarthy, Norris, 1999) bodisi celostno grafično podobo (Korelc, 2000; de Chernatony, 1999, Davies, 1998). Urh (2004) pripisuje uspeh blagovne znamke tudi pravilnemu izboru dobavitelja, ki bo proizvajal za trgovsko blagovno znamko, medtem ko izdelek predstavlja jedro identitete blagovne znamke, saj se vsaka komunikacija blagovne znamke osredotoča na neko edinstveno znanje, torej na ključni izdelek in lastnosti same znamke (Aaker, Joachimsthaler, 2000). Po drugi strani je celostna grafična podoba enako pomembna kot izdelek. Je »knjiga vtisov«, znanj, občutkov, percepcij, dojemanj o določenem izdelku, storitvi, podjetju, ustanovi, združ-

bi, društvu, zvezi ter nenazadnje tudi blagovni znamki (Pompe, 2000). Fizični podobi se tako v teoriji kot v praksi pripisuje velik pomen, saj sama po sebi lahko največ prispeva k prepoznavnosti blagovne znamke in pove, kaj ta znamka sploh je, vendar pa ni edina, ki blagovni znamki omogoča uspeh na trgu (Kapferer, 1998).

Slika 3: Prizma identitete blagovne znamke



650

Vir: de Chernatony, 1999; Kapferer, 1998; lastna priredba.

Če hočemo, da blagovna znamka izpolni tisto, kar obljublja, mora imeti jasno vizijo, ki podaja natančno opredeljeno smer razvoja znamke. Z namenom oblikovanja primerne vizije blagovne znamke je treba spoznati kulturo blagovne znamke. Pri blagovnih znamkah si pod kulturo predstavljamo skupek vrednot, ki blagovni znamki dajejo navdih (Kapferer, 1998). Drugi avtorji (de Chernatony, 1999; Balmer, 2001) pa pod besedo kultura razumejo vizualno zgradbo blagovne znamke, vrednote zaposlenih in vodstva ter nenazadnje tudi notranje modele vzpostavljanja kulture v organizaciji. Ti modeli narekujejo vodstvu podjetja preverjanje vrednot med svojimi zaposlenimi in ovrednotenje, če posamezni elementi kulture podpirajo drug drugega. Pomembno je namreč spremljati, katere vrednote so ostale nespremenjene skozi čas in katere so se spremenile. Ko dobimo vrednote, za katere se zavzemajo zaposleni, jih moramo zgolj še navezati na vrednote, za katerimi stoji blagovna znamka. Nenazadnje je vendar kultura tista, ki povezuje blagovno znamko z organizacijo (Balmer, 2001).

Blagovna znamka pomeni gojenje odnosa do porabnikov, zaposlenih ter drugih deležnikov na trgu. Nekateri (Richardson, 1997; de Chernatony, 1999; Aaker in Joachimsthaler, 2000) pravijo, da je blagovno znamko mogoče enačiti z odnosom, saj so večinoma v menjavi med ljudmi res znamke. V interakciji med porabnikom in blagovno znamko se vzpostavi odnos, ki pomaga porabniku lažje razumeti, kaj mu znamka prinaša. Zaradi svoje narave neoprijemljivosti so dobri odnosi zlasti pomembni v storitveni dejavnosti, kamor uvrščamo trgovino, in s tem trgovsko blagovno znamko. To je tudi razlog, da je v podjetju treba redno spodbujati zaposlene k vzpostavljanju dobrega odnosa ter jim omogočiti, da se vključujejo v njegovo ovrednotenje (de Chernatony, 1999).

Odsev blagovne znamke se nanaša na vprašanje, kako mora biti identiteta blagovne znamke predstavljena, da bo pri porabnikih vzbudila pravi poziv (Korelc, 2000). Pri tem je glavni izziv, kako prilagoditi to sporočilo, saj različne skupine ljudi različno dostopajo do podjetja, in tako obstaja velik potencial za konfliktno dojetje sporočila. S tem namenom morajo zaposleni oceniti, kako njihovi kupci vrednotijo in izbirajo blagovne znamke. V kolikor je podjetje s tem seznanjeno, lažje izoblikuje jasna sporočila za izbrane znamke (de Chernatony, 1999). Po drugi strani pa znamka s svojim sporočilom odseva, kakšnim porabnikom je namenjena, kar močno vpliva nazaj – na podobo znamke (Kapferer, 1998).

