

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

TINA BAJEC

Mentor: doc. dr. Dejan Verčič

Somentor: doc. dr. Mihael Kline

STORITVENA ZNAMKA
Primer: Klinični center Ljubljana

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2004

KAZALO

I. UVOD	4
II. ZDRAVJE	6
2.1 Zdravstvo.....	6
2.2 Trendi trženja zdravstva.....	7
III. STORITVE IN ZDRAVSTVO.....	9
3.1 Značilnosti storitev.....	9
3.2 Značilnosti storitev v zdravstvu.....	13
IV. TRŽENJE STORITEV.....	15
4.1 Načrtovanje trženja storitev.....	18
4.1.1 Kako določimo strateška izhodišča?.....	18
4.1.2 Oblikovanje trženjskih strategij.....	20
4.1.3 Trženjski programi in nadzor trženja.....	21
4.2 Notranje trženje	21
4.3 Trženjski splet pri storitvah.....	23
4.4 Trženje storitev v zdravstvu.....	25
V. STORITVENE ZNAMKE.....	27
5.1 Dodane vrednosti storitvene znamke.....	27
5.1.1 Dodajanje otipljivih elementov.....	28
5.1.2 Zagotavljanje konsistentne kakovosti storitev.....	30
5.1.2.1 Zagotavljanje konsistentne ponudbe s pomočjo zaposlenih..	31
5.1.3 Prilagajanje storitev potrebam potrošnikov.....	34
5.1.4 Funkcionalne in emocionalne vrednosti storitvenih znamk.....	35
5.2 Komuniciranje storitvene znamke.....	36
5.2.1 Otipljivi referenčni okvir storitvene znamke.....	36
5.2.2 Zmanjšanje zaznavanja tveganja storitvene znamke.....	37
5.2.3 Oblikovanje zaupanja storitvene znamke.....	38
5.3 Pozicioniranje storitvene znamke.....	39
VI. BLAGOVNA ALI TRŽNA ZNAMKA?.....	42
VII. TRŽNA ZNAMKA.....	43
7.1 Kaj je tržna znamka?.....	43
7.1.1 Zgodovina tržne znamke.....	45
7.1.2 Različne interpretacije blagovne znamke.....	46

7.1.3	Značilnosti tržne znamke.....	48
7.1.4	Glavne karakteristike tržne znamke.....	50
7.2	Sestava tržnih znamk.....	52
7.3	Razvoj tržne znamke.....	53
7.4	Funkcije tržne znamke.....	54
7.5	Dodana vrednost tržne znamke.....	55
VIII.	GRADITEV TRŽNE ZNAMKE.....	59
8.1	Odločanje o ustvarjanju pomena tržne znamke.....	60
8.2	Pozicioniranje tržne znamke.....	60
8.3	Komuniciranje o tržni znamki	62
IX.	ZAKAJ SO BLAGOVNE ZNAMKE DANES TAKO POMEMBNE?.....	64
9.1	Blagovna znamka kot obljuba.....	66
9.2	<i>Brand equity</i>	69
X.	ŠTUDIJA PRIMERA: ZNAMKA KLINIČNI CENTER LJUBLJANA.....	71
10.1	Klinični center Ljubljana.....	71
10.1.1	Vizija.....	71
10.1.2	Poslanstvo.....	72
10.1.3	Dejavnost.....	72
10.2	Zakaj je pomembna storitvena znamka KC?.....	74
10.2.1	Blagovne znamke v storitveni znamki KC.....	75
10.3	Storitvena in blagovna znamka kot graditelja odnosov	75
10.4	Problematična celostna podoba storitvene znamke KC.....	76
10.4.1	Analiza logotipa storitvene znamke KC.....	79
10.5	Celovito pozicioniranje KC.....	80
10.6	Repozicioniranje storitvene znamke KC.....	83
10.7	Sklep – ustvarjanje storitvene znamke KC.....	83
10.7.1	Temeljni koraki pri ustvarjanju storitvene znamke KC.....	84
10.7.2	Časovni potek dela.....	86
XI.	ZAKLJUČEK.....	88
XII.	SEZNAM SLIK IN TABEL.....	91
XIII.	LITERATURA.....	92
XIV.	VIRI.....	97

I. UVOD

»tržna znamka je obluba – zdravstvo je obluba«

Obluba je nekaj, kar so nas že kot otroke naučili, da se je moramo držati. V naši kulturi in družbi je držanje obljube nek splošno sprejet pojem, po katerem naj se bi ravnali tako otroci v vrtcih, matere, diplomati, politiki kot tudi zdravniki ter ostalo zdravstveno osebje. Zaradi vse več korupcije in škandalov v današnji družbi je občutek, kadar se držimo obljube in kadar zaradi obljube nismo razočarani, še toliko lepši.

Obljube se sklenejo takrat, kadar gre za neke dogovore, bodisi tihe ali javne bodisi velike ali majhne. A kadar obljube ne držimo, nastane nezadovoljstvo, žalost in razočaranje. Zdravstvo v Sloveniji je zaradi raznih škandalov in zapletov izgubilo zaupanje mnogih. Že od nekdaj so se ljudje bali zdravnikov. Ko pa ni več zaupanja in nastane razočaranje ter negotovost nad storitvami, takrat so pomembne drastične spremembe. Kadar smo bolni ali nas kaj boli, si vsi želimo slišati potrditev in oblubo, da bo vse uredu, da se bodo zdravniki potrudili. Paralelo lahko povežemo z nakupovanjem: želimo si kupiti to, kar nam obljublajo, zato da nismo razočarani. Ko doma gledamo oglase, jim želimo verjeti in želimo biti prijetno presenečeni, da bo v embalaži skrita obluba. Vendar je oblubo tako kot *branding*¹ treba vzdrževati več let, saj se le tako gradijo močne in uspešne blagovne znamke. Larry Light trdi, da »ne tržimo izdelke, tržimo obljube« (Larry Light v de Chernatony, 2001c).

Kljub mnogim zdravstvenim ustanovam v Sloveniji je Klinični center Ljubljana še vedno največja ustanova in nudi največjo paleto zdravstvenih storitev. Klinični center Ljubljana (v nadaljevanju KC) je osrednja vrhunska medicinska ustanova z odličnimi in mednarodno priznanimi strokovnjaki. S seboj prinaša izrazito pozitivno izkušnjo iz preteklosti, ki predstavlja pomembno oporno točko tudi za bodoči razvoj. Izkušnje preteklosti žal ne moremo direktno prenašati v sedanji trenutek, saj smo bili v zadnjih desetih letih priča družbenim spremembam, ki so vplivale tako na zunanje okolje, v katerega se umešča KC, kakor tudi na notranjo organizacijsko kulturo. Gre predvsem za spremembe, ki se nanašajo na zmanjševanje sredstev za javno zdravstvo ter na ostale zunanje družbeno-politične dejavnike, ki terjajo tudi nove oblike poslovnega vodenja te pomembne zdravstvene institucije. KC se je

¹ Branding bi v slovenščino lahko prevedli kot označevanje z tržno znamko, vendar bi se zapletlo, ko bi začeli uporabljati izraze tržna znamka, blagovna znamka in storitvena znamka. Zaradi tega razloga, bom v nadaljevanju uporabljala angleški izraz *branding*.

znašel v situaciji, ko zunanji dejavniki prehitevajo notranje sposobnosti prilagajanja tem spremembam, zaradi česar je potrebno komunikacijsko strategijo usmeriti v doseganje internih pogojev uresničevanja poslanstva in vizije KC in ljudem vrniti zaupanje v storitveno znamko Klinični center.

V diplomski nalogi želim predstaviti storitvene znamke, predvsem pa pokazati razliko med tržnimi, storitvenimi in blagovnimi znamkami. Opirala se bom na strokovno literaturo tako tujih kot tudi domačih teoretikov in praktikov s področja *brandinga* in trženja. Namen je podrobneje opisati razlike med *brandingom* storitev in izdelkov, kar pa je tudi izhodišče za drugi del naloge. V praktičnem delu naloge pa želim preučiti razliko med teorijo samega koncepta in dejansko uporabo le-tega v praksi. Izbrala sem si našo osrednjo zdravstveno ustanovo Klinični center v Ljubljani, ki jo bom poskušala prikazati kot storitveno znamko in pot do le-te. Z oziranjem na komunikacijski program Kliničnega centra, ki ga je zasnoval direktor KC mag. Franc Hočevar, bom poskušala planirati in opredeliti nastajanje in pozicioniranje oziroma repozicioniranje »storitvene znamke KC«.

II. ZDRAVJE

Zdravje je ena najvišjih človekovih vrednot ter je osnovna človekova pravica. Omogoča nam uspešno življenje ter polno udeležbo in delovanje v družbi. WHO, Svetovna znanstvena organizacija, meni, da je zdravje stanje najvišjega in dosegljivega telesa, duševnega in socialno blagostanja. Zdravje pa razumemo ne le kot stanje bolezni, temveč tudi kot kvaliteto življenja, ki je v danšnji družbi eden glavnih ciljev. (Česen in drugi v Povše, 2004: 4) Zdravje je konstanta, ki nas spremlja celo življenje in vpliva na večino življenjskih odločitev. Veliko ljudi jemlje zdravje za samoumevno, vendar se nam svet obrne na glavo, ko nastopijo zdravstvene težave. Takrat poiščemo pomoč pri zdravstvenih organizacijah.

2.1 Zdravstvo

Zdravstveno varstvo je po zakonu sistem družbenih, skupinskih in individualnih aktivnosti, ukrepov ter storitev za krepitev in ohranjanje zdravja. Po zakonu zdravstvenega varstva to zajema tudi zgodnje odkrivanje, pravočasno zdravljenje, nego in rehabilitacijo (Naidoo in Wills, 2003: 309). V sodobni družbi opredelitev pomeni kvaliteto življenja, s katero se zagotavlja socialna varnost v primeru poškodbe, nesreče, bolezni, poroda ali smrti (Česen in drugi v Povše, 2004: 4).

Česen (1995, 7-11) meni, da je vloga človeka kot neke vrste izvajalca v procesu nastajanja in porabe zdravstvenih storitev mnogo pomembnejša kot vloga človeka pri nastajanju in porabi socialno humanitarnih storitev. Pomembno se je spomniti na karakteristike zdravstvenih storitev. Bolnik kupuje upanje, neke vrste pričakovanje. Tukaj lahko povežemo s filozofijo tržne znamke, ki je obljuba - prav tako kot zdravstvo. Zavedati se je potrebno, da zdravstvena storitev ne more nastajati brez pristotnosti porabnikov, kajti ti so neposredno vpleteni v nastajanje storitve, ki nastaja z delovanjem izvajalca in sodelovanjem porabnika. Lahko bi rekli, da ljudje postajajo del storitve, saj med porabnikom in ponudnikom storitve obstaja velika povezanost. (Šmajdek, 2003: 44-45)

Kamin (2004:43) meni, da je zdravje temeljna vrednota vsakega posameznika in vsake politike ter je vodilo družbenoekonomskega razvoja, hkrati pa trdi, da se v kapitalističnih,

storilnostno naravnanih družbah, minimalni pogoji zdravja za produktivnost ljudi z leti zvišujejo.

Pri zdravstvu je zelo pomembno poudariti, da je univerzalno, saj vsak posameznik v neki točki življenja potrebuje zdravstveno pomoč. Nekateri potrebujejo zdravstveno oskrbo bolj pogosto, drugi bolj redko, vendar jo vsi potrebujemo. Zaposleni v zdravstvenih ustanovah - kot na primer v Kliničnem centru - so deležni veliko zaupanja in verodostojnosti, saj imajo moč vplivati tako na zdravje človeka, kot tudi na znanje, vrednote ter vedenje. (Naidoo in Wills, 2003: 310)

Zdravstvene ustanove ali bolnišnice so ponavadi močno in tesno povezane z lokalnimi skupnostmi in so velikokrat vzor za delovanje drugih velikih podjetij in organizacij (Naidoo in Wills, 2003: 318). Če pa zlorabijo zaupanje prebivalstva, se lahko situacija zelo hitro spremeni in postane bolnišnica vir nezadovoljstva v lokalni skupnosti. Kadar se to zgodi, je na nek način podobno kot v *brandingu*: če storitvena ali katera druga tržna znamka zlomi obljubo potrošnikom in izgubi zaupanje svojih potrošnikov, lahko propade. Enako lahko bolnišnica brez bolnikov propade, tako da menim, da se lahko potegne paralela med delovanjem bolnišnice in storitveno znamko.

Prav zaradi tega razloga sem se odločila prikazati Klinični center, našo največjo bolnišnico, kot storitveno znamko. Zaradi preteklih afer in problematik menim, da je potrebna graditev nove storitvene znamke, ki bi morala povezovati celotno ustanovo z notranjim ter zunanjim okoljem, kajti le na tak način bi lahko ustanova obnovila svoj blišč in kvaliteto iz osemdesetih let prejšnjega stoletja.

2.2 Trendi trženja zdravstva

Zdravstvene organizacije so bile med prvimi neprofitnimi organizacijami, ki so poskušale sprejeti trženje kot ključni del poslovanja organizacije. Pojavili so se trendi preusmerjanja zdravstvene politike od zdravljenja bolezni k varovanju in krepitvi zdravja, s preprečevanjem zdravju škodljivih vplivov. Hočevar (1996: 64) meni, da v zdravstvu ne moremo govoriti o čisti obliki trženja, kakršnega poznamo iz ekonomske teorije. Govorimo lahko le o omejenem

delovanju trga zdravstvenih storitev, pri čemer moramo opredeliti tista področja medicine, kjer je trženje sploh primerno, kot na primer osnovno, specialistično in bolnišnično zdravstvo.

Problem pri trženju zdravstvenih storitev je tudi posebnost trga zdravstvenih storitev, ki ima veliko število izvajalcev storitev. Delovanje trga zdravstvenih storitev pa je pod vplivom države, ki posledično oblikuje ponudbo ter vpliva na povpraševanje po zdravstvenih storitvah. V Sloveniji bolnik ni neposredni plačnik storitev, kar nekako pomeni, da stroški niso več njegova neposredna skrb. Prav zaradi tega razloga bolnik zahteva največjo količino in najboljšo kakovost zdravstvenih storitev ne glede na ceno storitve. (Hočevar, 1996: 64-65)

Kakovostne storitve so glavna prednost zdravstvene ustanove in so karakteristika, ki se velikokrat uporabi v trženju zdravstvenih storitev. Kakovosti sledi dostopnost do storitve ter cena, ki pa zavarovane bolnike ne obremenjuje, razen kadar zavarovalnica ne želi pokriti nastalih stroškov. Konkurenca na področju zdravstva ne poteka na cenovni ravni, temveč na kakovosti in dandanes tudi na dostopnosti storitev, saj so čakalne vrste v bolnišnicah velik problem. Vse to so karakteristike storitev, ki jih bom obravnavala v naslednjem poglavju.

III. STORITVE IN ZDRAVSTVO

Storitve srečujemo na vsakem koraku našega življenja, vendar si nekatere boljše zapomnimo kot druge. Prav trženje igra veliko vlogo pri zapomnitvi storitve in njene znamke. Kaj pa mi pravzaprav pojmuje kot storitev ter kako jo razumemo v primeru zdravstva, bom obravnavala v tem poglavju. V nadaljevanju pa bom obravnavala tudi trženje storitev in storitveno znamko.

3.1 Značilnosti storitev

Payne je storitev opredelil »kot tisto aktivnost, ki jo povezujemo z določenim elementom neotipljivosti, vključuje interakcijo s potrošniki ali določeno stvarjo v njihovi lasti, in katere rezultat ni prenos lastništva. Proizvodnja storitev lahko povzroči spremembo stanja, obenem pa je lahko ali pa ne povezana s fizičnim izdelkom.« Vedeti je potrebno, da se storitve med seboj zelo razlikujejo, zato lahko glede na njihovo različnost najdemo tudi storitve, ki se ne skladajo z omenjeno definicijo, saj jih je zelo težko definirati in posploševati. (Payne, 1993: 6-7)

Storitve so zelo kompleksna dejavnost oz. aktivnost. Najpomembnejša značilnost storitev je, da so proces. Ta je sestavljen iz številnih aktivnosti, v katere so vključeni različni viri, predvsem osebje, ki je ponavadi v neposrednem stiku s potrošniki in se z njimi pogosto srečuje. Ker so storitve proces, sama potrošnja storitev pomeni potrošnjo procesa in ne izdelka. (Grönross, 2000: 48-50)

Storitve imajo več značilnosti, ki jih lahko postavimo kot ločnice med izdelki in storitvami. Večina avtorjev kot ključne lastnosti storitev navaja:

1. neopredmetenost ali neotipljivost
2. spremenljivost ali heterogenost
3. neločljivost proizvodnje in potrošnje ter
4. minljivost storitve.

Treba pa je poudariti, da nekateri avtorji tudi menijo, da te značilnosti ne ločujejo popolnoma storitev od izdelkov, saj imajo lahko tudi nekateri izdelki podobne značilnosti. Predvsem gre

za vprašanje otipljivosti. Pri različnih vrstah storitev kot pri izdelkih lahko govorimo o t. i. različnih stopnjah otipljivosti. (Vodopivec, 2003: 58-59) Kotler je tako razdelil ponudbo v štiri kategorije, ki se stopnjujejo od čistega blaga do čiste storitve, od popolnoma otipljive do popolnoma neotipljive (Payne, 1993: 7):

- otipljivo blago, ki ne vključuje storitev, kot je na primer krema;
- otipljivo blago s spremljajočimi storitvami, kot je računalnik opremljen z ustreznimi programi;
- več storitve z manjšim deležem blaga, kot je nadstandardno zdravljenje;
- čista storitev, kot je varstvo otrok in psihoterapija.

Poleg že omenjenih značilnosti storitev pa avtorji navajajo še druge značilnosti le-teh, ki po mojem mnenju niso primarne značilnosti storitev ampak so bolj njihova posledica:

- težavnost ugotavljanja, ocenjevanja in nadziranja kakovosti;
- visoka stopnja tveganja;
- nestandardiziranost;
- odsotnost prenosa lastništva;
- občutljivost za čas;
- prilagajanje ponudbe potrebam potrošnikov;
- oblikovanje osebnih stikov;
- stiki med potrošniki.

1. Neopredmetenost

Storitve so predvsem neka izkušnja, proces in ne stvar, zato jih ni moč otipati, okusiti ali videti kot izdelke. (Kotler, 1998: 466) Tudi če storitve vključujejo nekatere otipljive elemente, se večji del neotipljivega kaže prav skozi storitveni proces in z delovanjem zaposlenih. (de Chernatony, McDonald, 2000: 214) Neopredmetenost pa otežuje tudi ocenjevanje njihove kakovosti in primerjavo med konkurenčnimi storitvami in torej tudi oblikovanje diferenciacije. (Vodopivec, 2003: 60) Problem pri storitvah je tudi njihova zaščita; s pravnega vidika je zelo težko preprečiti, da konkurenca ne bi posnemala storitev. To je pomembno predvsem zato, ker je uspešnost same storitve odvisna predvsem od uspešnosti zaposlenih in hitrosti uvajanja inovacij, ki pa jih ponavadi konkurenca lahko zelo hitro posnema in prilagodi. (Dibb in Simkin, 1993: 26)

2. Spremenljivost

Poglavitni vir storitev predstavljajo zaposleni, kar pomeni, da so viri storitev zelo spremenljivi oz. njihova izvedba variira od izvajalca do izvajalca, od potrošnika do potrošnika itn. (Vodopivec, 2003: 60) Storitve je pravzaprav odvisna od njenega izvajalca ter kje in kdaj se le-ta izvaja. Pri potrošnji torej potrošniki večkrat pridejo v neposreden stik z izvajalci, zato je izkušnja potrošnikov s storitvijo odvisna prav od zaposlenih. Človeški faktor v proizvodnji storitev je namreč nemogoče meriti; to lahko storimo pri proizvodnji izdelkov, zato je vsako srečanje s storitvijo edinstvena izkušnja, konsistentnost kakovosti pa težko dosegljiva. (de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 182-187)

3. Neločljivost

Storitve se ustvarjajo in porabijo hkrati, zato so stiki med potrošniki in izvajalci med izvedbo storitev skorajda neizogobni. V storitvenem procesu potrošnik ne nastopa le kot opazovalec, temveč njegova prisotnost oblikuje določen socialni moment, da se zaposleni zavedajo lastne vloge, potrošniku pa daje občutek sodelovanja in vpletenosti. (Normann v Vodopivec, 2003: 61) Neposredno to tudi vpliva na ocenjevanje kakovosti storitev, saj jo potrošniki lahko ocenjujejo v trenutku njene izvedbe. To pomeni, da se kakovost storitve oblikuje v trenutku njene potrošnje, v sodelovanju med potrošnikom in izvajalcem, ne pa v ozadju, nekje v proizvodnji, kot je to zagotovljeno pri izdelkih. (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990: 15-16) Vzajemno delovanje med potrošnikom in ponudbo storitve je tako zelo pomembna posebnost trženja, saj oba vplivata na zadovoljstvo potrošnika s samo storitvijo. V takšnem procesu se torej srečujejo različni izvajalci storitev in potrošniki, zato so tudi pričakovanja in izkušnje s tem zadovoljstvo potrošnikov različni. Na zaznave o storitvi vpliva tudi skladnost med pričakovanim in dejansko zaznanim obnašanjem vpletenih, kar še dodatno otežuje nadzor nad samo kakovostjo storitev. (de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 182)

4. Minljivost

Storitve so minljive. To pomeni, da jih ne moremo uporabiti kasneje oz. jih ne moremo skladiščiti za poznejšo prodajo ali porabo. Pri storitvah tudi ne gre za kakršenkoli prenos lastništva, zato je zelo pomembna časovna uskladitev obsega ponudbe in povpraševanja. (de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 183)

Minljivost je povezana tudi z občutljivostjo za čas. Potrošniki so ponavadi na določeno storitev pripravljeni čakati le določen čas, zato so dolge čakalne vrste pri nekaterih storitvah (npr. v javnih zdravstvenih ustanovah) lahko tudi kritičen element pri njihovem ocenjevanju.