Če želimo blagovni znamki omogočiti, da se navezuje na porabnike, mora odražati njihovo samopodobo ter jim omogočiti, da se bodo ob uporabi blagovne znamke v različnih situacijah prijetno počutili. Pri tem izhajamo iz podobe blagovne znamke, ki jo Keller (1993) definira kot zaznave blagovne znamke, ki so odsev asociacij, katere porabnik hrani v svojem spominu. Blagovne znamke so namreč cenjene ravno zato, ker porabnikom omogočajo izraziti svojo osebno podobo okolici (Korelc, 2000; Davies, 1998). Pri tem se simbolična vrednost blagovnih znamk ne ustvarja zgolj prek oglaševanja, temveč tudi prek medsebojnega vplivanja zaposlenih in drugih porabnikov te blagovne znamke. Vloga zaposlenih v podjetju je še posebej velika, saj bi brez njihovega prispevka predstavitve samopodobe blagovne znamke lahko hitro prišlo do neskladja med želenim simbolnim pomenom, posredovanim skozi oglaševanje, in vedenjem zaposlenih (de Chernatony, 1999).

Izgradnja identitete blagovne znamke se začne in konča pri pozicioniranju, katerega pomen na splošno v trženju močno narašča, saj je tekom razvoja le-tega pridobilo svoje mesto v trženjskem spletu (Jančič, 1996). Kljub temu da literatura ponuja kar nekaj opredelitev pozicioniranja, izpostavimo znano opredelitev avtorjev Riesa in Trouta, ki lepo izpostavi bistvo pozicioniranja: »Pozicioniranje se začne pri izdelku – to je kos blaga, storitev, podjetje, ustanova ali celo oseba. Toda pozicioniranje ni nekaj, kar narediš izdelku. Pozicioniranje je nekaj, kar narediš v mislih morebitnega kupca.

Torej izdelek pozicioniraš v mislih morebitnega kupca.« (Kotler, 2004). Pozicioniranje identitete blagovne znamke v osnovi sestavljajo tri stopnje: koristi izdelka (racionalne), doživljajske koristi (racionalne in emocionalne) in simbolne koristi (emocionalne) (Jančič, 1995). Končni rezultat pozicioniranja je torej ponujena vrednost, osredotočena na kupca (Kotler, 2004). Po drugi strani pa pozicioniranje blagovne znamke pomeni poudarjanje njenih razločevalnih značilnosti, ki jo naredijo v očeh porabnika drugačno v primerjavi s konkurenco (Kapferer, 1998). Trgovec mora pozicionirati svojo blagovno znamko v zavesti porabnika tako, da bo ta vedel, da tudi ta znamka zagotavlja enako visoko kakovost kot znamka proizvajalca. Poleg tega mora trgovec zagotoviti, da so izdelki njegove blagovne znamke drugače pozicionirani kot blagovne znamke konkurenčnega trgovca, da bodo porabniki sposobni razlikovati med trgovskimi znamkami, ki jih ponujajo različne trgovske verige. Zgolj edinstvena strategija razvoja trgovske blagovne znamke lahko trgovca obvaruje pred svojimi tekmici ter pred vstopom nove konkurence na trg (Miranda, Joshi, 2003).

Pri ustvarjanju identitete blagovne znamke lahko nastanejo vrzeli, če so vrednote zaposlenih, njihove zaznave in vedenje v nasprotju z želenimi nameni blagovne znamke. To je razlog, da mora vodstvo podjetja v sodelovanju z zaposlenimi iskati ideje, kako to spremeniti in zmanjšati vrzel. Kot kazalec teh sprememb bi lahko uporabili podobo blagovne znamke, ker pa se le-ta nanaša zgolj na zaznave porabnikov, je bolje uporabiti ugled, ki se navezuje na vse deležnike na trgu, s katerimi znamka stopa v stik (Fombrun, 1996). Ugled namreč opredelimo kot zbrano sliko o preteklih dejanjih blagovne znamke in rezultatih, ki dokazujejo sposobnost znamke, da porabniku dobi pričakovano dodano vrednost. Nenehno spremljanje ugleda blagovne znamke in primerjanje le-tega z identiteto omogoča podjetju vpogled v nujnost in smer sprememb. Pri tem je potrebno spremembe uvajati za vsako celovito skupino na trgu posebej in poskrbeti, da se blagovna znamka pozitivno razlikuje od ugleda ključnih konkurentov (de Chernatony, 1999; Aaker, Joachimsthaler, 2000).

Implementacija sistema identitete blagovne znamke

Ker predstavlja identiteta blagovne znamke tisto, za kar se organizacija kot njen skrbnik zavzema, je zelo pomembna tudi sama implementacija identitete, da sprožimo pri porabnikih zaželeno zaznave, tako na razumski (kaj blagovna znamka je) kot čustveni (kaj blagovna znamka naredi za porabnika) ravni. Implementacija identitete blagovne znamke obsega tri sestavne elemente, in sicer izpopolnitev identitete znamke, njeno pozicijo in programe njenega oblikovanja (Aaker, Joachimsthaler, 2000).

Izpopolnitev identitete blagovne znamke dosežemo s pomočjo orodij,

prek katerih dodajamo svežino, zunanji sijaj, zgradbo in jasno sporočilnost znamke. Brez tega lahko vodenje in odnos do blagovne znamke ter tudi zaupanje vanjo postanejo preveč negotovi. Lahko pa se začne dvomiti pri odločitvah, katere akcije naj podpirajo blagovno znamko in katere ne. Pomemben člen identitete blagovne znamke in tudi ocenitve njene vrednosti je njena pozicija, ki mora biti aktivno posredovana ciljni skupini porabnikov. Pozicija blagovne znamke mora odsevati prednosti pred konkurenčnimi znamkami in predstavljati trenutne cilje komuniciranja. Pri tem ne pridejo v poštev vsi elementi identitete blagovne znamke, bodisi ker znamka ni sposobna dostaviti obljubljenega bodisi ker ciljna publika ni pripravljena sprejeti tega sporočila. Zato se je pri tem treba nasloniti predvsem na aspirativne elemente identitete blagovne znamke (de Chernatony, 2001). Ko sta enkrat identiteta in pozicija blagovne znamke usklajeni, preidemo na program oblikovanja blagovne znamke, ki ga nekateri napačno razumejo kot zgolj oglaševanje. Blagovne znamke lahko gradimo skozi različne medije, vključujoč odnose z javnostmi, embalaranje, neposredno trženje, internet in razne oblike sponzoriranja. Komunikacija nenazadnje vključuje vse vidike stikov med blagovno znamko in ciljnim občinstvom, kar vključuje oblikovanje izdelkov, nove izdelke pod to znamko in hkrati tudi strategijo distribucije. Pri vsem tem so podjetja postavljena pred velik izziv, saj si morajo znati odgovoriti na vprašanje, kateri medij bo najbolj učinkovit pri izgradnji uspešne blagovne znamke. Po drugi strani pa se moramo zavedati, da je vse, kar podjetje dela, veliko pomembnejše, kot kaj govori o tistem, kar dela (Jančič, 1996).