5. Težavnost ocenjevanja kakovosti

Večina storitev je neopredmetena in torej tudi neotipljiva, kar pomeni, da je ocenjevanje in nadziranje njihove kakovosti zelo težko. (Zeithaml, Parasurman, Berry, 1990: 16) Kadar imajo potrošniki opravka z izdelki, lahko pred nakupom ocenjujejo njihovo kakovost na podlagi velikosti, barve, vonja itn. Ocenjevanje storitev pred nakupom pa je veliko težje, saj lahko kakovost ocenjujejo šele potem, ko je storitev že opravljena oz. so jo že preizkusili.

Ocena vrednosti in kakovosti storitev je odvisna predvsem od potrošnikovih pričakovanj, zato Zeithaml, Parasuraman in Berry kakovost storitev ocenjujejo, kot jo ocenjujejo potrošniki. Opredelili so jo kot razkorak med pričakovano in dejansko zaznano kakovostjo. Pri tem je treba upoštevati, da potrošniki ne ocenjujejo le končnega rezultata storitve, temveč celoten proces, v katerem je bila storitev izvedena. (Zeithaml, Parasurman, Berry, 1990: 16-20) Kakovost, ki jo potrošniki zaznajo, tako opredeljujeta dve dimenziji: tehnična, ki je odvisna od rezultata procesa storitve, in funkcionalna, ki kaže, kako je storitveni proces izveden. (Grönross, 2000: 63-64) Na percepcije o storitvah pa poleg zaposlenih vplivajo tudi drugi dejavniki, kot npr. urejenost prostora, oprema prostora itn. (Kotler, 1998: 466)

6. Visoka stopnja tveganja

Zaradi težavnosti ugotavljanja in nadziranja kakovosti storitev ter občutljivosti za čas in kraj izvedbe ter izvajalca le-te, je nakup storitev lahko vedno bolj tvegano dejanje kot nakup izdelka. (Potočnik, 2000: 22)

7. Nestandardiziranost

Storitve so proces in izkušnja, kar pomeni, da je za njihovo izvajanje pravzaprav nemogoče določiti natančna navodila, ki bi določala in omogočala zagotavljanje konsistentne kakovosti. (Zeithaml, Parasurman, Berry, 1990: 15) Neločljivost proizvodnje in potrošnje omogoča popolno kontrolo kakovosti, medtem ko se pri izdelkih skrb za nadzor kakovosti lahko izvaja v tovarni, kjer se izdelek proizvaja, torej pred stikom s potrošnikom. (de Chernatony, McDonald, 2000: 218) Zaposleni so kritični faktor oz. vzrok, zaradi katerega storitve ni moč

toliko standardizirati, kot to omogoča tehnologija pri izdelkih. (de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 188)

8. Stiki med potrošniki

Potrošniki se pri potrošnji (bolj ali manj odvisno od vrste storitev) srečujejo z drugimi potrošniki. Pri storitvah je treba zagotoviti, da se storitve, ki so namenjene različnim tržnim segmentom potrošnikov, izvajajo ločeno. (de Chernatony, McDonald, 2000: 219)

Vse našete značilnosti pravzaprav vodijo do treh temeljnih značilnosti, ki so bistvene pri zaznavanju pomena in problematičnosti storitev ter upravljanja njihovih trženjskih procesov.

To so:

- neotipljiva ponudba;
- vpletenost ljudi v storitveni proces tako potrošnikov kot zaposlenih;
- kakovost procesov, v katerih se odvijajo oz. izvajajo storitve. (Vodopivec, 2003: 62)

Značilnosti storitev v zdravstvenem sektorju pa so:

1. trenutnost,
2. neposrednost in
3. preverljivost.

V zdravstvu se storitev uresničuje šele, ko se vzpostavi kontakt. Zdravstvene storitve so torej neposredno preverljive. Problem v Sloveniji je, da zdravstvo nima cene. Prav zaradi tega je preverljivost manjša. Tukaj je potrebno poudariti, da se odnos kupec-prodajalec ne prebudi ravno zaradi našega socialnega (zdravstvenega) zavarovanja.

3.2 Značilnosti zdravstvenih storitev

Zdravstvene storitve vključujejo skoraj vse elemente storitev, vendar imajo tudi svoje značilnosti (Hočevar, 1996: 56-59):

1. Pri zdravstvenih storitvah so pacienti ali uporabniki neposredno vključeni v storitev. Pacienti sodelujejo ter so prisotni pri izvajanju celotne storitve, razen pri diagnostičnih postopkih, ki se izvajajo na podlagi primarnih podatkov. Pacienti, uporabniki zdravstvenih storitev, se težko izključijo iz procesa izvedba storitve. Izvajalec storitve ima dominantno vlogo zaradi:

- edinstvenih znanj, ki jih pacient – uporabnik storitve nima;
 - sistema zavarovanja, ki je z vidika uporabnika zelo omejen pri svobodni izbiri izvajalca storitve.
2. Pri ocenjevanju storitev je vseskozi prisoten problem nadzora nad kakovostjo storitev. Pri zdravstvenih storitvah je možno pričeti spremljati in nadzirati zdravljenje šele, ko se storitev začne ali konča. Interval trajanja storitve odpira možnost napak in nezadovoljstva uporabnika storitev, ki pa ne glede na morebitno nezadovoljstvo pacienta nikakor ne more vplivati na potek dogajanja. Končina (Končina v Hočevar, 1996: 57) meni, da zdravstvena storitev zaradi svoje narave pri kakovosti ne more v celoti dosegati cilja »brez napak«.
 3. Zdravstvena storitev je v veliki meri odvisna od časovnega dejavnika, ki je pogosto odločilnega pomena. Velika večina zdravstvenih storitev naj bi bila opravljena v času, ki ga izbere ali določi bolnik. Večina zdravstvenih storitev je opravljena v določenem času. Pri zdravstveni storitvi je dejavnik časa opredeljen z nujnostjo njene izvedbe.
 4. Večino zdravstvenih storitev za uporabnike storitev upravljajo posebej usposobljeni strokovnjaki, na določenih lokacijah in v za to posebej določenih prostorih.
 5. Zdravstvena storitev je delovno intenzivna. Pri izvedbi zdravstvene storitve vedno sodelujejo ljudje, storitev je opravljeno dejanje, dosežek ali določen ukrep.

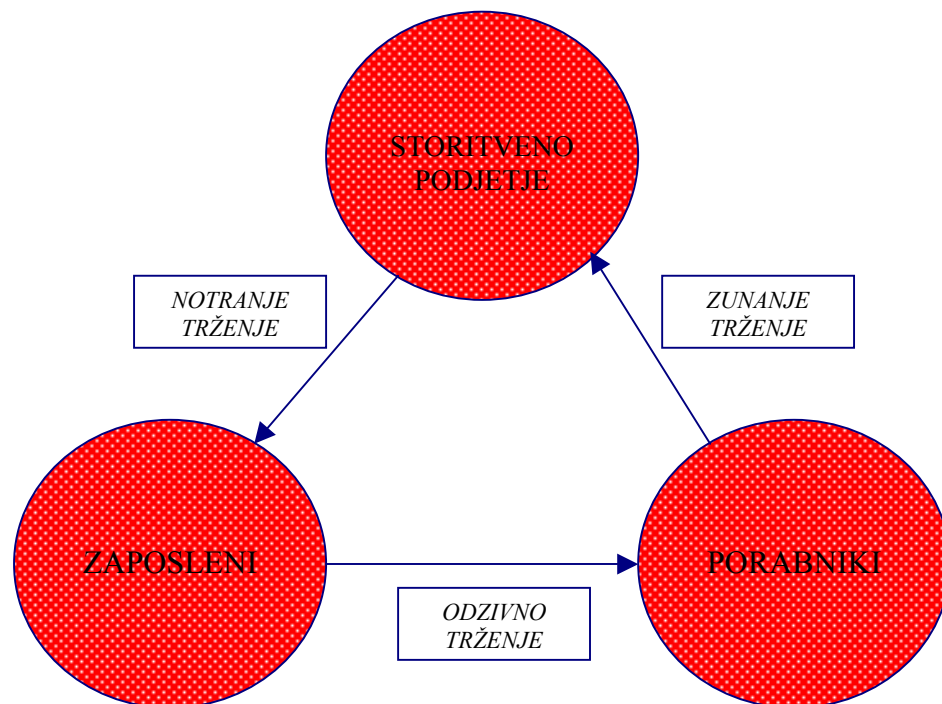
Pri zdravstvenih storitvah so splošne značilnosti storitev kot na primer neotipljivost, neločljivost, spremenljivost in minljivost še bolj poudarjene.

IV. TRŽENJE STORITEV

Lahko rečemo, da je razvoj storitev doma in tudi v svetu v konstantnem porastu. Iz dneva v dan se pojavljajo nove tehnologije, nove zahteve in nove navade potrošnikov, ki jim moramo sprti slediti. Konkurenca se iz dneva v dan povečuje ter krepi; na trgu bodo ostali le solidni, uspešni ter kakovostni ponudniki storitev, ki bodo kupcem ponujali najzanimivejše storitve. Prav zaradi vseh teh sprememb so se storitvena podjetja v 70. začela zavedati pomena trženja.

Pojavlja se vprašanje ali se trženje storitev razlikuje od marketinga izdelkov. Trženje storitev je mnogo težje od trženja izdelkov ali blaga. Značilnosti izdelkov lahko zaznamo s čutili, pri storitvah pa to žal ni mogoče. Pomembna razlika je, da se izdelke lahko pred uporabo ali nakupom preveri in preizkusi, medtem ko to pri storitvah ni mogoče. Pri storitvah je potrebno zaupati podjetju, da dostavi in poskrbi za storitev tako, kot je bila obljubljena. To je še posebej pomembno v zdravstvu, saj je zdravniku potrebno zaupati in verjeti v njegove storitve. Prav to zaupanje in obljuba sta velikokrat glavna aduta trženjske akcije. Pomembno pri storitvah je tudi možnost aktivne vključitve potrošnikov, v tem primeru porabnikov, k oblikovanju in izvedbi storitve. Zato lahko rečemo, da je trženje storitev interaktivni proces med izvajalcem in porabnikom, ki zahteva oblikovanje trženja na podlagi medsebojnih odnosov (relationship marketing). Za razumevanje trženja storitev pa je zelo pomembno, da razumemo strukturo, ki ni sestavljena le iz zunanjega, ampak tudi z notranjega in odzivnega trženja.

Slika 4.1: Tri vrste trženja v storitvenih panogah



Vir: Kotler, 1996: 593

Zunanje trženje je vsako delo podjetja, kadar pripravi storitev, ji določi ceno, jo distribuira ter opravi tržno komuniciranje. Na drugi strani pa obstaja notranje trženje, ki ga opravi podjetje, ko motivira in usposablja svoje zaposlene, da dobro strežejo porabnikom. Odzivno trženje je sposobnost vseh zaposlenih, da strežejo porabnikom. Vsi zaposleni in izvajalci ter strokovnjaki morajo nuditi tako »vrhunske tehnologije« kot tudi »vrhunski pristop«. (Kotler, 1998: 469-470)

Kotler (Lovrak, 2003: 32) meni, da ima podjetje v storitvenem sektorju tri naloge:

1. povečati konkurenčno diferenciacijo,
2. povečati kakovost storitev in
3. povečati nivo storilnosti.

Konkurenčna diferenciacija

Ena od rešitev za spopad s cenovno konkurenco je, da se ponudba in dostava storitev diferencira. Ponudba lahko vsebuje unikatne in posebne lastnosti, s čimer se bo razlikovala od storitev konkurentov. Dostava storitev se lahko razlikuje na tri načine, imenovane 3P – *people, physical environment, process*:

1. preko ljudi
2. preko fizičnega okolja
3. preko postopkov.

Možno je tudi, da podjetje diferencira svojo podobo s pomočjo simbolov ter tržne znamke. (Lovrak, 2003: 32)

Kakovost storitev

Kakovost storitev je z nenehnim posredovanjem kakovostnejših storitev od konkurentov najboljši način diferenciranja storitvenih podjetij. Potrošniki se največkrat odločijo za storitve prav zaradi kakovosti, ki jo podjetja uspešno tržijo kot glavno prednost pred konkurenčnimi podjetji.

Nivo storilnosti

Pri izboljšanju storilnosti se lahko uporablja šest različnih pristopov (Lovrak, 2003: 32):

1. ponudnik naj dela bolje ter več,
2. poveča naj se obseg storitev, kar pa lahko ogroža njihovo kakovost,
3. »*industrializacija storitev*«, kjer se uporablja dodana oprema in standandizirani postopki proizvodnje,
4. storitev naj postane nepotrebna ali naj se želja in povpraševanje po njej zmanjša,
5. oblikovanje učinkovitejše storitve,
6. spodbudimo potrošnike ali porabnike k nadomeščanju dela podjetij s svojim lastnim delom. Podjetja se morajo poskusiti izogniti tem pristopom, da bi pripeljala storilnost tako daleč, da bi znižala zaznano kakovost.

Kljub velikim številom ponudnikov in veliki izbiri med konkurenčnimi podjetji, potrošnikom veliko pomeni, da začutijo trud podjetij pri izboljšanju storilnosti. Na tak način podjetja pridobivajo zaupanje svojih potrošnikov.

4.1 Načrtovanje trženja storitev

Strateško načrtovanje in vsakoletno izvajanje taktičnega izvajanja je izredno pomembno za uspešnost storitvenih podjetij. Cilj strateškega načrtovanja je:

1. oblikovati dejavnosti in storitve podjetja tako, da prinesejo načrtovan dobiček in dosežejo načrtovano rast,
2. storitvenemu podjetju pomagati organizirati poslovanje tako, da bo ostalo uspešno, tudi če pri katerikoli dejavnosti ali skupini storitev pride do problemov.

S strateškim načrtovanjem storitveno podjetje opredeljuje tri ključna izhodišča svojega razvoja (Potočnik, 2000: 51):

- določi, katere dejavnosti bo gradilo, vzdrževalo, razširjalo, izkoriščalo ali ukinilo. Vsaka dejavnost ima drugačne možnosti za ustvarjanje dobička in potrebuje različno velike naložbe;
- predvidi prihodnji dobiček za vsako dejavnost posebej in pri tem upošteva pričakovano rast;
- določi »pravila igre« za vsako dejavnost, s katero bo lahko doseglo svoje cilje. Skratka, določiti mora strategijo delovanja dejavnosti.

Podjetja načrtujejo trženje z nekajletnim strateškim načrtom, ki se potem izvaja kot enoletni operativni načrt programa trženja svojih storitev. Načrt obsega določitev strateških izhodišč, analizo sedanjega stanja, oblikovanje marketinških strategij, trženjske programe in nadzore trženja. (Potočnik, 2000: 51)

4.1.1 Kako določimo strateška izhodišča?

S celotnim postopkom strateškega načrtovanja začne vodstvo podjetja. Pri tem se pojavljajo štiri bistvena vprašanja za razvoj storitvenega podjetja. Ta vprašanja so:

- Kakšno je poslanstvo podjetja?
- Kako oblikovati strateške poslovne enote?
- Kako razporediti sredstva med te enote?

- Katere nove dejavnosti naj podjetje načrtuje?

Potem ko so cilji določeni, se pomikajo navzdol do najnižje ravni. Zato je pomembno, da storitveno podjetje s strateškim načrtovanjem razvije in obdrži skladnost ciljev vseh enot podjetja in njihovih storitev. (Potočnik, 2000: 52)

Poslanstvo storitvenega podjetja

Podjetje mora najprej določiti izhodišča za svoje poslanstvo. Pri tem so pomembni naslednji dejavniki: panoga, v kateri podjetje deluje, vrste storitev in njihova poraba, tržni segmenti, geografska področja delovanja. Dobro opredeljeno poslanstvo lahko zaposlenim zagotovi povezovalni občutek. (Potočnik, 2000: 52)

Najpomembnejša vprašanja, na katere mora podjetje najti odgovor so:

1. Katera je storitev?
2. Kdo so porabniki storitev?
3. Kaj pričakujejo?
4. Kakšna je storitvena dejavnost podjetja?
5. Kakšna naj bi bila storitvena dejavnost podjetja?

Zastavljanje teh vprašanj je stalen proces v uspešnih podjetjih. Pomembna pa so tudi za določitev potencialnih možnosti podjetja. Pri tem mora podjetje določiti tudi: zgodovino podjetja, pretekle cilje in dosežke, želje lastnikov in vodstva podjetja, tržno okolje, v katerem deluje, vire podjetja, znanja in usposobljenost zaposlenih.

Pri opredelitvi poslanstva mora podjetje določiti časovni plan za srednjeročno in dolgoročno obdobje in svojo lastno vizijo. (Potočnik, 2000: 53)

Oblikovanje strateških poslovnih enot

Storitvena podjetja se v večini ukvarjajo z več dejavnostmi, opredelijo pa jih po vsebini storitev. Prvo pravilo pri poslovanju je zadovoljevanje potreb porabnikov, ker je takšno podjetje vedno odvisno od skupin posameznikov in njihovih potreb, potem šele od storitvenega procesa, ki omogoča zadovoljitev teh potreb. (Potočnik, 2000: 53)

Za strateške poslovne enote je značilno, da:

- so poslovne entitete,

- imajo konkurente,
- jih vodijo tržniki, odgovorni za njihovo uspešno delovanje.

Vodstvo podjetja določa, katere poslovne enote bo razvijalo ali opustilo.

Načrtovanje novih dejavnosti

Obstoječi obseg poslovanja je osnova za načrtovanje prodaje in dobička. Navadno je to glede na cilje podjetja premalo. Kadar obstaja razlika med želeno in načrtovano ravno prodaje, je potrebno razviti nove dejavnosti, ki bi to razliko zapolnile. (Potočnik, 2000: 55)

Podjetje lahko doseže tri različne rasti prodaje:

1. intenzivno,
2. integrativno in
3. diverzificirano.

Intenzivno rast prodaje lahko podjetje doseže s strategijo prodora na obstoječem trgu, s strategijo razvoja novih trgov in s strategijo razvoja novih storitev. *Integrativno rast prodaje* podjetje doseže z vodoravno ali navpično povezavo z drugimi podjetji v svoji storitveni panogi, pod pogojem, da taka povezava ni zakonsko prepovedana. *Diverzificirano rast prodaje* pa doseže, če obstajajo dobre priložnosti izven rednih dejavnosti. Tako lahko podjetje poveže nove storitve z obstoječimi. Vpelje lahko storitve, ki niso povezane z obstoječimi ali pa vpelje dejavnosti, ki nikakor niso povezane s sedanjimi oziroma ne temeljijo na obstoječi tehnologiji storitvenega podjetja. (Potočnik, 2000: 55)

Vsaka strateška enota mora izpeljati lastno strateško načrtovanje. Pri tem mora upoštevati opredelitve poslanstva strateške poslovne enote, opredelitve splošnih in posebnih ciljev enote, razvijanje poslovnih strategij enote, izdelave in izvedbe programov poslovanja enote, feedback in nadzor. (Potočnik, 2000: 56)

4.1.2 Oblikovanje trženjskih strategij

To je osrednji del celotnega procesa načrtovanja trženja storitev. Oblikovanje poteka prek treh stopenj. Podjetje mora najprej opredeliti ciljne trge, nato mora opredeliti cilje trženja in izoblikovati trženjske strategije. V glavnem poznamo tri vrste trženjskih strategij: ofenzivne, defenzivne in usmerjanje na donosne storitve. (Potočnik, 2000: 57)

Defenzivno trženje, ki je čedalje bolj značilno za trženje storitev, je osredotočeno na obstoječe porabnike tako, da v največji meri zadovoljuje njihove potrebe in sproti rešuje morebitne pritožbe. S tem vpliva na zvestobo porabnikov in povečuje tržni delež. Ohranitev zvestih porabnikov zmanjšuje potrebo po pridobivanju novih porabnikov in tako zmanjšuje stroške ofenzivnega trženja. Defenzivne strategije so usmerjene na ohranjanje porabnikov storitev in le-tem nudijo programe za izboljšanje zadovoljstva porabnikov (tudi z individualno prilagoditvijo), nudijo dopolnilne storitve in učinkovito rešujejo pritožbe. Tako se zadovoljni porabniki odločijo za prihodnje storitve, dajejo priporočila drugim potencialnim porabnikom in ustvarjajo pozitivno javno mnenje. (Potočnik, 2000: 57)

4.1.3 Trženjski programi in nadzor trženja

S trženjskim programom določimo, kdo je odgovoren za izvajanje načrta trženja. Pri programu je pomembno: kaj naredimo, kdaj to naredimo, kdo bo to naredil in kakšni bodo stroški izvedbe. S trženjskim programom razporedimo tudi finančne in materialne vire na posamezne tržne segmente.