Zadnji korak v udejanjanju identitetnega sistema blagovne znamke – z vidika večine še vedno pozabljen – predstavlja zasledovanje učinkov oziroma rezultatov graditve blagovne znamke. Le-to vključuje analiziranje stopnje zavedanja blagovne znamke, njene podobe in zaznane kakovosti, zvestobe blagovni znamki, prav tako pa vključuje tudi ocenjevanje osebnosti znamke in njenih asociacij v povezavi z organizacijo. Nenazadnje gre za ugotavljanje trendov na trgu ter sledenje le-tem. Tako pridobimo dragocene podatke o naši blagovni znamki, ki nam služijo za izboljšavo obstoječe blagovne znamke, pa tudi kot osnova, na kateri gradimo nove uspešne znamke (Aaker, Joachimsthaler, 2000). Celotni opisani model omogoča udejanjenje strategije blagovne znamke, ki se mora osredotočiti na posredovanje jasne podobe blagovne znamke in z njo povezanih asociacij, kar daje možnost diferenciacije in razvoja poglobljenega odnosa s porabniki (Aaker, Joachimsthaler, 2000). To pa je nenazadnje cilj vsakega tržno usmerjenega podjetja. Podobno lahko torej trdimo za slovenska trgovska podjetja, ki šele uvajajo ali so že uvedla trgovsko blagovno znamko.

Sklep

Blagovna znamka je del človekovega vsakdanjika. Med trgovci se bije boj za zvestobo kupcev in v odgovor na to se je rodila tudi trgovska blagovna znamka. Vendar se vse premalo slovenskih trgovcev zaveda dejstva, da blagovne znamke predstavljajo premoženje podjetja, s katerim je treba učinkovito upravljati. Upravljanje z znamko je več kot le kreativni navdih in zahteva vizionarsko osebo, ki bo natanko vedela, s čim določena blagovna znamka dela svet boljši. Pri predstavitvi nove blagovne znamke prepogosto pozabljamo, da mora obljudba znamke temeljiti na realnem življenju. Zavedati se moramo, da bistveno vrednost znamke ne predstavljata logotip in embalaža, ki sta le reprezentanta njene vsebine. Vsaka blagovna znamka mora imeti svojo identiteto, ki mora biti zapisana in katere se držimo ter je ne spreminjamo v določenem časovnem intervalu, saj s tem rušimo podobo v glavah porabnikov.

Pri oblikovanju identitete blagovne znamke si skozi različne faze zastavljamo številna vprašanja, na katere moramo znati odgovoriti, če hočemo zgraditi močno blagovno znamko. Začetek ustvarjanja blagovne znamke se ponavadi začne s tem, da se vprašamo, kje smo in kdo smo. Verjetno imamo precejšnje število že obstoječih znamk, na katere lahko z novo blagovno znamko vplivamo malo ali pa odločilno, zato moramo že pri izgradnji identitete iz tega izhajati. Izhajamo iz temeljnega vprašanja, kaj hočemo, da nam blagovna znamka sploh predstavlja. Odgovori so različni glede na specifične potrebe organizacije, vendar si večinoma želimo ustvariti uspešno blagovno znamko, ki nas še močneje plasira na trg ali nas celo uvršča na mednarodne trge. Poglavitno je vedeti, v čem se razlikujemo od konkurence, saj lahko zgolj na raznolikosti gradimo podobo v glavah porabnikov. Poleg tega pa je za močno identiteto ključno, da porabnik ve, kaj mu določena blagovna znamka prinaša. Zato mora podjetje že v fazi izgradnje blagovne znamke dobro vedeti, zakaj kupci kupujejo njihove izdelke in kakšne vrednote jim s tem predstavlja. V ozadju vsake blagovne znamke se mora skrivati poslanstvo, to je zadovoljstvo kupcev, lastnikov in zaposlenih. Iz odgovora na vprašanje, kaj si zaposleni mislijo o določeni blagovni znamki, razberemo, za čem naj bi organizacija stala oziroma kakšno vizijo naj bi zavzemala. Blagovna znamka namreč živi prek vseh, ki jo ustvarjajo tako, da z znamko živijo (Konečnik, 2004).