Z nadzorom izvajanja trženja zagotovimo, da bodo cilji in poslanstvo storitvenega podjetja doseženi. Tržniki, ki ne dosegajo zastavljenih ciljev, morajo pojasniti vzroke in opredeliti ukrepe za izboljšanje uresničevanja trženjskega načrta. Trženjsko načrtovanje podjetju koristi, saj vsebuje razmišljanje o tržnem stanju, koordinira trženjske aktivnosti, natančno določi cilje, oceni rezultate. Vse to pa zagotavlja povečanje prodaje in dobička. (Potočnik, 2000: 58)

4.2 Notranje trženje

Storitvena podjetja so v uporabi trženja zaostajala za proizvodnimi do 70. let 20. stoletja. Organizacije na področju strokovnih storitev (univerze, bolnišnice, odvetniške pisarne) so

celo menile, da trženjski pristop za take organizacije sploh ni sprejemljiv, pa tudi povpraševanje je bilo tolikšno, da trženja niso potrebovale. (Potočnik, 2000: 87)

Notranje trženje obsega delo, ki poteka znotraj organizacije. Predvsem pa usposabljanje in motiviranje izvajalcev storitve in kontaktnega osebja, da dobro strežejo strankam. Storitvena organizacija si prizadeva, da bi vsakdo v organizaciji deloval trženjsko. Dandanes je notranje trženje splošno sprejet pojem, ki ga v storitvenih organizacijah obravnavajo kot del celovitega obvladovanja kakovosti in skrbi za kupca. Za uspešno trženje zunanjih storitev, mora organizacija najprej izpeljati notranje trženje (glej sliko 4.1). Organizacija je sestavljena iz dveh notranjih trgov: človeške in poslovne sestavine organizacije. Organizacijsko stran notranjega trga sestavljajo struktura organizacije, njena politika in kultura. Strukturo in politiko lahko spreminjamo, precej težje pa je spreminjati njeno kulturo. Organizacija mora s trženjskimi dejavnostmi vplivati na zaposlene (notranje porabnike). Poleg tega mora pri načrtovanju postopkov upoštevati želje in potrebe zaposlenih. Pogosto pa je vloga notranjih porabnikov zapostavljena, to pa lahko privede do manj učinkovitega delovanja organizacije. (Potočnik, 2000: 88)

Notranji porabnik se od zunanjega precej razlikuje. Bolj je izpostavljen in vpleten v izvedbo storitve kot zunanji porabnik. Njegove informacije so popolnejše in natančnejše od informacij zunanjega porabnika, ker je zaposlen v podjetju, ki storitev izvaja. Zato ima notranji porabnik realnejši odnos do storitve, njegova pričakovanja pa so bolj stvarna. Notranji porabnik pa nima možnosti izbire. Zunanji porabnik si lahko vedno izbere drugega izvajalca storitve, medtem ko mora notranji porabnik vedno uporabiti predhodnega izvajalca storitve. Naloga notranjega trženja je izboljšati razmerja med notranjimi porabniki, tj. zaposlenimi v storitveni organizaciji. Ključni dejavnik notranjega trženja v storitveni organizaciji je določena organizacijska struktura. Prenašanje pooblastil in odgovornosti na nižje ravni v organizaciji je bistveno za uspeh notranjega trženja. Tako zaposleni prevzamejo aktivno vlogo, lahko predvidijo probleme in jih rešujejo že med izvedbo storitve. Poleg tega lahko zaposleni tako pokažejo svojo kreativnost in pripravljenost na prevzemanje odgovornosti. (Potočnik, 2000: 90)

Zadovoljstvo notranjega porabnika se začne s primernim izobraževanjem in usposabljanjem. To ustvarja večjo motiviranost zaposlenih, motiviranost pa zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih, kar privede do kakovostnejših storitev in bolj zadovoljnih zunanjih porabnikov. Strokovnost

zaposlenih izboljšamo s primerno izbiro in permanentnim izobraževanjem ter usposabljanjem. Z ustreznim usposabljanjem in izobraževanjem želimo spremeniti stališča, spoznanja, vrednote in sposobnosti zaposlenih. Z notranjim trženjem ugotavljamo tiste segmente zaposlenih, ki jih moramo izobraževati, da bi njihovo strokovnost uskladili s potrebami delovnega mesta. (Potočnik, 2000: 91)

Za notranje trženje je pomembno tudi ocenjevanje učinkovitosti in doseženih rezultatov zaposlenih. Zaposlene lahko ocenjujemo po njihovem prispevku k zadovoljstvu porabnikov. To velja še posebej za izvajalce storitev.

Z notranjim trženjem se storitvena organizacija aktivno odziva na spremembe v okolju in tako povečuje svojo konkurenčno sposobnost. Zato so potrebne velike investicije v strokovnost zaposlenih in njihovo učinkovitost. (Potočnik, 2000: 92)

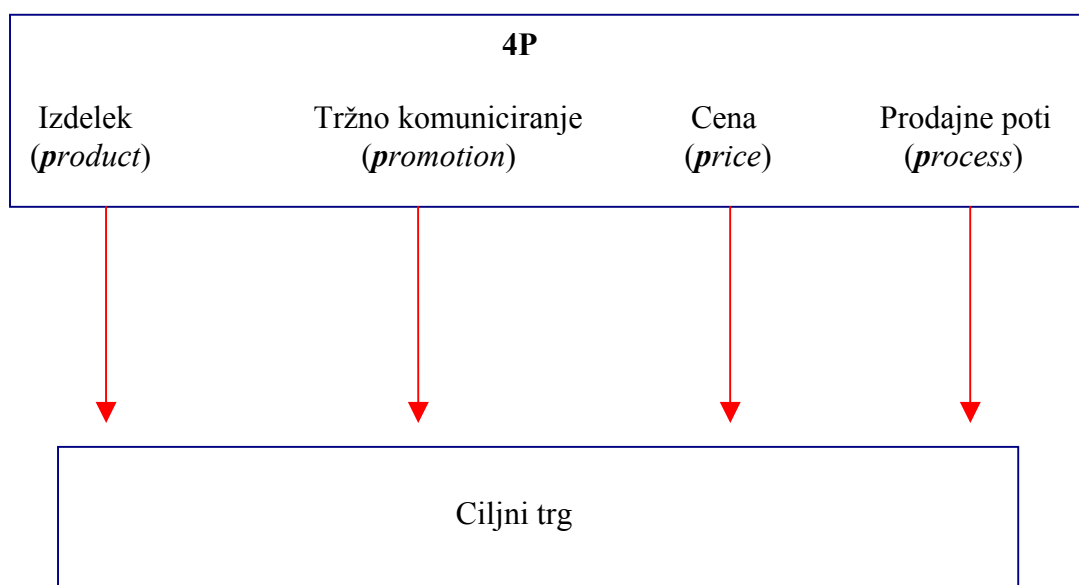
Notranje trženje pomaga storitveni organizaciji ustvariti dobro notranje okolje, kar omogoča ustvarjanje kvalitetnih storitev in to, da je delovanje zaposlenih usmerjeno k zadovoljevanju potreb in želja zunanjih porabnikov. Prav to pa je bistvo notranjega trženja. Vendar pa zelo malo organizacij izvaja notranje trženje v vsej organizaciji; večina ga izvaja le v posameznih oddelkih. Notranje trženje ni in ne sme biti enkratni proces. Kakovost storitev se lahko povečuje le z izboljšanjem sposobnosti in krepitvijo volje zaposlenih za kakovostno izvedbo storitve in z ustvarjenjem take kulture organizacije, ki podpira kakovost na vseh ravneh. (Potočnik, 2000: 93)

V velikih zdravstvenih organizacijah (kot je na primer v Klinični center Ljubljana) je notranje trženje še posebej pomembno, saj je zaposlene potrebno motivirati. Kadar je osebje (kot so na primer medicinske sestre ali pa že samo receptor) prijazno, se sami uporabniki storitev, bolniki, počutijo veliko bolje in zaupajo storitveni znamki. Pomembno je, da so bolniki že pri prvem stiku z ustanovo zadovoljni, kajti drugače jim lahko to uniči predstavo o podjetju ter njegovih storitvah. Dobro notranje okolje so mora čutiti pri vseh stopnjah obravnave od pogovora po telefonu pa vse do anesteziista v operacijski dvorani.

4.3 Trženjski splet pri storitvah

Značilnosti storitev in njihovo izvajanje najbolj vpliva na trženjski splet. Trženjski splet je sestava trženjskih aktivnosti, ki jih neka organizacija uporablja za uresničitev svojih trženjskih ciljev na ciljnem trgu. Klasični trženjski splet sestavljajo štiri prvine, ki jih avtorji na kratko označujejo s 4P: izdelek, prodajna cena, prodajne poti in tržno komuniciranje. (Potočnik v Vodopivec, 2003: 63)

Slika 4.2: Trženjski splet s štirimi prvini – 4P



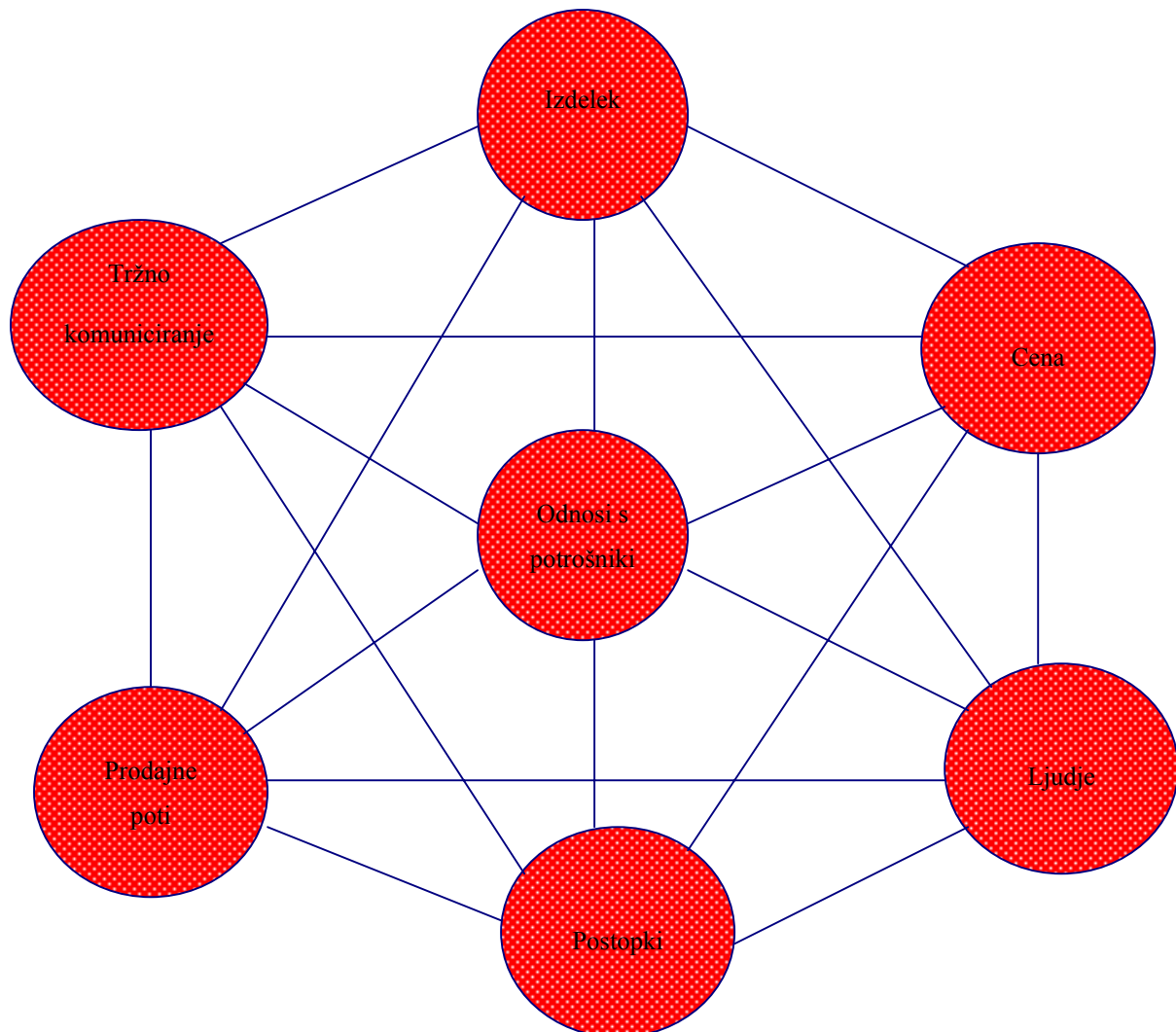
Vir: Kotler, 1996: 97

Na oblikovanje trženjskega spleta pri storitvah pa v prvi vrsti vpliva neotipljivost storitev, ki se tudi največkrat uporablja za ločevanje med storitvami in blagom. Booms in Binerjeva (1988) sta zaradi pomanjkanja fizičnih dokazov ter drugih že omenjenih značilnosti predlagali razširitev trženjskega spleta za dodatne 3P, ki so ključnega pomena za trženje storitev (v Dibb, Simkin, 1993: 25-28):

- **fizično okolje in fizične dokaze storitve**, ki vključujejo videz, opremo, barvo in vzdušje v objektih, promocijski material, obleko zaposlenih itn., torej fizične dokaze izvedbe storitve in okolja, v katerem se storitev izvaja;

- **ljudje**, udeleženci v procesu izvajanja storitev, torej zaposlene v storitvenih organizacijah z njihovimi znanji, predanostjo, videzom, vedenjem, medsebojnimi odnosi in potrošnike z njihovim vedenjem, osveščenostjo, vpletenostjo itn.;
- **procesi**, ki vključujejo niz vzporednih in zaporednih aktivnosti, ki jih je treba opraviti za uspešno izvedbo storitev.

Slika 4.3: Trženjski splet pri storitvah – 7P



Vir: Payne, 1993: 25

4.4 Trženje storitev v zdravstvu

Trženje storitev v zdravstvu je veliko bolj občutljivo kot na nekaterih drugih področjih. V zdravstvu je možna uporaba vseh znanih tržnih metod, vendar je potrebno skrbno premisliti in izbrati primerna orodja ter pristope. Posebnosti trženja zdravstvenih storitev so (Hočevar, 1996: 75):

- poseganje v intimnost posameznika,
- upoštevanje njegovega zdravstvenega stanja,
- nujnost ukrepanja,
- nizka dohodkovna elastičnost povpraševanja po zdravstvenih storitvah ter
- bolnikovo subjektivno razumevanje kakovosti zdravstvene storitve.

Pomembno je tudi opredeliti področja v zdravstvu, kjer je trženje storitev sploh izvedljivo, kjer je delno izvedljivo ter kjer je tržni pristop nemogoč. Problem pri trženju zdravstvenih storitev je, da velikokrat o tem odločajo prav zdravniki, ki so na visokih pozicijah v organizaciji, vendar pa ti niso usposobljeni za oblikovanje trženjskih strategij temveč za opravljanje zdravstvenih storitev. Hočevar (1996: 75) meni, *»da gre v medicinskih krogih tudi za napačno razumevanje vloge trženja. Mnogokrat se jim trženje zdi nezdružljivo z naravo njihovega dela, pogosto ga enačijo le s pridobitniškimi motivi in z zmanjšano skrbjo za enakost pri dostopu do zdravstvenih storitev.«* Zaradi tega je potrebno imeti v zdravstvenih organizacijah oddelek za trženje, ki je strokovno usposobljen na področju komunikologije in ekonomije in ne le zdravstva, saj se le tako lahko zgradi uspešna storitvena ali blagovna znamka in se hkrati učinkovito tržijo zdravstvene storitve.

V. STORITVENE ZNAMKE

Dandanes se koncept tržnih znamk hitro širi s trgov izdelkov na trge storitev. K temu sta najbolj pripomogla vse večja in hitrejša razvitost storitvenih dejavnosti in tudi povečana konkurenca na trgu njihovih ponudnikov. Te razmere so spodbudile in pravzaprav prisilile podjetja, da so se začela zavedati, kako so storitvene znamke lahko pomemben element njihove konkurenčne prednosti ali pa pomanjkanje le-teh predstavlja njihovo šibkost.

Pri obravnavi storitvenih znamk se bom osredotočila na osrednje elemente oblikovanja in upravljanja tržnih znamk: pomena dodanih vrednosti in identitete, pozicioniranja in komuniciranja ter sistemov tržnih znamk. Na podlagi vseh teh elementov bom poskušala odkriti posebnosti v pristopih upravljanja storitvenih v primerjavi z blagovnimi znamkami.

5.1 Dodane vrednosti storitvene znamke

Storitvene znamke so za potrošnike sredstvo razlikovanja med storitvami in pomemben dejavnik pri sprejemanju nakupnih odločitev, ker ni otipljivih elementov ponudbe, ki pomenijo zagotovilo za kakovost ter celo domačnost, zaradi katere potrošniki vedo, kakšne koristi lahko pričakujejo. (Payne, 1993: 125-132) Storitvene znamke lajšajo odločitveni proces in so simbol zaupanja. (Falbo v Vodopivec, 2003: 64)

Za izdelke pomeni temelj uspeha tržne znamke izdelek sam in graditev znamke se osredotoča predvsem na dodajanje vrednosti v obliki emocionalnih koristi, tržnega komuniciranja itn. Pri storitvah je to nekoliko drugače, saj je storitev proces. To je podlaga za oblikovanje znamke, ki je veliko manj standardizirana kot izdelek. Treba je povedati, da ima velik vpliv na to tudi sama vpletenost potrošnika v storitveni proces. (Grönross, 2000: 286) Na snovanje in graditev znamk poleg neotipljivosti vplivata tudi spremenljivost in neločljivost storitev, kar pomeni, da so te značilnosti, če so ustrezno upravljane, temeljni razlikovalec pri gradnji storitvenih znamk. (Vodopivec, 2003: 64)

Tržne znamke torej uspevajo, ker jih potrošniki zaznavajo kot neke nosilce ali prenosnike vrednosti, ki je višja od generičnega izdelka in dajejo občutek, da znamka ponuja več kot njeni konkurenti; rednost, ki jo zaznavajo potrošniki, lahko razdelimo na osrednjo in dodano.

Osrednja vrednost je korist, ki potrošniku omogoči rešitev določenega problema, *dodano vrednost* pa običajno obravnavamo kot nekaj dodatnega ali za potrošnike novega. (Grönross, 2000: 141-142) Prav s tem dodajanjem vrednosti ustvarimo temelje za diferenciacijo med storitvami različnih podjetij.

Vrednost lahko storitvam dodajamo tako, da skrbimo za njihovo stalno nadgradnjo oz. obogatitev ponudbe. To pomeni, da k ponudbi vedno dodajamo nekaj novega, iščemo nove ideje in rešitve za izboljševanje. (Zeithaml, Parasurman, Berry, 1990: 77-79)

Grönross pa meni, da je najučinkovitejši način dodajanja vrednosti izboljšanje storitvenega procesa, ki se že izvaja in ne ponujanje nekaj novega. Izboljšati storitve pomeni predvsem izboljšanje le-teh v očeh potrošnikov. (Grönross, 2000: 142)

Razlika med dodajanjem vrednosti izdelkom in dodajanjem vrednosti storitvam je to, da obvladujemo ključne in hkrati kritične lastnosti storitev in jih z ustreznim upravljanjem spremenimo v prednosti (Vodopivec, 2003: 65):

- z dodajanjem otipljivih elementov ponudbe,
- z zagotavljanjem konsistentne kakovosti storitev,
- s prilagajanjem storitev potrebam potrošnikov.

5.1.1 Dodajanje otipljivih elementov

Najbolj problematičen vidik storitvenih znamk je ta, da se potrošniki srečujejo z neotipljivimi elementi ponudbe. Prav zaradi tega poskušamo narediti storitve otipljivejše, tako da jim dodajamo vrednost z otipljivimi elementi ponudbe. To lahko storimo s pomočjo nekaterih elementov trženjskega spleta. (Vodopivec, 2003: 65)

Izdelek kot storitev

Storitvene znamke lahko naredimo bolj otipljive z dodajanjem fizičnih dokazov, ki jih uvrščamo v okolje storitve kot izdelka in jih lahko asociiramo na znamko. Fizični dokazi so za storitve zelo pomembni, saj zunanji videz in prvi vtisi v odsotnosti otipljivih elementov lajšajo zaznave o storitvi in omogočajo ocenjevanje njene kakovosti, včasih celo prej, preden potrošniki sploh pridejo v stik s storitvijo samo. (de Chernatony, McDonald, 2000: 223)

Med fizične dokaze štejemo:

- **Okolje**, v katerem podjetje oz. ponudnik izvaja storitev in v katerem se srečujeta potrošnik in izvajalec. Podjetja dandanes namenjajo vse več denarja za opremljanje prostorov, skladen arhitekturni videz zgradb, obleke zaposlenih, izbiro korporativnih barv in tako utrjujejo želeni imidž storitvene znamke. (Payne, 1993: 131-133) Oprema in ureditev prostora imata lahko tudi vlogo sporočevalca, kakšno je pričakovano obnašanje potrošnikov itn. (de Chernatony, McDonald, 2000: 223)
- **Drugi otipljivi elementi**, ki jih uporablja podjetje, da lahko sporoča vlogo oz. pomen storitve; npr. vzbujanje določenega razpoloženja z glasbo. (de Chernatony, McDonald, 2000: 223)

Fizični dokazi morajo biti vedno konsistentni s sporočilom, ki ga poskušamo z dodano vrednostjo sporočati. (Vodopivec, 2003: 66)

Cena

Če ni otipljivih elementov, lahko cena potrošniku sporoča neko informacijo o kakovosti storitve (Payne, 1993: 137), hkrati pa pomeni dodano vrednost za določeno vrsto potrošnikov.