Podobno je tudi s trgovsko blagovno znamko. V svetu je opazen trend naraščanja števila trgovskih blagovnih znamk (Dodd, Zaichkowsky, 1999; Miranda, Joshi, 2003; Davies, Brito, 2004), slovenska trgovina pri tem ni nobena izjema. Uvedba trgovske blagovne znamke trgovcu ne prinaša le večjega nadzora nad dobavitelji, pač pa tudi večjo ponudbo in prodajo ter posledično večji ugled. Trgovska blagovna znamka je namreč sredstvo, kako na

cenovno konkurenčen način doseči tiste ciljne segmente porabnikov, ki do-
slej niso prisegali na trgovčevo blago, večinoma zaradi nekonkurenčnega
razmerja med ceno in kakovostjo. Tako bo imela trgovska blagovna znamka
za slovenska podjetja v prihodnosti velik pomen, predvsem z vidika dosega-
nja večje konkurenčnosti v primerjavi s tujimi podjetji iz Evropske unije, saj
z odprtjem meja vse bolj intenzivno vstopajo na slovenski trg potrošnega
blaga.

Kakor je zagotavljanje konkurenčnosti dandanes nujno in vse težje za
slovenska trgovska podjetja, tako postaja tudi ustvarjanje uspešne trgovske
blagovne znamke vse večji izziv. Ker razvoj trgovskih blagovnih znamk po-
meni bolj sistematično in zahtevno uvajanje v prakso, smo predstavili teoreti-
čni model, ki lahko služi kot osnova za uvajanje trgovske blagovne znamke
v slovensko trgovino. Glede na ta model mora trgovec prek analize svojih
ciljnih porabnikov in konkurenčnih blagovnih znamk priti do lastnosti, ki
bodo trgovsko blagovno znamko postavile na prodajne police kot edinstve-
no, to pa bo hkrati poosebljalo simbol vrednot organizacije. Izziv trgovca pri
tem je izpolniti načrtano strategijo pozicioniranja ter tako približati konku-
renčne prednosti blagovne znamke porabnikom. Nenazadnje pa je enako
kot zaupanje porabnikov v blagovno znamko pomembno tudi prizadevanje
zaposlenih, ki s to znamko živijo in verjamejo v njen dolgoročni uspeh.

LITERATURA

- Aaker, A. David, Erich Joachimsthaler (2000): *Brand leadership*. New York: The Free Press.
- Baltas, George (1997): Determinants of store brand choice: a behavioral analysis, *Journal of Product & Brand Management*, 5 (6): 315–324.
- Božičević, Šmid, Urša (2004): Kdo in kako zagotavlja kakovost trgovskih blagovnih znamk. *VIP*, 5: 28–32.
- Coughlan, T. Anne et al. (2001): *Marketing Channels*. Sixth edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Davies, Gary (1998): Retail brands and the theft of identity. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 26 (4): 140–146.
- Davies, Gary, Eliane Brito (2004): Price and quality competition between brands and own brands: A value systems perspective. *European Journal of Marketing*, 38 (1/2): 30–55.
- de Chernatony, Leslie (1999): Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15: 157–179.
- de Chernatony, Leslie (2001): From brand vision to brand evaluation: Strategically building and sustaining brands. *Journal of Marketing Management*, 24: 26–43.
- Dick, Alan, Arun Jain K., Paul Richardson (1996): How consumers evaluate store brands. *Journal of Product and Brand Management*, 2 (5): 19–28.