Prodajne poti

Vrednost za potrošnike lahko oblikujemo tudi z ustrezno izbiro prodajnih poti. Te lahko vključujejo prodajne predstavnike, zavarovalne agente itn., ki vzpostavljajo neposredni osebni stik s potrošnikom in mu tako približajo storitev. (Payne, 1993: 144-147)

Lokacija, kjer se izvaja storitev, lahko potrošniku daje občutek višje vrednosti, ker je npr. zanj bolj dostopna, ekskluzivnost lokacije pa mu lahko vzbuja občutek moči in stabilnosti ustanove. (Payne, 1993: 144)

Približevanje storitev potrošniku omogoča tudi uvajanje novih tehnologij. Banke npr. z uvajanjem elektronskega bančništva strankam omogočajo, da lahko po medmrežju kadarkoli urejajo določene posle, sočasno pa zmanjšujejo potrebo po dolgih odpiralnih časih. (Payne, 1993: 147-150)

Tržno komuniciranje

Vrednost storitev lahko povečujemo tudi s tržnim komuniciranjem. Z emocionalnimi apeli, personaliziranimi slogani in simbolnimi predstavami v oglaševanju poskušamo na nek način oblikovati čustven odnos potrošnika do naše znamke in mu jo tako poskušamo približati. Na ta način tudi zmanjšamo potrošnikovo zaznavo tveganja. (Shostack v Dibb, Simkin, 1993: 28)

Znak podjetja

Storitveno znamko lahko potrošnikom približamo tudi z uporabo znakov in logotipov, ki jih potrošniki nato povežejo z ustreznim ponudnikom storitve. Treba je poudariti, da potrošniki lažje zaznavajo in sprejemajo storitve podjetij, ki imajo močno korporacijsko znamko z značilno in jasno korporativno identiteto, osebnostjo in ugledom. Ime in ugled takšnih znamk, če ni drugih otipljivih elementov, pomenita temelj, na podlagi katerega potrošniki storitve ocenjujejo. Potrošniki so za storitve podjetij z visokim pogledom pripravljeni plačati tudi višje cene. (Firth v de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 182)

Dodajanje otipljivih elementov lajša zaznave o storitvenih znamkah, predvsem pa pomaga pri oblikovanju in ustvarjanju emocionalne vrednosti storitvene znamke za potrošnika, kot je npr. občutek udobja v lepo urejenem okolju, izražanje lastnega imidža z izbiro izdelkov iz višjega cenovnega razreda. Dodajanje otipljivih elementov pripomore tudi k lažjemu pozicioniranju storitvene znamke. (Vodopivec, 2003: 67)

5.1.2 Zagotavljanje konsistentne kakovosti storitev

Človeški faktor je v proizvodnji storitev težje meriti kot nadzirati proizvodnjo izdelkov. Zato je vsako srečanje s storitvijo edinstvena izkušnja, konsistentna kakovost pa težje dosegljiva (Berry, Lewis v Vodopivec, 2003: 68). Zaposleni pogosto tudi poosebljajo storitveno znamko v očeh svojih potrošnikov, v nekaterih primerih pa pomenijo celo njeno edino točko. (de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 182)

Obvladovanje spremenljivosti storitev pomeni za storitvena podjetja velik izziv. Ključ do zagotavljanja kakovostnih storitev potrošnikov je, da podjetje dosega oz. presega, kar so potrošniki od storitve pričakovali. (Zeithaml, Parasurman, Berry, 1990: 18)

Podjetja želijo in poskušajo doseči konsistentno kakovost ter gradijo diferenciacijo svoje storitvene znamke na podlagi (Vodopivec, 2003: 68):

- dodajanja vrednosti s pomočjo zaposlenih,
- dodajanja vrednosti v verigi vrednosti.

5.1.2.1 Zagotavljanje konsistentne ponudbe s pomočjo zaposlenih

Uspešna storitvena podjetja se zavedajo, da so njihovi zaposleni glavni kriterij kakovosti storitvene znamke, kar pomeni, da ljudje vse bolj postajajo del diferenciacije (Payne, 1993: 3), saj s svojim delovanjem vplivajo na pozitivne asociacije, ki se pojavljajo s storitveno znamko (de Chernatony, McDonald, 2000: 225; Aaker, 1991: 93-94):

- z zbujanjem občutka zanesljivosti in zaupanja, da bo določena storitev opravljena kot je bilo obljubljeno;
- z dajanjem vtisa kompetentnosti;
- z odzivnostjo na potrebe in želje potrošnikov;
- s pozornostjo, ki jo posvečajo potrošnikom in njihovim osebnim potrebam;
- z lastnim urejenim videzom itn.

Obnašanje in delovanje zaposlenih, ki bo prispevalo k večji konsistentnosti v kakovosti neke storitvene ponudbe, si organizacije lahko zagotovijo le z ustreznim upravljanjem zaposlenih:

- z zagotavljanjem natančnega načrtovanja dela, kontrole in nadzora nad samim izvajanjem storitev, saj se tako zmanjša odstopanje v delovanju posameznikov (Levitt v de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 182);
- z ustreznim zbiranjem in urejanjem ter s sposobnostjo pridobivanja in motiviranja zaposlenih, da dosegajo večjo homogenost v izvajanju storitev (de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 182);
- z oblikovanjem prijetne organizacijske kulture, ki bo všeč potrošnikom (Knisely v de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 182);
- s trženjem odgovornosti vsakega posameznika, pri čemer igra pomembno vlogo interni marketing kot način oblikovanja konsistentne in povezujoče organizacijske kulture okrog koncepta storitvene znamke in njene vizije (Gelb in Gelb; George v de Chernatony, dall'Olmo Riley, 1999: 182-183).

Učinkovitost zagotavljanja kakovosti storitev je odvisna od vodstva podjetja, saj so vodilni delavci tisti, ki morajo zaposlenim ponuditi vizijo, v katero naj bi verjeli, organizacijsko kulturo, s katero se bodo poistovetili, timsko delavsko ozračje, ki jih bo navdihovalo in podpiralo pri delu, ter jim biti zgled, kako to doseči. (Zeithaml, Parasurman, Berry, 1990: 4-5)

Zaposleni so zelo pomembni za delovanje in upravljanje organizacije. S tem podjetja tudi komunicirajo določeno organizacijsko kulturo, ki naj bi podpirala storitveno znamko in njene obljube.

Organizacijska kultura

Schein označuje organizacijsko kulturo kot *»skupek ključnih vrednot, vedenjskih norm in vzorcev vedenja, ki usmerjajo medsebojne odnose med ljudmi v organizaciji in njihovo investiranje energije v delo ter organizacijo nasploh«*. (Schein v Vodopivec, 2003: 69)

Organizacijska kultura igra zelo pomembno vlogo pri opravljanju storitvenih znamk, ker neposredno vpliva na potrošnikovo vrednotenje storitvene znamke, saj potrošniki pri potrošnji storitev prihajajo v neposreden stik z zaposlenimi in prek njih se kažejo vrednote in organizacijska kultura podjetja. Preko tega lahko potrošniki ocenjujejo vrednote znamke in izbirajo tiste, katerih vrednote so skladne z njihovimi. (Rokeach v de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 272)

S tem, ko organizacija oblikuje potrošnikom všečno organizacijsko kulturo, oblikuje vrednost in pozitivne zaznave potrošnikov o storitveni znamki. (de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 272) Ker se organizacijska kultura kaže pri zaposlenih, je pomembno, da se zaposleni določenim vrednotam prilagajajo in se jim zavežejo. Organizacijska kultura, ki podpira vrednote znamke, omogoča, da zaposleni vedo, kako se morajo obnašati pri izvajanju storitev. (Wilkins, Ouchi v de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 275) Podjetje najlažje doseže, da se bo osebje vedlo na način, ki podpira znamko s tem, da zaposluje osebje, katerega vrednote so skladne z vrednotami znamke ali s pridobivanjem osebja za te vrednote. (de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 275)

Upravljanje znanja

Storitveno podjetje lahko z usposobljenim kontaktnim osebjem pridobi veliko konkurenčno prednost pred svojimi konkurenti. (Potočnik, 2000: 85)

Storitvene znamke pa lahko upravljamo tudi s pomočjo porajajoče se vede upravljanja znanja in koncepta vednosti, katerega pomen je predvsem v komuniciranju in izražanju koncepta storitvene znamke. Da bi razvili edinstveno zbirko funkcionalnih in emocionalnih vrednosti, si organizacije lahko pomagajo z dvema vrstama znanja (Nonaka, Takeuchi v de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 271-272):

- **z eksplicitnim znanjem**, ki je splošno znanje o znamki, ki ga podjetje lahko posreduje zaposlenim, tako da znajo ceniti storitveni proces, v katerem sodelujejo:
- **tihim znanjem**, ki je osebno znanje o znamki in je edinstveno za vsakega posameznika ter izvira iz njegovih osebnih izkušenj pri delu s potrošniki, ter njihovo obnašanje, ki je odvisno od posameznikovih osebnih nagnjenj, vrednot, kot je npr. sposobnost prilagajanja spremenljivemu razpoloženju stranke.

Za učinkovito upravljanje storitvenih znamk niso pomembne le informacije, ki si jih vodstvo organizacije pridobi z analizo trga in svojim osebnim razmišljanjem o znamki, ampak je pomembno tudi znanje, poznavanje in vedenje, ki ga imajo zaposleni kot individualisti. Če obe vrsti znanja združimo in zaposlenim omogočimo, da tudi oni izrazijo in izmenjajo lastne izkušnje in poglede, podjetje lahko pridobi veliko novih spoznaj, ki lahko pripomorejo k izboljšanju ali celo k pravilnejšemu poznavanju lastnosti znamke, lahko pa tudi k izboljšanju v samem ravnanju zaposlenih. Pridobljena znanja se tako izrazijo v eksplicitnem znanju o znamki, ki ga lahko posredujemo vsakomur v organizaciji. Če vključujemo osebje v razprave o naravi njihove znamke, vzbudimo pri njih občutek, da prispevajo k uspehu znamke in se zato cenijo, njihova predanost in zadovoljstvo pri delu sta večji, izvajanje storitev pa je takšno, kot ga obljublja znamka. (Nonaka, Takeuchi v de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 272-275)

Interno trženje

Namen internega trženja je oblikovati konsistentno in povezujočo organizacijsko kulturo okoli koncepta storitvene znamke in njene vizije. Storitvena znamka tako postane notranje

povezovalno sredstvo in oporna točka za vse aktivnosti znotraj in zunaj organizacije. (Gelb in Gelb; George v de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 182-183)

Za storitvene znamke je zelo pomembno, da vsi zaposleni zagotavljajo izvajanje storitev, kot jih obljublja znamka. (de Chernatony, McDonald, 2000: 214) S komuniciranjem in ustvarjanjem doverljivosti, odgovornosti in pozitivne naravnosti lahko pri zaposlenih vzbudimo učinkovito vedenje in pozitiven odnos do stvari, ki vplivajo na povečanje zadovoljstva potrošnikov in ustvarjanja dodane vrednosti. Odnosi med zaposlenimi in samo interno komuniciranje so nenadomestljiva sredstva za pridobivanje, motivacijo in zadržanje zaposlenih, ki se zavedajo pomena potrošnikov in konsistentne kakovosti storitev. (Mudie v de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 183) Temu bi lahko rekli tudi storitveno naravnana organizacijska kultura. (Grönross, 2000: 360)

Pomembno je, da je zaposlenim podano enako sporočilo o znamki kot zunanji javnosti, zato je za uspeh znamke nujno, da podjetja povežejo svoje notranje in zunanje komuniciranje, sicer se lahko zgodi, da zaposleni zaradi nerazumevanja ali nepoznavanja obljube znamke spodkopavajo pričakovanja, ki jih je pri potrošnikih vzbudilo tržno komuniciranje. Namen grajenja in komuniciranja znamke je, da ta zaživi med zaposlenimi in da bodo le-ti podprli in živeli z njeno vizijo ter do tega oblikovali pozitiven čustven odnos. (Mitchell v Vodopivec, 2003: 71) Kompetentno in predano osebje je ključni dejavnik za uspeh storitvene znamke. (Normann, 1991: 59)

5.1.3 Prilagajanje storitev potrebam potrošnikov

Pomembno je, da poskušamo razumeti individualne potrebe potrošnikov. Koristno je poznavanje značilnosti postmoderne potrošnje, ki so postale opazne v razvitih državah Evrope v drugi polovici 20. stoletja. Potrošniki so postali oz. postajajo vedno večji individualisti in čutijo večjo potrebo po izkazovanju svoje drugačnosti, po drugi strani pa se izraža potreba po družbeni pripadnosti. Vsak posameznik ponavadi pripada več skupinam, v katerih si člani dele enaka prepričanja, življenjski slog, skupno subkulturo in v vsaki od njih igrajo ti posamezniki drugačno vlogo. Seveda pa je treba poudariti, da je ta pripadnost skupini zgolj simbolna, kar pomeni, da je potrošnika skoraj nemogoče opredeliti s klasičnimi sociološkimi merili. (Vodopivec, 2003: 72)

Da podjetja lahko zadovoljujejo današnjega potrošnika se morajo sposobno in hitro odzivati na njegove spreminjajoče se želje in potrebe, po potrebi pa tudi prilagoditi storitve glede na osebne potrebe posameznikov. Podjetja morajo ponujati kakovostne storitve, ki so za postmoderne potrošnika temeljnega pomena. Pomembno je zgraditi in ohraniti razmerje s potrošnikom kot posameznikom in ne kot delom anonimne množice. Potrošnja znamk in simbolov, ki posamezniku dajejo identiteto in pomen, ko mu ponujajo iluzijo o pripadnosti neki navidezni skupnosti potrošnikov, pomeni nadomestilo za potrošnikovo potrebo po družbeni pripadnosti. (Cova v Vodopivec: 72)

Storitve se večinoma izvajajo v prisotnosti potrošnikov, kar daje podjetjem večjo možnost, da svoje storitve bolje prilagodijo posebnim potrebam potrošnikov, saj se na podlagi spoznanj, ki jih podjetje pridobi v neposrednem stiku z njimi lažje prilagaja potrošnikovim osebnim potrebam. (Payne, 1993: 168; Norman, Ramirez v de Chernatony, Dall'Ollmo Riley, 1999: 182)

Podjetja lahko večjo vrednost za potrošnika oblikujejo na več načinov (Vodopivec, 2003: 72):

- s prilagajanjem ponudbe potrošniku,
- z aktivnejšim vključevanjem potrošnika v storitveni proces,
- z oblikovanjem pozitivnega odnosa s potrošniki.

5.1.4 Funkcionalne in emocionalne vrednosti storitvenih znamk

Tržne znamke so zbirka funkcionalnih in emocionalnih vrednosti, pomembnih za potrošnike. Pri upravljanju blagovnih znamk se skrb za zagotavljanje funkcionalnih vrednosti izvaja v tovarni z nadzorom kakovosti izdelave izdelka. Pri istovrstnih izdelkih je lažje doseči homogenost in tudi konsistentnost funkcionalnih vrednosti, zato poskušajo podjetja doseči diferenciacijo med blagovnimi znamkami predvsem z dodajanjem neotipljivih elementov, kot so oglaševanje, embalaža ipd., ki pomagajo graditi čustveno vez med potrošnikom in znamko. (Vodopivec, 2003: 75)

Pri storitvah je zagotavljanje funkcionalnih vrednosti veliko težje kot pri izdelkih, saj je kakovost storitev spremenljiva in odvisna predvsem od delovanja zaposlenih, kar pomeni, da so zaposleni glavni določitelj kakovosti in funkcionalne vrednosti storitev. Zaposleni sočasno

s svojim delovanjem vplivajo tudi na oblikovanje emocionalne vrednosti znamke. (de Chernatony, Dall'Olmo Riley, 1999: 271)

Pri blagovnih znamkah gre torej za dodajanje neotipljivih elementov, emocionalnih vrednosti, pri storitvenih znamkah pa gre za dodajanje elementov, ki naredijo storitev bolj otipljivo in lajšajo njeno zaznavo, in sicer (Vodopivec, 2003: 75):

- z dodajanjem otipljivih elementov ponudbe in z oblikovanjem dobrih odnosov med potrošniki in ponudniki storitev, ki vodijo k oblikovanju emocionalne vrednosti znamke;
- z oblikovanjem kakovostnih storitvenih procesov, ki vodijo k oblikovanju pozitivnih zaznav o funkcionalni vrednosti določene znamke. Tu je tudi pomembno oblikovanje potrošnikom všečne organizacijske kulture, ki vpliva na obnašanje in delovanje zaposlenih.

»Vloga oblikovanja emocionalne vrednosti storitvene znamke je približati znamko potrošniku, da bi bile funkcionalne vrednosti storitvene znamke lažje spremenljive in razumljive«. (Vodopivec, 2003: 75)

5.2 Komuniciranje storitvene znamke

Pri storitveni znamki lahko želeno pozicijo dosežemo le z konsistentnim in učinkovitim komuniciranjem. Cilji komuniciranja storitvene znamke se vežejo na oblikovanje želene pozicije znamke. Vloga storitvenih znamk pa je predvsem (Vodopivec, 2003: 77):

- lajšati močnost vrednotenja znamke, tako da neotipljivo ponudbo postavimo v nek bolj otipljiv referenčni okvir;
- zmanjšati zaznavo stopnje tveganja;
- ustvariti zaupanje v njih.

5.2.1 Otipljivi referenčni okvir storitvene znamke

Podjetja lahko svoje storitvene znamke oblikujejo s pomočjo pozicioniranja in diferenciacije na podlagi elementov tržnega spleta storitve, ki pripomorejo k boljši zaznavi storitve. S

komuniciranjem elementov tržnega spleta naredijo neotipljivo ponudbo otipljivejšo ter na ta način lažje izrazijo njeno pravo pozicijo. S pomočjo otipljivih vodil bodo potrošniki lažje razumeli in si zapomnili pomen storitvene znamke.

Pozicijo storitvene znamke se lahko oblikuje na storitvi kot izdelku, kjer komuniciranje o znamki običajno stoji na konceptu edinstvene funkcionalne prednosti. Ta prednost temelji na poudarjanju racionalnih elementov, lahko pa vsebuje tudi čutne prednosti storitev. Na podlagi tega se podjetje odloči za določeni element iz okolja storitve ali za določeno lastnost storitve (Vodopivec, 2003: 77):

- koristi in potreb, ki jih storitev zadovoljuje, potrebe lastnosti storitve, čas uporabe,
- inovativnost,
- kakovost storitve, in sicer višja kakovost, kot je značilna za storitev.

Želena pozicijo tržne znamke sporočajo tudi drugi elementi tržnega spleta storitev, kjer se diferenciacija gradi na podlagi (Payne, 1993: 118-119):

- cene,
- razpoložljivosti storitve in lokacije.

Poznamo pa še druge poti, ki ne pomenijo tržnega spleta storitev, kot so diferenciacija storitvene znamke na podlagi (Vodopivec, 2003: 78):

- uporabe *zaščitnega simbola*,
- komuniciranja *osebnosti znamke*,
- *edinstvene simbolne prednosti*, kot je imidž, ki ga ima določena znamka ali pa ljudje, ki jo uporabljajo,
- *podobe o podjetju*, poudarek je na identiteti podjetja, določitvi razlikovalnih simbolov ter poudarjanju pomembnih aktivnosti podjetja.

5.2.2 Zmanjšanje zaznavanja tveganja storitvene znamke

Payne (1993: 104) meni, da je spremenljivost storitev ter njene kakovosti močno odvisna od vložka zaposlenih. Prav zaradi tega lahko storitveno podjetje oblikuje svoje prednosti tudi z pozicioniranjem in razlikovanjem na podlagi (Payne, 1993: 119):

- prodajnega osebja, ki je v neposrednem stiku s potrošniki in ki pripomore k zmanjšanju zaznave tveganja glede izvedbe storitve pri potrošnikih,
- poudarjanja izboljšav v storitvenem procesu.

5.2.3 Oblikovanje zaupanja storitvene znamke

Poseben čar storitvenih podjetij je, da daje možnost neposrednega stika med potrošniki in zaposlenimi, tako da se ustvari temelj za oblikovanje in vzdrževanje zaupanja v določeno storitev. Pozicioniranje ločimo na podlagi (Vodopivec, 2003: 79):

- oblikovanja odnosa s potrošniki kot v podjetju British Airways, ki komunicira svojim potrošnikom, da je podjetje, ki skrbi za svoje potnike (Payne 1993: 118) ali
- poudarja značilnosti, ki so narejene po meri in so fleksibilne, kot Midland Bank (The Listening Bank), ki naj bi bila banka, ki zna prisluhniti potrebam potrošnikov. (Dibb, Simkin, 1993: 30)

To je komuniciranje elementov identitete storitvene znamke, ki delujejo kot pomoč oblikovanja močnega in tesnega odnosa med potrošnikom in storitveno znamko, kar pa je temelj odnosa zaupanja. Pri zdravstvenih storitvah pa je prav to zaupanje, ki pritegne potrošnike nazaj k ponovni porabi storitve. Zaupanje je potrošnikov odgovor na držano obljubo dobre in konsistentne kakovosti zdravstvenih storitev.

V razistavi Culter in Javalagi so ugotovili, da ponavadi oglasi storitvene znamke vsebujejo več emocionalnih apelov kot tisti za blagovne znamke. Prav z oblikovanjem emocij naj bi se približali potrošnikom in tako naredili storitve otipljivejše. (Blankson, Kalafatis v Vodopivec, 2003: 79) To še posebej drži za oglaševanje v zdravstvu, kajti zdravje je občutljiva tematika, s katero smo se že vsi srečali. Zdravje je povezano z emocijami, pozitivnimi ali negativnimi, zato je oglaševanje zdravstvenih storitev z uporabo emocij zelo učinkovito.

Za storitvene znamke ni pomembno le oglaševanje, temveč tudi odnosi z javnostmi, komuniciranje od ust do ust ter internet. Ti načini komuniciranja bistveno pripomorejo k boljši komunikaciji in pozicioniranju storitvene znamke. Danes mnogo storitvenih podjetij uporablja pospeševanje prodaje, saj lahko prav ti načini nagrajevanja zvestobe potrošnikov pripomorejo k večji konsistentnosti in zanesljivosti storitvene znamke. (Payne, 1993: 158) V

zdravstvu oglaševanje ni tako konvencionalna metoda promocije, saj mnogi oglaševanje zdravstva smatrajo za etično sporno, tako da so odnosi z javnostjo bolj pogosta oblika promocije. Vsaka tiskovna konferenca ali vsaka objava je promocija, vendar ne vedno pozitivna. Lahko je tudi negativna, kot na primer kakšni zdravstveni zapleti ali škandali, ki se kasneje širijo tudi od ust do ust in lahko posledično vplivajo na potrošnikovo zaupanje v storitve.

Pozicioniranje storitev lahko diferenciramo na dva načina (Payne, 1993: 96):

- na podlagi subjektivnih kriterijev, kot so imidž, identiteta ter komuniciranje;
- na podlagi objektivnih kriterijev, kot ljudje, storitve, procesi (ostali elementi trženjskega spleta).

Pomembno je, da vsi elementi podjetja ne glede, na katerem se oblikuje storitvena znamka, odsevajo enako sporočilo - želeno pozicijo na trgu. (Payne, 1993: 116-118) Odnos med storitveno znamko in potrošniki se zgradi v vseh stikih potrošnikov z znamko, in to vse od fizičnih dokazov, ljudi, informacij in drugih tržnih komunikacij. (Grönross, 2000: 290) Potrebna je konsistentnost ali neka rdeča nit, ki povezuje vse dele organizacije, tako da organizacija sporoča isto sporočilo kot storitev. Le na tak način lahko zagotoviš, da se dobro odseva storitveno sporočilo ter, da se posledično storitvena znamka dobro pozicionira.

5.3 Pozicioniranje storitvene znamke

Pozicioniranje je za storitvena podjetja postalo zelo pomembno sredi 80. let, ko so le-ta začela priznavati njegov učinek in pomen. Storitve se pogosto niso dovolj razlikovale med seboj, zato so podjetja v visokem konkurenčnem okolju začela uporabljati tržne segmentacije. To je omogočalo zaznavo koristi, ki jih išče posamezna homogena skupina potrošnikov in na podlagi tega oblikovati in poudarjati zanje pomembne značilnosti, ki pomenijo vir diferenciacije. Pozicioniranje pomeni opredelitev, razvoj in komuniciranje razlikovalne prednosti, ki omogoči, da se storitvena znamka prebije v zavest potrošnikov. (Payne, 1993: 68, 95)

Večina avtorjev meni, da je težje oblikovati strategije pozicioniranja za storitvene znamke kot za blagovne znamke. Sam koncept pozicioniranja pa je primeren tako za storitvene kot za

blagovne znamke. Značilnosti storitev, kot so neotipljivost, neločljivost, minljivost, spremenljivost in nestandardiziranost pa otežujejo njihovo izvedbo. Assel (1985) meni, »da je pozicioniranje storitev zahtevnejše od pozicioniranja fizičnih izdelkov, ker je potrebno pri storitvah sporočati nejasne in neotipljive koristi«. (Vodopivec, 2003: 76) Vloga pozicioniranja storitvene znamke je, da postavi neotipljivo ponudbo storitve v bolj otipljiv referenčni okvir. (Payne, 1993: 102) To pa se lahko naredi tudi z oglaševanjem in uporabo emocij in čutov, kjer si ljudje lažje predstavljajo ter zapomnijo storitveno znamko.

Valerie Zeithaml je potrebo po drugačnih strategijah in taktikah pozicioniranja storitvenih znamk utemeljila na podlagi preučevanja treh vrst vrednosti, pri katerih gre za razlike med možnostmi ocenjevanja izdelkov in storitev. Gre za iskane vrednosti, izkustvene vrednosti in vrednost zaupanja. Davis pa je te vrednosti povzel kot temelje, s katerimi je možno zgraditi tri različne strategije pozicioniranja storitvenih znamk. (Blankson, Kalafatis v Vodopivec, 2003: 76)

Iskane vrednosti so tiste lastnosti, ki jih lahko določimo in ocenimo pred nakupom (barva, vonj, slog itn.). Ker so storitve neotipljive in kompleksne, jih pred nakupom oz. samim potekom procesa storitve ne moremo oceniti na način, kot lahko ocenimo izdelke. S pozicioniranjem lahko poudarimo tiste elemente storitvene znamke, ki lajšajo možnost njenega vrednotenja. Izkustvene vrednosti pomenijo lastnosti, ki jih lahko določimo šele po nakupu ali med potrošnjo (npr. okus), saj jih pred nakupom ne moremo oceniti. Zasledimo jih lahko pri fizičnih izdelkih, predvsem pa pri storitvah. Zaradi neločljivosti in spremenljivosti storitev je lahko cilj pozicioniranja zmanjšati zaznavo tveganja pri potrošnikih. Vrednost zaupanja je predvsem lastnost storitev. Zaupanje v storitev je pomembno, ko potrošnik tudi po opravljeni storitvi ni sposoben realno oceniti njene vrednosti (npr. operacija srca). Zaradi neotipljivosti, minljivosti in spremenljivosti storitev je lahko cilj pozicioniranja predstaviti tiste prednosti, ki naj bi pomagale vzbuditi zaupanje potrošnikov. (Davies v Vodopivec, 2003: 76)

V zdravstvu, kjer sta dve glavni karakteristiki zdravstvenih storitev prav minljivost ter neotipljivost, je pozicioniranje še posebej pomembno pri grajenju zaupanja. Uporabniki zdravstvenih storitev morajo zdravnikom zaupati, saj dajejo svoje življenje v njihove roke. V zdravstvu so rezultati zdravljenja veliko boljši, kadar je vzpostavljen dober odnos med pacientom in zdravnikom, to se pa veliko hitreje zgodi, če je storitvena znamka dobro

pozicionirana in bolnik že pred pričetkom zdravljenja zaupa storitveni znamki. Z zaupanjem bolnikov v zdravstveno storitveno znamko je prihranjenega veliko časa, ki ga bi drugače zdravnik mogel vlagati v prepričevanje bolnika, da je to zanj prava ustanova in prava storitev.

VI. BLAGOVNA ALI TRŽNA ZNAMKA?

Pred opredeljevanjem in razlaganjem problematike diplomskega dela je potrebno razložiti pomen besede *BRAND*. Prevod angleške besede brand mi je predstavljal mnogo problemov. V slovenskem jeziku se srečujemo s termini blagovna znamka, storitvena znamka, korporativna znamka, trgovska znamka, trgovinska znamka, korporacijska znamka ter nazadnje tudi problematična tržna znamka.

V slovenskem jeziku se je uvedel termin tržna znamka, ki naj bi poenostavil nedoslednost pri prevajanju tuje literature. Izraz znamka, zaradi ostalih pomenov, ni mogla postati strokovna beseda, tako da je prevod besede brand nadomestil termin tržna znamka. Tržna znamka je bolj primeren termin kot termin blagovna znamka, ker slednji v primeru storitev ne pride v poštev. Zato v diplomskem delu uporabljam termin tržna znamka, ki se zdi najustreznejši prevod angleškega izraza brand.

Osebnostno mi je beseda tržna znamka delala mnogo težav pri prevajanju tuje literature ter pri interpretaciji slovenske literature, saj se v večini primerov uporablja termin blagovna znamka za prevod angleške besede brand, kar pomeni, da pri navajanju te literature tega termina nisem spreminjala.

VII. TRŽNE ZNAMKE

John Stuart, nekdanji predsednik uprave družbe Quaker Oats Ltd., je nekoč dejal: *»Če bi bilo potrebno to podjetje razdeliti, bi z veseljem vzel tržne znamke, zaščitne znamke in dobro ime, vam bi pa pustil vse opredmeteno premoženje – in meni bi se bolje godilo kot vam!«* (de Chernatony, 2002: 18)

7.1 Kaj je tržna znamka?

»Uspešna tržna znamka je prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednote, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami.« (de Chernatony in Macdonald, 2000: 9)

Kakšna je sploh razlika med izdelkom in tržno znamko? Kaj sploh je tržna znamka? Izdelek je nekaj, kar je narejeno v podjetju; tržna znamka pa je tisto kar potrošnik kupi. Konkurenca lahko poizkusi kopirati in ponarediti izdelek, vendar je tržna znamka le ena in edina, unikatna. Izdelki imajo kratko življenjsko dobo, medtem ko je doba tržne znamke lahko neskončna.

Phillip Kotler (1998: 444) definira tržno znamko kot *»ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, ki je namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine proizvajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih.«* To je ena največkrat uporabljenih definicij, vendar menim, da je danes postala nezadovoljiva, saj v njej manjkajo psihološke komponente zadovoljevanja potreb. Kapferer na drugi strani tržne znamke ne pojmuje kot izdelek, temveč kot bistvo, pomen in usmeritev izdelka, ki v času in prostoru opredeljuje njegovo identiteto. Z njegovega vidika ima tržna znamka že svojo osebnost, notranjo kulturo in odnos do okolja. Danes se tržna znamka vse bolj oddaljuje od fizičnega sveta in postaja metafizična kategorija. (Lovrak, 2003: 13)

Jernej Repovž (<http://www.mojmarketing.net>, 24.09.2001) meni, da je tržna znamka neka zasebna predstava o subjektu ali objektu, ki je predmet menjave, zasnovana na podlagi izkušenj, vrednostnih sodb in informacij, ki jih ima posameznik. Predstave oblikuje predvsem inventar tržne znamke, ki ga komunikacije posredujejo morebitnim kupcem – ime, simbol,

besednjak, design, značilne barve, glasba, gesla, standardizirane ikone in še kaj, odvisno od nabora, ki ga izbere in uzakoni lastnik, upravljalec znamke. (Lovrak, 2003: 13)

Vsi avtorji definirajo tržno znamko kot kategorijo, ki ni fizična, je neotipljiva in neoprijemljiva. Torej lahko zaključimo, da je najbolj značilna karakteristika tržne znamke njena neotipljivost. Splošno rečeno je tržna znamka ime ali znak ali simbol, ki je nekako povezan z izdelkom ali storitvijo in kateremu potrošniki pripisujejo posebne pomene, psihološke pomene. Tržno znamko lahko opredelimo kot skupek mnenj in asociacij v potrošnikovi glavi. (Lovrak, 2003: 14) Tržna znamka je nekaj, kar si v glavi zelo dobro predstavljamo in sprejmemo kot svojo, a je zelo verjetno, da si dva posameznika enako znamko predstavljata na različne načine, saj ni otipljiva. Pri tržnih znamkah je najbolj pomembno, da potrošniki asociirajo iste emocije za isto znamko.

Tina Kumelj (Kumelj v Lovrak, 2003: 14) ima malo drugačen pogled na tržno znamko, saj se v svoji razpravi odmakne od vizualnih karakteristik, kot so ime in logotip ter proučuje neotipljivo in čustveno razumevanje tržne znamke. Kumelj meni, da tržna znamka ni ime izdelka in tudi ni simbol ali logotip, temveč je neka predstava v glavah potrošnikov. Tržna znamka je celotni splet asociacij in čustev, ki jih vzbudita tako ime kot simbol in logotip tržne znamke. Prav to razumevanje tržne znamke ustvari izdelku dodano vrednost, zaradi katere je potrošnik pripravljen ponovno ter pogosteje izbrati izdelek in zanj mnogo več plačati. Več denarja porabi podjetje, več je vredno v očeh javnosti. Philip Morris je 1988 kupil blagovno znamko Kraft za 12.6 milijard dolarjev, kar je šestkrat več, kot je bilo podjetje vredno na papirjih. Razlika v ceni pa je cena besede »Kraft«. (Klein, 2000: 7-8) Cheverton (Kumelj v Lovrak, 2003: 14) trdi, da prav te asociacije ustvarijo emocionalni naboj tržne znamke. Emocionalni naboj je neko sporočilo, ki ga pošilja tržna znamka in je hkrati vpliv sporočila na prepričanja in potrebe potrošnikov.

Tržna znamka je zagotovilo kakovosti in avtentičnosti izdelka. Z uporabo tržne znamke ustvarjamo svojo želeno socialno podobo. S tržnimi znamkami lahko izražamo svojo željo o pripadnosti določeni skupini ali pa o naši individualnosti (Kumelj v Lovrak, 2003: 14). Kot pravi Wally Olins (2003: 14) je čar tržnih znamk in sveta *brandinga* to, da lahko kombiniraš različne tržne znamke in njihove asociacije ter si ustvariš čisto svoj imidž in tako poudariš svojo individualnost in izvirno identiteto.

S pomočjo tržne znamke lahko pridobimo različne informacije o proizvajalcu, okolju, samem izdelku in tudi o potrošniku ter uporabniku tržne znamke.

Ugotovimo lahko šest pomenov, ki nam jih tržna znamka sporoča (Kotler, 1998):

1. lastnosti – tržna znamka nas najprej spomni na določene lastnosti
2. koristi – tržna znamka je več kot niz lastnosti. Potrošniki ne kupujejo lastnosti, ampak koristi. Lastnosti znamke morajo biti prenesene v uporabne in/ali čustvene koristi.
3. vrednote – tržna znamka nam pokaže proizvajalčeve vrednote.
4. kultura – tržna znamka nam lahko predstavlja tudi neko kulturo.
5. osebnost – tržna znamka nam lahko pokaže tudi neko osebnost.
6. uporabnik – tržna znamka nam pove, kakšen potrošnik kupi ter uporablja nek izdelek.

7.1.1 Zgodovina tržne znamke

Pomen tega poglavja ni razložiti le zgodovino tržnih znamk, temveč poudariti točke v razvoju, ki določajo kaj tržne znamke so in kako jih mi danes razumemo. Že v davnih časih so ljudje usmerjali pozornost k poreklu izdelave proizvoda. »Odkar je nastal sam koncept prodaje, lahko zanesljivo predpostavljamo, da je bilo zaupanje dejavnik pri odločanju ljudi, s kom bodo poslovali« (Marconi v Zaletel, 2003: 5-6). Ljudje so se zanašali na poreklo blaga, kar je igralo še posebej pomembno vlogo takrat, ko so nakupovali pri trgovcih, ki niso sami izdelali blaga, vendar so bili dejansko le posredniki, kar je dandanes nekaj čisto navadnega. Pri blagu, ki je prihajalo od daleč, je bil važen predvsem geografski izvor, sicer pa so se ozirali na ime kmetovalca ali obrtnika, ki je blago pridelal. Tako so že v tistih časih cenili vino enega izdelovalca bolj kot drugega, ter so raje posegali po vinu, ki je izhajalo iz neke priljubljene regije, kot pa po vinu iz druge regije in od drugega pridelovalca. Prav to povpraševanje in zavedanje kakovosti ter superiornosti določenih izdelkov je pripeljalo do označevanja izdelkov z znaki. Ti znaki so bili dokaz o izvoru in kakovosti ter so preprečili, da bi njihove kakovostne in znane izdelke zamenjali s ponaredki slabše kakovosti. Pettis (1995: 7) opisuje primer, kako so v starem Egiptu izdelovalci opeke vtisnili simbole v opeke, da bi jih zaščitili pred kopiranjem, hkrati pa je bilo to neke vrste »zagotovilo avtentičnosti in kakovosti za stranke«. (Zaletel, 2003: 5-6) Rimljani so v lončarstvu uporabljali več kot 5000 znakov, s katerimi so označevali poreklo izdelka, kraj in ime izdelovalca, ter se na ta način zaščitili pred ponarejanjem. Arheologi so odkrili kar 6000 različnih lončarskih izdelkov, znakov, na katerih so bile podobe krščanskih simbolov, srca in živali, ki so bili presenetljivo podobni današnjim simbolom. (Foster, 1993: 19-20)

Z viskijem so se prvič pojavila imena tržnih znamk. Na začetku šestnajstega stoletja so se na sodih viskija, ki so potovali v Novi svet pojavila tržna imena, s katerimi so proizvajalci želeli zaščititi svoje sode pred konkurenco in predvsem pred ponarejanjem s strani posredovalcev in so posledično tudi krčmarjem preprečili zamenjavo s cenejšimi substituti. (Jančič, 1999: 5; Pettis, 1995: 7-8)

Brand ali po slovensko tržna znamka izvira iz stare norveške besede »brandr«, kar pomeni zažgati. Naslednja razvojna stopnja je bilo žigosanje živalskih čred. Zato je bil razvoj govedoreje v Severni Ameriki pomemben dejavnik pri razvoju tržnih znamk. Živina je govejorejcem predstavljala glavni kapital, zaradi tega so jo označili z žigom, da so lahko dokazali lastništvo. Prav tako so bili ranči poimenovani s temi vžganimi znamenji in tako so bili na ameriškem zahodu cenjeni kot simboli. (Pettis, 1995: 8) Tako je ta žig označil lastnino, naloga tržne znamke pa je bila, sporočati ter braniti lastništvo, avtorstvo in izvor izdelkov.

Kaj se je pravzaprav spremenilo od tistih časov, ko so vžgani žigi ali vtisnjeni simboli šteli proizvajalce pred ponaredki in jim obljubljali kakovostno blago? Ohranil se je osnovni namen tržnih znamk, vendar je očitno, da tudi danes v konkurenčnih razmerah postindustrijske družbe samo ime tržne znamke ni dovolj, da bi zaščitilo podjetje pred konkurenco. Pomembno je tudi, da danes samo ime tržne znamke in kakovost, ki jo zagotavljata, enostavno ne prepričata današnjih potrošnikov. V današnji družbi je imeti dobro in prepoznavno ime ter kakovost le osnovni del, ki pa nikakor ni pogoj za obstanek na trgu. Današnje najuspešnejše tržne znamke morajo zagotavljati, da bodo vedno v koraku s časom, da se bodo razvijale ter ponujale vedno več. Poleg tega je tudi pomembno, da vsebujejo ustrezne emocionalne vrednote, ki pritegnejo potrošnike ter jih prepričajo k nakupu. Nekatere tržne znamke, kot Coca-Cola, General Electrics,..., to zelo uspešno počnejo kar nekaj časa. Te tržne znamke so uspele obdržati in se razvijati ter prosperirati na trgu skoraj več kot stoletje in so s svojo prodornostjo ter uspešnostjo krojile novejšo zgodovino tržnih znamk. (Zaletel, 2003: 5-7)

7.1.2 Različne interpretacije tržne znamke

Pri različnih tolmačenjih tržnih znamk lahko blagovne znamke razdelimo v tri skupine. (de Chernatony, 2002: 35) Pri uvrščanju v skupine igra veliko vlogo dejstvo ali interpretacija izhaja iz vstopnih dejavnikov, izstopnih dejavnikov ali pa je časovno utemeljena. Različni

avtorji uporabljajo različne razlage in definicije, zato je pomembno opredeliti vse vrste in razločiti razlike.

V prvi skupini se nahajajo razlage tržnih znamk, ki izhajajo iz vstopnih dejavnikov. To je eden od načinov, kako managerji usmerjajo vire, da bi s tem vplivali na porabnike. V skupini z izstopnimi dejavniki gre za porabniške razlage in obravnavo načinov, kako tržne znamke pomagajo »doseči nekaj več«. V tretji skupini pa so tolmačenja, ki so časovno utemeljena, kar pomeni, da se upošteva časovna razsežnost oziroma razvoj tržne znamke. (de Chernatony, 2002: 35)

Tržne znamke so zelo kompleksne in v veliko primerih lahko rečemo, da obstajajo le v naših glavah ali v glavah uporabnikov. Vendar ne smemo pozabiti, da je to trajen proces, kjer se neke vrednote tolmačijo ter ponotranijo. Tako si posamezniki nadgradijo svoje življenje.