- Dmitrović, Tanja (1999): Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v Sloveniji. Akademija MM, 4: 71–78.
- Dodd-Collins, Colleen, Lynne Judith Zaichkowsky (1999): National brand responses to brand imitation: retailers versus other manufacturers. *Journal of Product & Brand Management*, 2 (8): 96–105.
- Farquhar, Peter H. (1990): Managing brand equity. *Journal of Advertising Research*, 4 (30): 7–12.
- Fombrun, Charles J. (1996): Reputation: Realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press.
- Halstead, Diane, Cheryl B. Ward (1995): Assessing the vulnerability of private label brands. *Journal of Product & Brand Management*, 3 (4): 38–48.
- Hatch, Jo Mary, Majken Schultz (1997): Relations between organisational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 5/6 (31): 356–365.
- Ind, Nicholas (2003): Beyond branding – A brand of enlightenment. Oxford: B.z.
- Jančič, Zlatko (1995): Nova korporativna identiteta slovenskega turizma. *Marketing Magazin*, 175 (15): 17.
- Jančič, Zlatko (1996): Celostni marketing. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kapferer, Jean-Noël (1998): Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. Second Edition. London: Kogan Page Limited.
- Keller, Lane Kevin (1993): Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57: 1–22.
- Konečnik, Maja (2004): Evaluating Slovenia's image as a tourism destination: A self-analysis process towards building a destination brand. *Journal of Brand Management*, 11 (4): 307–316.
- Konečnik, Maja (2005a): Customer-based brand equity for tourism destination: conceptual model and its empirical verification. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Konečnik, Maja (2005b): Za uspeh blagovne znamke je pomembna zlasti jasna predstava o znamki v glavah menedžerjev. *Finance*, 6: 21.
- Korelc, Tomaž (2000): Ustvarjanje blagovne znamke. *Podjetnik*, 8: 25–62.
- Kotler, Philip (2004): Marketing Management: Management trženja. Enajsta izdaja. Ljubljana: GV založba.
- Matejčič, Katarina (2003): Moč trgovskih blagovnih znamk bo še rasla. *Finance*, 183: 23.
- McCarthy, S. Michael, Donald G. Norris (1999): Improving competitive position using branded ingredients. *Journal of Product & Brand Management*, 4 (8): 267–285.
- Miquel, Salvador, Eva Caplliure, Joaquin Aldas-Manzano (2002): The effect of personal involvement on the decision to buy store brands. *Journal of product and brand management*, 11 (1): 6–16.
- Miranda, J. Mario, Malay Joshi (2003): Australian retailers need to engage with private labels to achieve competitive difference. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 3 (15): 34–47.
- Mohorič, Petra (2005): Trgovske blagovne znamke: razvoj in dejavniki njihovega uspeha. *Marketing Magazin*, 288: 12.

- Planinc, Damjan, Irena Pfunder, Petra Šubic (2003): Drzni in uspešni. *Gospodarski vestnik*, 48: 12–16.
- Pompe, Andrej (2000): Kako do novega imena. *Podjetnik*, 3: 17–18.
- Porter, S. Stephen, Cindy Claycomb (1997): The influence of brand recognition on retail store image. *Journal of Product & Brand Management*, 6 (6): 373–387.
- Richardson, S. Paul (1997): Are store brands perceived to be just another brand? *Journal of Product & Brand Management*, 6 (6): 388–404.
- Sethuraman, Raj, Catherine Cole (1999): Factors influencing the price premiums that consumers pay for national brands over store brands. *Journal of Product & Brand Management*, 4 (8): 340–351.
- Setinšek, Irena (2004): Kazalci uspešnosti lansiranja nove blagovne znamke: primer Argete na slovenskem in hrvaškem trgu. Zbornik 9. marketinške konference, 82–88.
- Šubic, Petra (2002): Tri nevarnosti za blagovne znamke. *Gospodarski vestnik*, 48: 15–18.
- Tkalec, Robert (2000): Tehnična trgovina: Lastna blagovna znamka prihaja iz ozadja. *Gospodarski vestnik*, priloga Trgovina, 5: 10–13.
- Urde, Mats (2003): Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 7/8 (37): 1017–1040.
- Urh, Polona (2004): Cena prepriča. Kaj pa kakovost? *Gospodarski vestnik*, priloga Trgovina, 4: 20–22.
- van Riel, B.M. Cees, John M.T. Balmer (1997): Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 5/6 (31): 340–355.
- Veloutsou, Cleopatra, Evangelos Gioulistanis, Luiz Moutinho (2004): Own labels choice criteria and perceived characteristics in Greece and Scotland: factors influencing the willingness to buy. *Journal of Product & Brand Management*, 4 (13): 228–241.