Tabela 1: Različne interpretacije tržnih znamk (de Chernatony, 2002: 35)

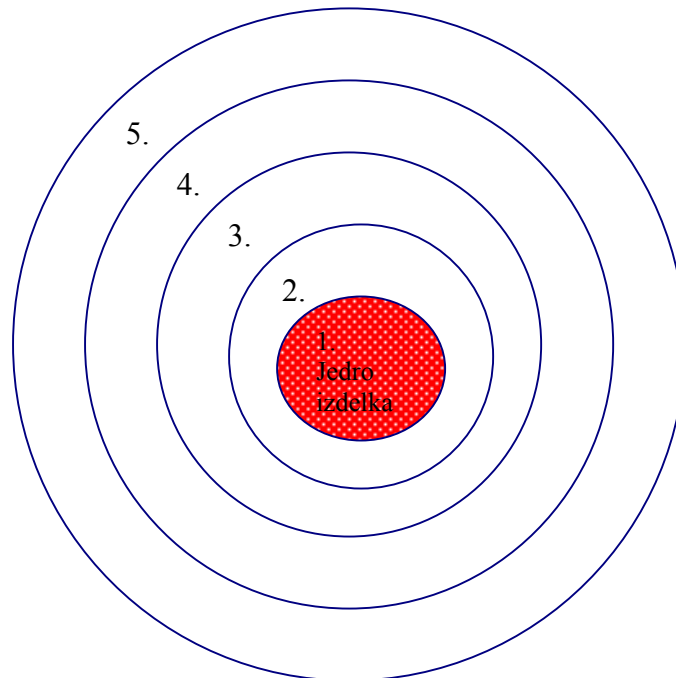
<p style="text-align: center;">SKUPINA 1</p> <p>Glede na vstopne dejavnike</p>	<p style="text-align: center;">SKUPINA 2</p> <p>Gledena izstopne dejavnike</p>	<p style="text-align: center;">SKUPINA 3</p> <p>Časovna utemeljitev</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Logotip • Pravno sredstvo • Ime podjetja • Osebnost • Sklop vrednot • Vizija • Okrajšava ali bližnjica • Sredstvo za zmanjševanje tveganja • Sredstvo za umestitev • Sredstvo za dodajanje vrednosti • Sredstvo za prikaz identitete 	<ul style="list-style-type: none"> • Podoba • Odnos 	<ul style="list-style-type: none"> • Razvijajoča se danost

7.1.3 Značilnosti tržne znamke

Po Kotlerju (1998) je tržna znamka sestavljena iz petih nivojev:

1. jedro izdelka
2. osnovni ali generični izdelek
3. pričakovani izdelek
4. razširjeni izdelek
5. potencialni izdelek.

Slika 7.1: Pet ravni izdelka



Vir: Kotler, 1998: 433

Pri razumevanju tržne znamke je *jedro izdelka* najosnovnejša raven. Na tej ravni se pokaže osnovna storitev ali korist za potrošnika. *Generični izdelek* ali osnovni izdelek je oblika ugodja, ki zadovoljuje potrošnikove osnovne potrebe. To je nivo, ki ga konkurenčna podjetja najlažje kopirajo. Slednji je *pričakovani izdelek*, ki zajema skupino lastnosti, ki jih potrošniki pričakujejo. To je pomembni nivo, kajti ko vstopa vse več kupcev na trg, se pojavi ponovni nakup ter se tržna znamka hitreje razvije z ujemanjem, s potrošnikovimi potrebami. Pri *razširjenem izdelku* so potrošniki sofisticirani zaradi ponovnih nakupov, tako da je

pomembno, da je tržna znamka razširjena z dodanimi vrednostmi, ki zadovoljujejo emocionalne in funkcijske potrebe. V petem nivoju je *potencialni izdelek*, kjer mora tržna znamka zaradi vse večjih nakupov postati bolj samokritična, zaradi tega se tudi premakne v potencialni nivo. Prav ta nivo nakazuje možen razvoj izdelka.

Potrošniki identificirajo izdelek ali storitev s pomočjo distinktivnosti tržne znamke. Pomembno je vedeti, da to ne izhaja iz tržne znamke same (oglaševanje, embalaža), temveč obstajajo drugi načini razlikovanja med tržnimi znamkami. Prvi način je da potrošniki razumejo ali percipirajo tržne znamke na svoj način. Vsak lahko percipira nek izdelek ali storitev na svoj način, kot pravimo je vrednost v »eye of the beholder«. Drugi način razlikovanja tržnik znamk so ljudje v interakciji s potrošniki, ki lahko vplivajo na potrošnikovo dožemanje tržne znamke. (de Chernatony in McDonald, 2000: 38-39)

Slika 7.2: Razlikovalnost tržne znamke



Vir: de Chernatony in McDonald, 2000: 39

Tržne znamke delujejo tudi kot znakovna komunikacijska sredstva in to na štirih nivojih (Lovrak, 2003: 20):

1. Osnovni nivo - tržna znamka deluje kot utilitaristični znak.
2. Drugi nivo – tržna znamka deluje kot komercialni znak, ki služi dostavljanju vrednosti.
3. Tretji nivo – tržna znamka deluje kot družbeno-kulturni znak, ki asociira potrošnike z določenimi skupinami potrošnikov ali ljudi.
4. Četrti nivo – tržno znamko lahko razumemo kot mitološki znak.

7.1.4 Glavne karakteristike tržnih znamk

Tržne znamke lahko definiramo tudi glede na njihovo vrednost, ki mora (Palmer, 2000: 94):

1. imeti kontinuiteto,
2. zmanjševati tveganja in
3. nuditi paleto funkcionalnih in emocionalnih lastnosti, ki so prava vrednost v očeh potrošnikov.

Kontinuiteta

Kontinuiteta je v osredju branding strategije. Pomembno je, da se potrošniki zavedajo, ko prvič kupijo nek izdelek, da bo enak kot pri naslednjem nakupu, saj le tako zaupajo in verjamejo v blagovno znamko. Če potrošniki izgubijo zaupanje v blagovno znamko, zaradi pomanjkanja kontinuitete pri blagovni znamki, je velika možnost, da bodo zamenjali blagovno znamko.

Zmožnost obdržati določen okus, izgled, moč je torej odločilen faktor pri razvoju brandinga. Prav zaradi tega razloga se je branding najprej razvil v industrijah, kjer so proizvodi narejeni s pomočjo industrijskih tehnik, z uporabo strojev, tako da se kvaliteta, standardi in karakteristike proizvodov ne spreminjajo in ohranjajo kontinuiteto in kvaliteto. Tobačna in soft drink industrija, spadata prav v to kategorijo proizvodnje s kontinuiteto in konsekventno, sta tudi prvi v kategoriji razvoja blagovnih znamk ter ohranjanja le-teh.

V storitvenem sektorju so se storitvene znamke precej počasi razvijale. Delno zato, ker je bilo težko zagotoviti in vzdrževati konstantne standarde. Nekateri storitveni sektorji so prav zaradi tega razloga začeli uporabljati industrializacijo proizvodnega procesa, tako da lahko zagotovijo, da bo dana storitev ob neki priložnosti ponovljena in enake kvalitete tudi pri drugi priložnosti. Tukaj so briljantnega primera verige hitre hrane McDonald's, KFC, Pizza Hut, ki nudijo iste storitve po celem svetu, tako da so se te storitvene znamke zelo dobro ter hitro razširile vsepovsod. Blagovna znamka McDonald's predstavlja kontinuiteto v kvaliteti, storitvah in ceni. Na drugi strani je težko in skoraj nemogoče »industrializirati« storitve zobozdravnikov ali frizerjev, tako da imajo te vrste blagovnih znamk veliko manjšo moč ter vpliv.

Zniževanje tveganja

V preprosti ekonomiji, kjer potrošniki poznajo proizvajalce ali prodajalce, so se potrošniki lahko skozi tak odnos zavarovali pred tveganjem in razočaranjem. Kadar tega medosebnega odnosa ter poznavanja ni, se lahko zavarujemo in preprečimo tveganje le z izbrano blagovno znamko. *Branding* poenostavlja proces odločanja z občutkom varnosti in kontinuitete. (Palmer, 2000: 96) V storitvenem sektorju, na primer v zdravstvu, pa ti dve vrednoti igrata ključno vlogo. Kajti pri zdravstvenih storitvah sta varnost in kontinuiteta vrednoti, ki lahko spremenita življenje v smrt. Seveda pa tudi v bančnem sektorju kontinuiteta in varnost pomenita nadaljnje zaupanje potrošnikov.

Blagovna znamka naslavlja število dimenzij pri tveganem nakupu, ki so (Palmer, 2000: 96):

- fizična – ali me lahko izdelek poškoduje, rani?
- psihološka – ali bo ta proizvod zadostil moje potrebe in bom mirno spal(a)?
- izvršitvena (performance) – ali proizvod deluje v skladu z mojimi zahtevami?
- finančna – ali bo ta proizvod najboljše, kar lahko dobim glede na svoj proračun?

Funkcionalni in emocionalni atributi

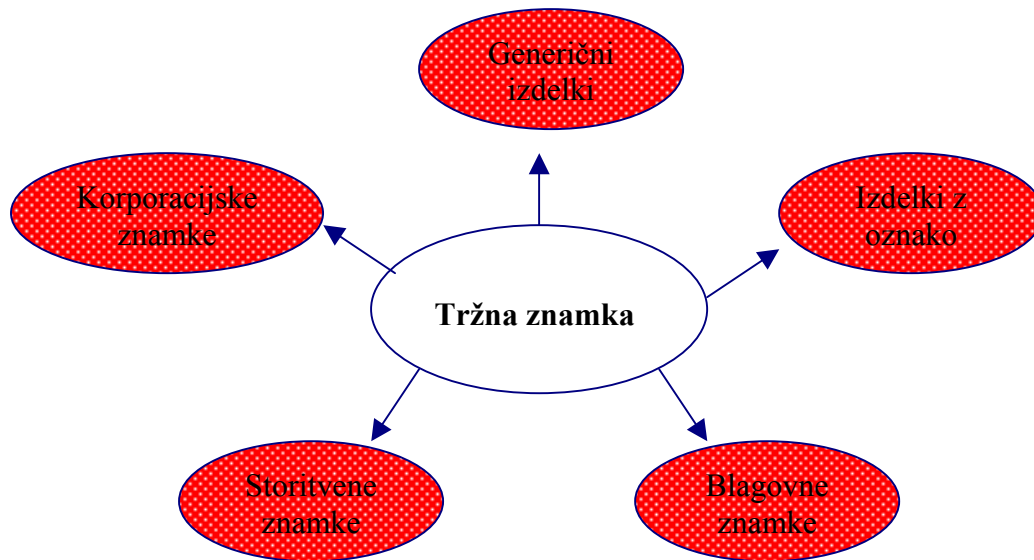
Tukaj razlikujemo dotakljive ali jasne dimenzije, ki jih lahko objektivno merimo, kot so okus, oblika, zanesljivost, vzdržljivost in pa subjektivne vrednote, ki jih lahko definiramo le v mislih potrošnikov, tako kot razumljena osebnost blagovne znamke.

Definiranih je bilo mnogo dimenzij emocionalnega apela blagovne znamke, kot so zaupanje, naklonjenost in sofisticiranost, in dokazano je bilo, da so blagovne znamke z visoko stopnjo subjektivnega emocionalnega apela asociirane z višjo stopnjo prizadetosti ali vpletenoti potrošnikov, kot pa proizvodi, kjer prevladujejo objektivne prednosti. (Laurent in Kapferer v Palmer, 2000: 97) V storitvenem sektorju pa emocionalni apeli pridejo še mnogo bolj do izraza kot pri izdelkih, kajti prav na njih podjetje gradi celostno trženjsko akcijo. Potrošniki si lahko izdelke ogledajo preden jih kupijo, a posameznik si operacije ne more ogledati, preden jo opravijo, in takrat ni poti nazaj, zato morajo biti trženjske strategije zelo učinkovite, da pridobijo zaupanje potrošnikov. Ko se zaupanje pridobi, ga lahko obdržijo le kontinuiteta storitvene znamke in njeni emocionalni atributi.

7.2 Sestava tržnih znamk

Sestava tržnih znamk po Klinetu (Mikulič, 2001: 13-14):

Slika 7.3: Tržna znamka



1. **Generične izdelke** je Philip Kotler definiral kot izdelke, ki so brez tržne znamke ter so preprosto embalirana in cenejša inačica običajnih izdelkov. (1996: 448) Ti izdelki so namenjeni cenovno najbolj prilagodljivim kupcem, saj nudijo standardno ali nižjo kakovost po ceni, ki je med 20% in 40% nižja od cene znamk proizvajalcev in od cene trgovinskih znamk. Razlogi za toliko nižjo ceno so sestavine nižje kakovosti, manj oglaševanja in označevanja, ter seveda embaliranje po nižjih stroških. Največ generičnih izdelkov pa sodi prav v farmacevtsko industrijo ter prehrabeno industrijo.
2. **Izdelke z oznako** pa ustanavljajo trgovci, tako da si poleg doseganja višje marže pridobijo tudi moč pri pogajanju s proizvajalci. Te vrste izdelkov navadno proizvaja lokalni proizvajalec, ki ima tudi svoje tržne znamke. Strategija trgovca z izdelki z oznako, prav tako kot pri generičnih izdelkih, temelji na nizki ceni, vendar igra kakovost večjo vlogo. (Dmitrovič v Mikulič, 2001: 13) Izdelki te vrste skušajo

privabiti predvsem z razmerjem med ceno izdelka ter samo kakovostjo. (Mikulič, 2001: 13)

3. Ena od značilnosti **blagovne znamke** je, da omogoča prepoznavanje izdelka ter s tem olajša potošnikov nakup. Pomembno je, da potrošnik že od daleč razlikuje izdelek od drugih. Buhova (Mikulič, 2001: 14) pravi, da z vidika potrošnika blagovna znamka predstavlja obljubo proizvajalca, da gre za prepoznaven, nezamenljiv izdelek ali storitev z določenimi, standardiziranimi, stalnimi lastnostmi in zagotovljeno kakovostjo za zadovoljevanje potreb.
4. **Korporacijske znamke** so tiste, pri katerih podjetje ali skupino podjetij označimo s tržno znamko. Korporacijska znamka vpliva prav na vrednost podjetja. Bolj kot je stabilna, poznana ter cenjena, višja je vrednost podjetja. V današnji družbi se podjetja zavedajo, da si današnji potrošniki ne želijo izdelkov le zaradi uporabne vrednosti, temveč zaradi njihove simbolne vrednosti. (Vrenjak v Mikulič, 2001: 14)
5. **Storitvene znamke** so se bolj pogosto pojavile šele pred kratkim, ko je na trgu začelo prevladovati povpraševanje po storitvah. Takrat se je pojavila potreba po razlikovanju, prepoznavanju in vrednotenju le-teh.

7.3 Razvoj tržne znamke

Že Aristotel je razmišljal o problemu vrednosti posameznih vrst blaga in to temo so preučevali tudi mnogi ekonomisti. (Milčinovič v Mikulič, 2001: 14) Od 19. stoletja naprej, so se trgovci ukvarjali z razmerjem med uporabno in menjalno vrednostjo. Klasični ekonomisti so ceno blaga pojasnjevali z vidika stroškov, kjer so trdili, da je cena dela merilo za vrednost vsakega izdelka. Že od začetka človeštva je bila lastnina pomembna za vsakega posameznika, kar pa je mogoče zaslediti tudi pri živalih. Ljudje se od njih razlikujemo tako, da že tisočletja označujemo svoje izdelke, ideje, in vse ostalo, kar čutimo za svoje, z imeni. Prav z uporabo imen se je začelo potrjevanje lastnine. (Mikulič, 2001: 15)

Tržna znamka gre v svojem razvoju lahko skozi tri stopnje (Milčinovič v Mikulič, 2001: 15):

1. tržna znamka kot napotilo, garancija,
2. tržna znamka kot znak razlikovanja in
3. tržna znamka kot čustvena vez.

V prvi stopnji je tržna znamka v skupini izdelkov s še veliko podobnimi izdelki, ki se močno razlikujejo po kakovosti. Tukaj želi proizvajalec doseči razlikovanje med številnimi izdelki z enako namembnostjo na trgu in med njihovimi proizvajalci. Pri oglaševanju teh vrst izdelkov igra glavno vlogo kakovost izdelkov.

V naslednji, drugi stopnji, so razlike med izdelki v skupini zelo majhne. Tukaj igrajo pomembno vlogo psihološki učinki. Z njimi vplivamo na potrošnika in poskušamo vzpostaviti vez med potrošnikom in tržno znamko, tako da postane razlikovanje le-teh lažje. Ti psihološki učinki se vzpostavijo skozi oglaševanje, embalažo in drugimi pripomočki tržnega komuniciranja.

Le nekaterim tržnim znamkam uspe priti do tretje stopnje. To so izdelki, na katere so potrošniki čustveno navezani in s katerimi se potrošniki indentificirajo in jih imajo za svoje. (Mikulič, 2001: 15) Prav vsako podjetje si želi, da bi uspelo njihovi tržni znamki doseči tretjo stopnjo, zgodi pa se le redkim. Ko so tržne znamke na tej stopnji, pomeni, da so osvojile srca potrošnikov. To pa seveda ne pomeni, da se lahko prenehajo truditi, kajti zaupanje potrošnikov lahko zelo hitro izgubijo.

7.4 Funkcije tržne znamke

Tržna znamka ima pri potrošniku predvsem funkcijo pomoči pri identifikaciji izdelkov. Potrošnik z nakupom izdelkov s poznano tržno znamko zmanjša stroške pri iskanju, ter tveganje pri nakupu, saj je kakovost zagotovljena in konsistentna. Lahko rečemo, da je tržna znamka za potrošnika neke vrste »psihološka nagrada«, ki simbolizira prestiž, status in neko željeno podobo. (Mikulič, 2001: 15)

Tržne znamke so močno cenjene s strani prodajalcev, saj opravljajo funkcijske podpore in pomoči pri njih (Berthon; Hubert; Pitt v Mikulič, 2001: 16):

- Prodajalcu olajša in pomaga spodbujati potrošnike k ponovnemu nakupu, saj se potrošnik lahko identificira s izdelkom ali storitvijo.
- Veliko lažje diferencirajo izdelke z določeno tržno znamko od drugih izdelkov, kar pripomore k oblikovanju višjih cen.
- Promocija izdelkov je mnogo lažja, kajti veliko kupcev se identificira s tržno znamko.
- Tržne znamke igrajo veliko vlogo pri tržni segmentaciji in gradnji zvestobe.
- Mnogo lažje je predstaviti nov izdelek, ki je del družine tržne znamke, saj kupci že poznajo ter zaupajo drugim izdelkom te znamke.

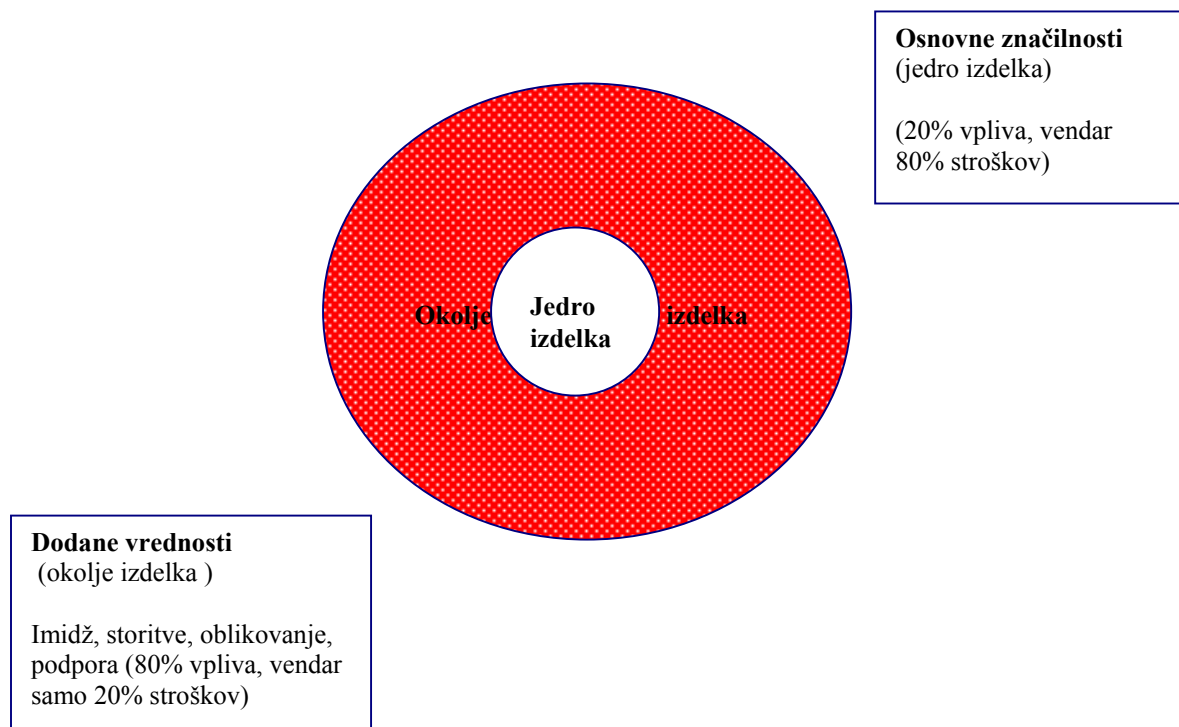
Včasih so lastniki podjetij ustvarjali znamke in upravljali z njimi, trgovci so jih pa le prodajali. Danes pa lahko trgovci prav tako kot proizvajalci ustvarjajo svoje tržne znamke. (Mikulič, 2001: 16)

7.5 Dodana vrednost tržne znamke

Največja vloga ter pomen tržne znamke je ustvarjanje dodane vrednosti. Pomembno je ločiti med tržno znamko ter njeno koristjo. Prav to razliko med tržno znamko in njeno koristjo lahko imenujemo »dodana vrednost«. Tržna znamka je mnogo več kot le neka vsota njenih komponent. Tržna znamka posebej te dodane attribute, ki so za potrošnike zelo pomembni ter percipirani kot realni. Največkrat so te dodane vrednosti prav emocionalne vrednosti, ki so neotipljive narave ter težko opisljive. De Chernatony in McDonald (2000:12) trdita, da je dodana vrednost tista komponenta, ki naredi realno razliko med izdelkom ter tržno znamko. Brez te dodane vrednosti je neka tržna znamka enaka kot vsi ostali izdelki na polici. Dodana vrednost je čar izdelka in osebnost, ki jo proizvajalec doda izdelku skozi tržni splet izdelka – s ceno, promocijo, embalažo, distribucijo ter z oglaševanjem. Vsi ti elementi skupaj pripomorejo k potrošnikovemu razlikovanju izdelka od vseh ostalih izdelkov in znamk. Bolj unikatna, prepoznavna in razločevalna je pozicija tržne znamke, večja je možnost, da se bo potrošnik odločil prav za to blagovno znamko in ne za nadomestni izdelek.

Pomembnost dodane vrednosti izdelka je dobro prikazana na sliki 7.4, kjer jedro izdelka prikazuje jasne značilnosti, ki se jih lahko kopira. V tako imenovanem okolju izdelka pa najdemo dodano vrednost tržne znamke, ki lahko poveča ali širi izdelek ter ustvarja razlike.

Slika 7.4: Pomembnost dodane vrednosti



Vir: de Chernatony in McDonalds (2000: 13)

Večje kot je okolje, če ga primerjamo v odnosu z velikostjo jedra, večja je močnost, da se bo ponudba tega izdelka razlikovala od ponudbe konkurence. Pri dodani vrednosti igrajo glavno vlogo potrošniki. Če lastnosti tržne znamke njim niso pomembne in če jih ne obravnavajo kot drugačne od konkurence, je ta dodana vrednost brez pomena.

Namen dodane vrednosti pa je, da (de Chernatony in McDonald, 2000: 331-332):

- potrošnik opazi razliko od ostalih tržnih znamk, tako da asociira na specifične dodane vrednosti,
- zadovoljuje funkcionalne kot tudi emocionalne potrebe potrošnikov,
- zmanjšuje potrošnikovo tveganje pri nakupu in
- olajša nakup ter
- zagotavlja določen standard kontinuitete.

Zelo pomembno je, da zna podjetje uspešno pozicionirati tržno znamko na osnovi dodane vrednosti. Potrošniki pa tako tržno znamko razumejo kot večvredno in drugačno glede na ostale izdelke v isti kategoriji. Potrošniki verjamejo, da njihova izbrana znamka ponuja nekaj več kot ostale, ne glede na to ali ima ta občutek utemeljeno osnovo ali ne. Cilj dodane vrednosti je v tem, da zagotovi ponovljen nakup, ki je posledica postopnega pridobivanja zaupanja zagrajenega na osebnih izkušnjah. (Rozman, 2001: 18-19)

Diferenciacija omogoča znamki, da se usidra v zavest potrošnikov, kar povzroča njihovo zvestobo znamki. Dodana vrednost omogoča potrošnikom neko emocionalno vrednost, saj ima sporočilno vrednost za okolje ter za določene skupine. Za dolgoročen uspeh tržne znamke je pomembno, da je dodana vrednost unikatna, kajti le tako jo podjetje uspe zadržati za daljše časovno obdobje, ne da bi ga pri tem ovirali tekmeči. Zaščita pred posnemanjem tekmecev se lahko doseže s patentiranjem. (Rozman, 2001: 19) Tukaj se razlikujeta blagovna in storitvena znamka, kajti slednje ni mogoče patentirati. Storitve se pred posnemanjem konkurence najbolje zavarujejo z visoko kvaliteto in kontinuiteto storitvene znamke, to sta ključna kriterija za uspešno blagovno znamko.

Dodane vrednosti pa lahko razlikujemo na štiri različne tipe (Jones v Lovrak, 2003: 17):

1. *Dodana vrednost iz izkušnje* – s ponovnimi nakupi, potrošniki zaupajo svoji izbrani tržni znamki in tako z nenehno zanesljivostjo zaznavajo minimalno tveganje.
2. *Dodana vrednost iz učinkov referenčne skupine* – to je način, kjer oglaševanje uporablja osebnosti za potrditev tržne znamke, ciljne skupine pa se povezujejo z določenim življenjskim stilom, katerega si želijo.
3. *Dodana vrednost zaradi prepričanja, da je tržna znamka učinkovita* – take vrste prepričevanje vpliva na pogled potrošnika o trenutnem nastopu znamke.
4. *Dodana vrednost zaradi pojava tržne znamke* – na podlagi embalaže si potrošniki ustvarijo doživetja in mnenja o znamki, hkrati pa oblikujejo prednosti znamke na podlagi atrakcij in posebnosti embalažnega designa.

Lovrak (2003: 20) trdi, da je razvoj tržne znamke integriran proces, tako da je za dolgoročen uspeh tržne znamke potrebna tudi dodana vrednost. Pomembno je, da je ta dodana vrednost relevantna tudi potrošnikom in ne le proizvajalcem ali distributerjem. Potrošniki pogosto uporabljajo tržno znamko za neverbalno komunikacijo, s katero komunicirajo s potrošniki iste družbene skupine ali ravni. Poudariti je potrebno, da se potrošniki velikokrat odločajo za

nakup tržne znamke, ne zaradi njene funkcionalnosti, temveč zaradi njene simbolne vrednosti in neverbalne komunikacije, ki jo pridobijo z nakupom. Sčasoma naj bi potrošniki občutili pripadnost ter obvezo s tržno znamko, ustanovi se neke vrste odnos med potrošnikom in tržno znamko. (Lovrak, 2003: 20) Potrošniki lahko postanejo tako močno povezani s svojo izbrano tržno znamko, da se identificirajo z njo. Z nakupom te tržne znamke lahko postanejo del družbene skupine, ki si si jo vedno želeli ali pa se individualizirajo. Tržne znamke igrajo veliko vlogo tudi pri odraščanju mladoletnikov, kajti takrat so nekatere blagovne znamke bolj »cool« ali družbeno sprejete, kot na primer Adidas in Pepsi. Ti dve znamki podata o osebi čisto drugo sporočilo, kot bi jo Coca Cola in Nike. Podjetja se tega zavedajo, zato je mnogo oglaševalskih in trženjskih akcij usmerjenih prav na določeno ciljno skupino.

VIII. GRADITEV TRŽNE ZNAMKE

Graditev tržnih znamk poteka interaktivno med potrošniki ter podjetjem. Prav zaradi tega je potrebno neke vrste uravnotežanje, ki se nanaša na (Arnold v Vodopivec, 2003: 32):

- zunanje dejavnike, ki jih upravljajo potrebe trga,
- notranje zmožnosti podjetja,
- vložki podjetja v tržno znamko in v zaznavanje potrošnikov,
- kratkoročno potrebo po povečanju dobička,
- dolgoročno potrebo po vlaganju v tržno znamko ter v njen nadaljnji razvoj.

Cilj upravljanja tržne znamke je oblikovati strategijo tržne znamke, s katero bo možno najbolje zadovoljiti potrebe ponudnika tržne znamke ali proizvajalcev, potrošnikov in distributerjev. (de Chernatony, McDonald, 2000: 16) Strategija tržne znamke oblikuje posel, s katerim se izogiba prednostim konkurentov in izkorišča vse njihove slabosti ter se izogiba svojim lastnostim a poudarja svoje prednosti. Cilj strategije je, izboljšati strateške odločitve, kot so (Aaker, 1996: 191, 356-357):

- določitev identitete tržne znamke, skupine ali izdelčne kategorije, v katero sodi, vrednost, ki jih pomeni tržna znamka za potrošnike,
- ciljno skupino potrošnikov,
- pozicijo tržne znamke,
- izvedbo komunikacijskega programa,
- določitev sistema tržne znamke, njeno mesto v sistemu znamk podjetja,
- odločitve glede širitve, spremljanja premoženja in investiranja v tržno znamko.

Pomembno je, da je strategija v skladu s strategijo podjetja. Korporativna strategija podjetja in strategija tržne znamke sta tesno povezani, saj je njun cilj razviti ubranljivo konkurenčno prednost. Korporativna strategija zavzema sredstva, s katerimi je konkurenčna prednost ustvarjena ter distribuirana (organizacijska kultur, proizvodne kapacitete), medtem ko je strategija znamke del te strategije, ki se usmerja zgolj na pozicioniranje izložkov podjetja v zavesti potrošnikov ciljnega trga. Strategija znamke se začne z zagotavljanjem zadovoljstva potrošnikov. Zadovoljstvo je dolgoročno zagotavljanje zadovoljstva ter je konkurenčno naravnano, njeno poslanstvo pa je diferenciranje znamke od konkurentov, kar potrošniku

ponuja jasno izbiro ponudbe in tako lahko razvije naklonjen odnos do znamke. (Arnold v Vodopivec, 2003: 32)

8.1 Odločanje o ustvarjanju pomena tržne znamke

Identiteta tržne znamke vodi razvoj ter koordinacijo taktičnih programov snovanja znamke. Pri snovanju pomena tržne znamke se je potrebno vprašati in odgovoriti na naslednjih deset vprašanj (Kapferer, 1992: 59):

1. Kdo je tržna znamka?
2. Kakšen je namen tržne znamke?
3. Kdo jo nagovarja?
4. S kakšne pozicije nas nagovarja?
5. Kakšna sta pozicija in poslanstvo tržne znamke?
6. Kakšne so vrednote tržne znamke?
7. Katero je področje delovanja ali kategorija izdelkov?
8. Kateri so reprezentativni izdelki tržne znamke?
9. Kakšna sta slog in jezik tržne znamke?
10. Kateri potrošnik ciljnega trga odseva podobo znamke?

Pozabiti ne smemo, da je z identiteto in pozicijo opredeljen pomen znamke ter njena obljuba potrošnikom. (Aaker, 1996: 190)

Z ustrezno strateško analizo tržne znamke je mogoče dobiti odgovore na zgoraj zastavljena vprašanja. Strateška analiza pa je nujna predhodnica vseh nadaljnjih procesov snovanja in graditve tržne znamke. Aaker (1996: 190) meni, da »...*znamke morajo razvijati trge in graditi premoženje za prihodnost...*«.

8.2 Pozicioniranje tržne znamke

Pozicioniranje je proces kreiranja percepcije v glavi potrošnikov glede podjetja in njegovih izdelkov v primerjavi s konkurenco (Clow in Baack, 2004: 48). Ries in Trout (Ries in Trout v Rozman, 2001: 19) sta pionirja na področju pozicioniranja. Mnogo avtorjev meni, da je prav pozicioniranje nov pristop h komuniciranju in da je spremenil naravo oglaševanja. Izdelek, ki

je lahko kakršnakoli dobrina, institucija, oseba ali storitev, je začetni element procesa pozicioniranja. Podjetje potrošnikom izdelke predstavi, tako da v njihovih kognitivnih shemah zasede določeno pozicijo, ki pa je povezana z izdelki konkurence. Pri pozicioniranju je zelo pomembno, da se spoštujejo potrošnikove potrebe ter želje, lastnosti in pozicije izdelkov konkurence, ne sme pa se pozabiti na lastne zmožnosti in dejavnike okolja. Teza Riesa in Trouta (Ries in Trout v Rozman, 2001: 19) je, da podjetje ne doda kar nekaj izdelku, temveč da se nekaj v zvezi z njim spremeni v zavesti potrošnikov. Weylman (Weylman v Rozman, 2001: 19) meni, da se mora podjetje osredotočiti na potrošnike, katerim proda izdelek ali storitev in ne samo na prodajani izdelek, kajti le tako lahko doseže željeno pozicijo. Trdi, da je uspešno pridobivanje potrošnikove pozornosti odvisno od pozornosti, namenjene potrošnikom s strani podjetja. (Rozman, 2001: 19) Potrošniki so tisti, ki se odločajo, ali bo tržna znamka uspela ali ne. Podjetje propade, ne glede na velikost in moč podjetja, če potrošniki ne kupujejo izdelkov ali storitev. Zaradi tega se je veliko podjetij odločilo preučevati obnašanja potrošnikov in se prilagajati njihovim željam, saj je na današnjem trgu konkurenca velika.

Uspešno pozicioniranje lahko dosežemo na sedem različnih načinov. Podjetja ponavadi uporabljajo dva ali tri različne pristope, vendar tako samo zmedejo potrošnike. Najbolje je, da podjetje uporabi enega od naslednjih pristopov (Clow in Baack, 2004: 48-50):

1. *Atribut* je značilnost ali karekteristika izdelka, ki ga diferencira od ostalih izdelkov.
2. Uporabljati *konkurenta*, tako da se zatisne v spomin, da je ena blagovna znamka boljša od druge. To je neke vrste primerjava s konkurenčnimi izdelki in podjetjem.
3. Pozicioniranje *uporabe* ali *aplikacije* obsega ustvarjanje nekega zapomnljivega načina uporabe izdelka.
4. *Odnos cena-kakovost* uporabljajo podjetja, ki imajo ali zelo visoke ali zelo nizke cene. Podjetja z zelo visokimi cenami poudarjajo kakovost izdelka, medtem ko podjetja z nizkimi cenami poudarjajo cene in ne kakovost.
5. Strategija pozicioniranja *uporabnika izdelkov* diferencira med blagovnimi znamkami in izdelki s poudarkom na tem, kdo naj bi jih uporabljal.
6. Velikokrat se podjetja rada pozicionirajo v *poseben razred izdelkov*.
7. Zelo težko je identificirati izdelek s *kulturnim simbolom*, če pa je to narejeno uspešno, lahko to postane velika prednost podjetja pred konkurenti.

Ralph Lauren in Tommy Hilfiger sta primera blagovnih znamk, ki se identificirata s kulturnim oziroma nacionalnim simbolom - z ameriško zastavo. To se je v današnjih časih izkazalo za

problematično, saj ameriška politika v mnogih delih sveta ni preveč priljubljena. S tem sta si ti dve znamki na nek način zaprli krog potrošnikov. Po drugi strani pa sta si med privrženci Amerike odprli močen trg potrošnikov.

8.3 Komuniciranje o tržni znamki

Komuniciranje podjetja o tržni znamki je postala nujnost. (Starman v Vodopivec, 2003: 44) Poznamo štiri nivoje komuniciranja, kjer ima vsak nivo svoj namen, ciljno občinstvo, vsebino ter slog (Vodopivec, 2003: 44):

1. korporativni nivo,
2. institucionalni nivo,
3. nivo izdelka in
4. nivo tržne znamke.

S komuniciranjem na korporativnem nivoju podjetja poskušamo podjetje narediti bolj transparentno za zunanje okolje, s tem pa predstavimo tudi sredstva, s katerimi naj bi to dosegli in seveda tudi cilje podjetja. (Kapferer, 1992: 172) Kline (Kline v Vodopivec, 2003: 44) meni, da je korporativno oglaševanje pomembna oblika komuniciranja in je nepogrešljiv člen graditve ugleda in njegove vrednosti za uspešno podjetje. Kadar se zgodi, da podjetja malo komunicirajo ali pa mnogopomensko, takrat si javnost in okolja ustvarijo svojo sliko, ki ponavadi ni najbolj prijazno naravnana. Vsako podjetje ima svojo identiteto ter imidž, ki je v očeh posameznikov notranjega in zunanjega okolja ter predstavlja nek simbolni identitetni sistem. (Repovž, 1995: 11-16)

Institucionalno komuniciranje sodi v okvir komuniciranja podjetja. Naloga institucionalnega komuniciranja je socialno oglaševanje ali komuniciranje o splošno družbeno pomembnih stališčih. (Starman v Vodopivec, 2003: 44) Te vrste komuniciranja vsebujejo filozofsko, moralno ter politično vsebino. Kadar komuniciramo o tržni znamki na tem nivoju, se pojavita dve strategiji :

1. da sporočamo neposredno pomen, njeno podobo in namen tržne znamke,
2. da sporočamo posredno promocijo reprezentativnih izdelkov.

Odločiti se je treba, koliko bomo investirali in v katero komuniciranje, če upoštevamo učinke sinergij ali razlik, ki jih lahko ustvarijo. (Kapferer, 1992: 62, 173-176) Kline (Kline v Vodopivec, 2003: 44-45) trdi, da je uspešno poslovanje ter dolgoročna rast možna edino s celotnim pristopom k oglaševanju tržnih znamk in podjetja kot tržne znamke.

IX. ZAKAJ SO BLAGOVNE ZNAMKE DANES TAKO POMEMBNE?

Blagovne znamke so bile včasih preproste vsakodnevne stvari kot milo, čaj, moka, dolgočasni izdelki, ki so bili uporabljeni in zamenjani vsak dan. Blagovna znamka je bila simbol kontinuitete. V današnji družbi je vse drugače, vse to se je obrnilo na glavo in blagovne znamke so močno zrastle. Danes nam karakteristike in posebnosti blagovnih znamk postanejo samoumevne in kljub dejstvu, da se blagovne znamke še vedno vrtijo okoli imidža, ni več pomemben le njihov imidž, temveč tudi naš. V današnji družbi igra imidž ključno vlogo v vsakdanjem življenju. (Olins, 2003: 14) Pri *brandingu* gre večinoma za zapletanje, za vpletenost in predvsem za asociacije; blagovne znamke pa so vidne prezentacije privatnih in osebnih posvojitvev. *Branding* nam daje moč, da se skozi blagovno znamko redefiniramo in na nov način predstavimo družbi. Diesel, Adidas, Puma in Sony, so sinonim za en življenjski stil, medtem ko so Chanel, La Perla, in Gucci sinonim za drug stil življenja. Za čisto individualni in kreativni stil se lahko ti stili prepletajo, kar je trend v današnji družbi.

Blagovna znamka in kombinacija le-teh nam veliko pove o človeku; kje stanuje, kako se prehranjuje, kam hodi ven, kakšno glasbo posluša.... Blagovne znamke so bile ustvarjene v trženjskih oddelkih velikih podjetij, da bi zapeljale potrošnike. Želeli so prodati izdelke in hkrati ustvarjati ter jasno projecirati barvite a preproste ideje, znova in znova. Mehanizem *branding* so ustvarile in definirane moderne komunikacijske tehnike. Izumiteljem *brandinga* se seveda tudi sanjalo ni o uspehu, ki ga je in ga bo *branding* še naprej dosegal. (Olins, 2003: 14) Blagovne znamke so na vsakem koraku našega življenja. Vse, kar primeš v roko, je blagovna znamka in pove nekaj o tvoji osebnosti in načinu življenja, že zgolj pralni prašek lahko veliko pove o človeku.

Branding se je tako močno razvil, da je zelo težko najti njegov začetek. Danes *branding* najdemo prav na vseh področjih; v športu, hrani, modi, potovanju, umetnosti, izobrazbi, zdravstvu, literaturi, državah, mestih, prav v vsaki stvari, ki se jo lahko domislamo. *Branding* najdemo celo v neprofitnih in dobrotelčnih organizacijah, kjer tekmujejo na emocionalnih področjih, v srcih in mislih posameznikov, s trgovskimi (Commercial) znamkami za denar potrošnikov. Tržne znamke in sama ideja *branding* je najbolj pomembno darilo potrošniške družbe popularni kulturi. (Olins, 2003: 14-15)

S tem lahko začnemo razlagati zakaj se ljudje po celem svetu, ne glede so ali bogati ali revni, iz dneva v dan oblačijo v oblačila, ki nosijo imena blagovnih znamk, hkrati pa pijejo pijače, uporabljajo mobilne telefone, smuči, hladilnike, ki so zgodnice in pomeni, ki jih nosijo te tržne znamke. To je redek primer našega časa, ki se ni zgodil še nikoli do sedaj. Blagovne znamke so preplavile naša življenja in kamorkoli se obrneš, te čaka kot nek smrtonosni virus. Seveda so tudi vojaki imeli uniforme, da so prikazali svojo pripadnost in različne stopnje hierarhije, vendar pa je čar današnjega *brandinga* prav ta množičnost in njegova reprodukcija ter nalezljivost. Danes je *branding* ubikvitaren! (Olins, 2003: 15) *Branding* je trend dvajsetega ter enaindvajsetega stoletja. Vendar je *branding* tako popularen, da se zna zgoditi, da se bodo ljudje začeli upirati kupovanju znanih blagovnih znamk, a tako ne bodo nič spremenili, razen spravili eno podjetja v stečaj in drugo potisnili naprej. Tržne znamke so povsod in se jim ni mogoče izogibati.

Tržne znamke so bile in so še vedno vsiljene v družbo s pomočjo manipulativnih ljudi, zaposlenih v manipulativnih oddelkih za trženje znotraj velikih požrešnih in brezizraznih organizacijah. Protesti se že kar nekaj let dogajajo v velikih mestih kot New York, London, Seattle, Genoa, Prague, Kyoto, ..., kjer posamezniki protestirajo in opozarjajo na rastoče multinacionalke in globalizirane tržne znamke, ki zavajajo potrošnike, jim lažejo, in se obnašajo popolnoma nemoralno. Vendar ne glede na proteste, članke, reportaže in knjige, kot No Logo od Naomi Klein, ne smemo pozabiti dejstva, da sami obožujemo tržne znamke, saj jih mi kupujemo in uporabljamo. Ne glede na proteste in nevšečne manipulacije multinacionalk, nas večina, kljub nestrinjanju z dejavnostmi velikih nevarnih organizacij, še vedno kupuje in uporablja njihove blagovne znamke. Potrošniki sami odločimo, katere blagovne znamke bodo uspevale in katere ne. Še tako dobra blagovna znamka bi brez našega nakupovanja propadla, tako da smo mi tisti, ki pišemo pravila igre. (Olins, 2003: 15) Usoda blagovnih znamk je samo v naših rokah! Zavedati se je potrebno, da nas nihče ne sili k nakupu Nike superg ali pitju Coca Cole, to si sami izberemo. Lahko bi namesto tega nosili majčko z napisom ROG, a kaj bi si prijatelji mislili, kaj bi si družba mislila, kaj bi si sami o sebi mislili, ali nam bi bilo všeč? Najverjetneje bi vsi raje imeli majčko z napisom SCOTT, saj blagovna znamka Scott vzbudi čisto drug imidž kot blagovna znamka Rog. Scott je moderno, sveže ter športno, medtem ko ima Rog negativno, starinsko in lokalno konotacijo. In kljub njihovim novim kolesom še vedno niso »trendi« in ne »in«. V glavah mladih potrošnikov je Scott še vedno veliko bolj zanimiv.

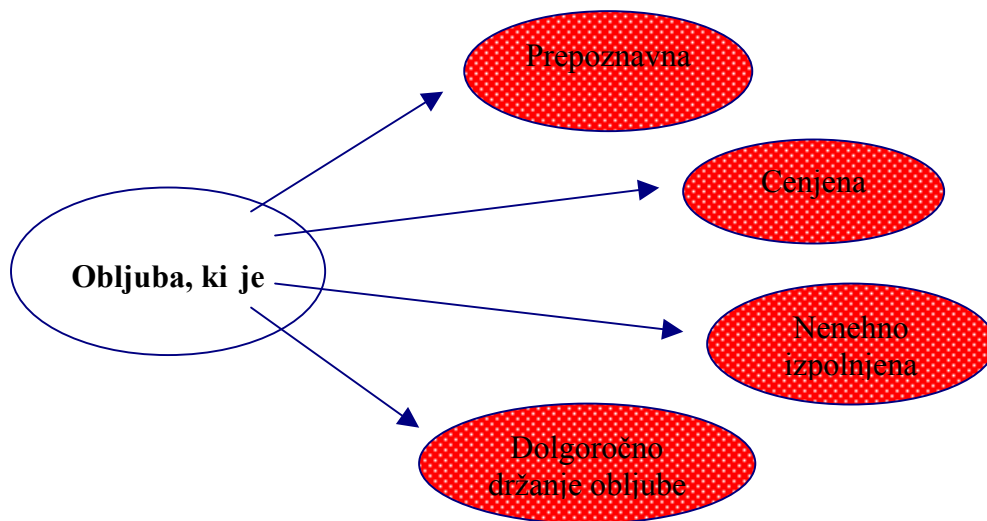
To pomeni, da ne glede na enormne vsote denarja, ki ga podjetja vlagajo v trženje, raziskovanje trgov, oglaševanje, ..., ljudje, ki so zaposleni v trženju ne kontrolirajo blagovnih znamk. Blagovne znamke kontroliramo mi, potrošniki! Potrošnike ne skrbi, kakšno bo poslovanje blagovne znamke, kajti z veliko izbiro proizvajalcev lahko brez problema zamenjamo blagovno znamko in to brez zmanjševanja praga zadovoljstva. Moč blagovne znamke je sestavljena iz zanimive kombinacije: kako deluje in kaj predstavlja? Ko blagovna znamka pravilno uravnovesi svojo sestavo, potrošnik začuti, da blagovna znamka dodaja neko predstavo o naši samopodobi. (Olins, 2003: 15)

Blagovne znamke poznamo v vseh oblikah in velikostih, ki so lahko specifične ali splošne, otipljive ali ne, globalne ali nacionalne, dragocene ali ne, vendar v večini primerov ni pomembno, kaj so, temveč, kaj predstavljajo, ker to jim daje največjo moč! Blagovne znamke nimajo meja in niso regionalno omejene. Pojavijo se na najbolj nenavadnih mestih, kjer imajo socialne, sociološke in kulturne implikacije. (Olins, 2003: 15) Potrošniki verjamemo in zaupamo v naše izbrane in najljubše blagovne znamke. Toda ko smo nad blagovno znamko razočarani izgubimo zaupanje vanjo. Obljuba je bila prelomljena, blagovna znamka pa si težko ponovno pridobi zaupanje.

9.1 Blagovna znamka kot obljava

Blagovna znamka je razlikovalno ime, znak, simbol, design ali kombinacija teh, ki se nameravajo identificirati z virom oblube, ki je asociirano z dobrinami ali storitvami enega ali skupino prodajalcev in jih tako razlikujemo od tekmecev.

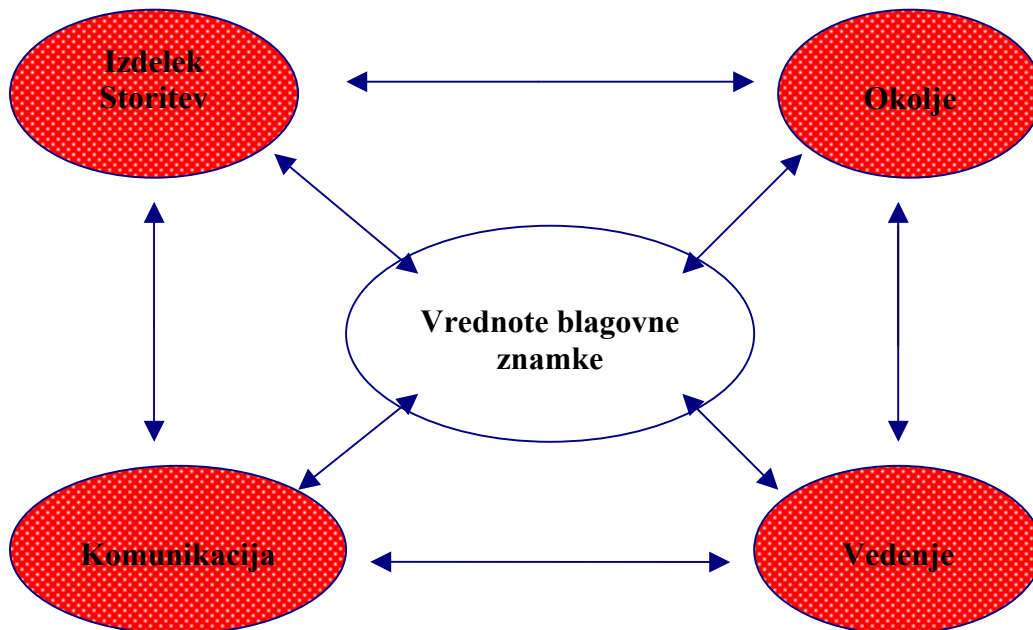
Slika 9.1: Blagovna znamka kot obljuba



Vir: Olins v de Chernatony (2001c)

Podjetje se mora zavedati in hkrati razumeti, kaj na trgu ponuja in kaj obljublja potrošnikom. Obljuba mora biti taka, da jo podjetje lahko v celoti izpolni. Dober primer dolgoročnega držanja obljube je blagovna znamka Bacardi. Kadar potrošnik kupi blagovno znamko Bacardi, lahko vedno znova pričakuje isto kvaliteto in izpolnjeno obljubo in se zaveda konstantne nespremenljive kvalitete. Bacardi to strategijo uporablja tudi pri svojem oglaševanju, kjer se že vrsto let drži enake formule pri vseh oglaševalskih akcijah, kar pri potrošnikih vzpodbudi občutek zaupanja in konsistentnosti ter domačnosti. Zaradi teh razlogov potrošnik ne čuti potrebe po zamenjavi blagovne znamke, ki skozi leta drži svojo obljubo. De Chernatony trdi, da so vse močne in uspešne blagovne znamke držale svojo obljubo potrošnikom. (de Chernatony, 2001c)

Slika 9.2: Povečanje celovitosti blagovne znamke s pomočjo štirih nosilcev sporočila o znamki



Vir: de Chernatony, 2002: 84

V tem modelu vidimo, kako se uresniči bistvo blagovne znamke in tako izvrši njena »obljuba«. »Obljuba« se uresniči skozi te štiri kanale, ki so med seboj povezani in odvisni: izdelek, okolje, komunikacija in obnašanje. *Okolje* je prostor, kjer potrošniki kupujejo svojo blagovno znamko. Lahko pa to razumemo tudi kot prostor, kjer potrošniki uporabljajo svojo blagovno znamko. *Vedenje* se nanaša na obnašanje uslužbencev ter preučuje, ali oni sploh razumejo svojo blagovno znamko. Ali razumejo obljubo svoje blagovne znamke? *Komunikacija* je dostop, pot, pristop h komunikaciji blagovne znamke. *Izdelek in storitev* pa lahko delimo na atomski del, kjer se blagovno znamko razdeli na več delov in na holistični ali celoviti del, kjer je blagovna znamka ena v celoti. (de Chernatony, 2001c) Blagovna znamka mora biti skozi vse štiri kanale povezana med seboj in izražati isto zgodbo ter obljubo znamke, saj se le tako lahko preprečijo različne interpretacije potrošnikov, ki bi lahko ogrožale zaupanje.

9.2 *Brand equity*

*Brand equity*² je skupina edinstvenih karakteristik značilnih za blagovno znamko, ki dovoljujejo podjetju povišati cene in obdržati višji tržni delež od neprepoznavnega proizvoda. Taka moč daje podjetju sposobnost, da uspešno posluje s trgovci in hkrati izboljšuje pozicijo proizvoda v izložbah ter na nakupovalnih policah. *Brand equity* vpliva tudi na grosiste, saj vpliva na to, katere blagovne znamke imajo na zalogi, kar pa konsekvenco spodbuja kupce k nakupu določenih blagovnih znamk. Grosisti imajo ponavadi na zalogi veliko izbiro blagovnih znamk, vendar dajejo večji poudarek znamkam z višjim premoženjem. Izdelki z visoko *brand equity* imajo ponavadi prednost pred izdelki z nižjo *brand equity* ali pred izdelki, ki jih podjetja ne poznajo dobro. *Brand equity* odpira vrata tujim podjetjem, posrednikom, trgovcem in priskrbi prednosti, ki jih proizvodi z nizko *brand equity* ne morejo imeti. *Brand equity* je močno orožje, ki preprečuje potrošnikom iskanje cenejših izdelkov ali izdelke z posebnimi popusti ter željo nakupa izdelkov druge blagovne znamke. (Kenneth in Baack, 2004: 39) *Brand equity* na nek način poudarja močne blagovne znamke ter otežuje prodor majhnim znamkam na že mnogo prenasičen trg.

Prednosti *Brand equity* so (Kenneth in Baack, 2004: 40):

1. dovoljuje proizvajalcem, da računajo več za tvoje proizvode;
2. ustvari višji dobiček;
3. zagotovi moč pri trgovcih in grosistih;
4. ujame dodaten prostor na policah trgovin na drobno;
5. deluje kot orožje proti kupčevi želji menjave blagovne znamke zaradi promocij ali popustov;
6. prepreči erozijo tržnega deleža.

Brand equity, prav tako kot vsi zgoraj naštetih kriteriji, teži k obdržanju blagovne, tržne ali storitvene znamke na čim močnejšem mestu. Vendar ne glede na želje proizvajalcev to ni večno! Že majhna napaka lahko vodi k nezaupanju v tržne znamke. Tržne znamke so kot rožice, ki jih je treba nenehno negovati in vzdrževati. Iskati je potrebno nove inovacije in se čim bolj razlikovati od konkurence, a pri tem mora sporočilo podjetja in tržne znamke ostati

² *Brand equity* bi lahko prevajali kot tržna vrednost, vendar se ta prevod uporablja za angleški izraz *brand value*, tako da se uporablja izraz premoženje tržne znamke. Zaradi dileme pri prevajanju, bom uporabljala angleški izraz *brand equity*.

nespremenjeno, kajti obljuba je obljuba. Zelo redka so podjetja, ki so se dolgo obdržala na trgu in so še vedno na samem vrhu, kot npr. Coca Cola, Bacardi in Marlboro. Vsa ta podjetja so držala svojo obljubo o kvaliteti, konsistentnosti in zaupanju. Storitvene znamke so lahko prav tako uspešne kot blagovne, a glavna razlika je v neotipljivostnem faktorju ter pomembnosti osebja. V bolnišnici lahko prijazna medicinska sestra spremeni življenje bolnika, ali pa ga prežene za vedno, še preden bo izkusil primarno storitev. V storitvah sta zaupanje ter obljuba storitvene znamke še mnogo bolj pomembna kot pri blagovnih znamkah. Ne smemo pa pozabiti na ostale značilnosti storitev, kot so neločljivost, minljivost, nestandardiziranost, visoka stopnja tveganja, težave ocenjevanja kakovosti, ki seveda tudi zakomplicirajo storitvene znamke v primerjavi z blagovnimi. Če primerjamo tveganje nakupa Nike superg in operacije sive mreže, nam je takoj jasno, zakaj se trženje storitvene znamke razlikuje od trženja blagovne znamke. Tudi če ne poznaš blagovne znamke Nike, si jo vseeno lahko ogledaš in se je dotakneš ter preizkusiš. Pri zdravniku je drugače. Največ, kar lahko razbereš ob prvem stiku je, da je prijazen ali pameten, vendar to ni zagotovilo za kakovostno storitev. Tako da menim, da mora biti obljuba storitvenih znamk še toliko bolj močna, kajti po storitvi, kot je na primer zdravstvena storitev, ni več poti nazaj. Storitveno podjetje lahko torej svoje storitve trži skozi svojo storitveno znamko in s tržnim spletom.

X. ŠTUDIJA PRIMERA: KLINIČNI CENTER LJUBLJANA KOT STORITVENA ZNAMKA

Izbrana storitvena znamka Klinični center Ljubljana (v nadaljevanju KC) je precej nenavaden primer bolnišnice, saj zaradi neučinkovitosti ostalih državnih bolnišnic po državi sam ne potrebuje nobenega trženja svojih storitev na državni ravni. To sicer ne pomeni, da je KC tako zelo dober, vendar so vse ostale državne institucije toliko slabše, da dajejo Kliničnemu centru brezplačno publiciteto. Če pa bi Klinični center rad tržil svoje storitve v tujini, bi moral biti vsaj 20% cenejši kot tuje ustanove. Zaradi tega v tujini trži le storitve, ki so cenovno zanimive, kot na primer transplantacija kostnega mozga. Storitve se tržijo ne le zaradi cenovne ugodnosti, temveč tudi zaradi same storitvene znamke KC in seveda zaradi blagovnih znamk znotraj nje. Klinični center ima znotraj svoje storitvene znamke blagovne znamke. Te blagovne znamke so izkušeni in kakovostni zdravniki, ki se s svojim delom tržijo in tako neposredno tržijo storitve celotne ustanove. Menim, da se bodo s časom ostale zdravstvene institucije izboljšale in takrat bo nastopil trenutek, ko bo KC prisiljen k trženju svoje storitvene znamke tudi na domačem trgu.

10.1 Klinični center Ljubljana

KC je zdravstveni zavod terciarne ravni. Izvaja strokovno, pedagoško in znanstveno-raziskovalno dejavnost. V Sloveniji je zadolžen za uvajanje novih metod diagnostike, zdravljenja za vsakdanjo uporabo ter za spremljanje razvoja medicine v svetu in prenos pomembnih strokovnih, organizacijskih in raziskovalnih dosežkov iz tujine v slovenski zdravstveni sistem. (www.kclj.si)

10.1.1 Vizija

Vizija storitvene znamke KC je ostati sodobna zdravstvena ustanova, ki se ne bo niti po ponudbi niti po strokovnem znanju razlikovala od tovrstnih ustanov v razvitem svetu. (www.kclj.si) Vendar se sedaj pod novim vodstvom mag. Hočevarja reevaluira in postavlja nova vizija, za novo poslanstvo prenovljene ustanove.

10.1.2 Poslanstvo

Zaposleni v KC poskušajo nuditi bolnikom ter ostalim uporabnikom najkakovostnejšo raven zdravstvenih storitev. Z uporabo svojega znanja in prizadevanjem zadovoljujejo njihove potrebe ter skrbijo za njihovo zadovoljstvo in tako ustvarjajo dobro počutje. Zaposlenim kot tudi študentom dajejo dostop do informacij in dela, s čimer jim omogočajo dopolnjevanje znanja in osebni strokovni razvoj. (www.kclj.si)

10.1.3 Dejavnost

Klinični center Ljubljana je največja zdravstvena ustanova v Sloveniji. Konec leta 2001 je bilo v Kliničnem centru več kot 6000 zaposlenih in več kot 2000 bolniških postelj. Tako da strokovnjaki KC uvrščajo med največje bolnišnice v Srednji Evropi. (www.kclj.si)

Zdravstvena dejavnost

V zdravstvene dejavnosti na sekundarni ravni sodita specialistična ambulantna dejavnost in bolnišnična dejavnost, ki obsegata:

- diagnostiko,
- zdravljenje,
- medicinsko rehabilitacijo in
- zdravstveno nego.

KC se specializira predvsem za območje ljubljanske zdravstvene regije. Seveda pa sprejemajo tudi bolnike iz drugih zdravstvenih regij, še posebej, če so za njihovo zdravljenje potrebne najzahtevnejše metode, s katerimi v Sloveniji razpolagajo le v KC. (www.kclj.si)

Zdravstvena dejavnost na terciarni ravni pa obsega (www.kclj.si):

- razvijanje specialističnih zdravstvenih dejavnosti v državi, v skladu z njihovim razvojem v svetu,
- oblikovanje medicinske doktrine,
- uvajanje novih zdravstvenih metod,
- posredovanje novega znanja in veščin drugim zdravstvenim zavodom,
- izvajanje najzahtevnejših zdravstvenih storitev ter
- zdravljenje bolnikov, napotenih iz drugih bolnišnic.

Izobraževalna dejavnost

Zdravstveni delavci in drugi strokovnjaki KC (www.kclj.si):

- izvajajo izobraževalne dejavnosti za potrebe Medicinske fakultete, Fakultete za farmacijo ter drugih zdravstvenih šol na dodiplomski in podiplomski ravni;
- sodelujejo pri oblikovanju izobraževalnih programov s področja zdravstva;
- izvajajo podiplomsko izobraževanje zdravstvenih delavcev in zdravstvenih sodelavcev;
- sodelujejo kot člani komisij za strokovne izpite za zdravstvene delavce in zdravstvene sodelavce in
- se strokovno, pedagoško in raziskovalno izpopolnjujejo.

Raziskovalna dejavnost

Strokovnjaki, zaposleni v KC (www.kclj.si):

- izvajajo raziskave v okviru načrta zdravstvenega varstva in nacionalnega raziskovalnega programa;
- izvajajo raziskave za domače in tuje naročnike;
- usposablajo mlade raziskovalce;
- zagotavljajo mentorje pri raziskovalnih nalogah;
- zagotavljajo izvedensko-recenzijsko delo predlogov in rezultatov raziskovalnih projektov;
- organizirajo znanstveno-raziskovalna in strokovna srečanja.

Dejavnosti skupnega pomena

Med dejavnosti, ki so potrebne za delovanje storitvene znamke KC, sodijo (www.kclj.si):

- storitve bolnišničnega zdravstvenega varstva, kot so: nemedicinska oskrba (namestitve, prehrana);
- druge zdravstvene dejavnosti (dejavnosti laboratorijev, prevozi z reševalnimi vozili in druge dejavnosti);
- dejavnost lekarn;
- upravno-administrativne storitve;

- tehnično vzdrževalne storitve;
- uvoz in izvoz blaga ter storitev v okviru registrirane dejavnosti za lastne potrebe.

10.2 Zakaj je pomembna storitvena znamka KC?

Skupni imenovalec dobrih storitvenih znamk je ta, da so vodilne v svoji kategoriji oziroma panogi. Prava znamka ni le logotip ali ime KC, ki nam zagotavlja kakovost, temveč *z njo tudi pridobimo in podpremo vrednote in načela KC*. Zato, kot že povedano, se storitvene znamke gradijo na zaupanju, kontinuiteti in integriteti.

Storitvena znamka KC je pomembna za zaposlene, saj jim predstavlja temeljni kamen njihovega dela, osnovo, na kateri jim je olajšano vsakodnevno odločanje. Kadar zaposleni aktivno sodelujejo pri iskanju vrednot znamke, jih tudi razumejo in so motivirani pri njihovem izpolnjevanju. Vodstvo lahko poskrbi za izobraževanja in učinkovito interno komuniciranje, ki zaposlenim pomaga pri razumevanju, kako te vrednote udejanjati v vsakodnevnem delu in kako je prav njihovo delo ključ do uspeha izopolnjevanja obljube storitvene znamke. V skladu z obljubo znamke je na vseh področjih usklajena tudi kadrovska politika – od zaposlovanja in izobraževanja do motivacijskih sistemov. Za zaposlene v KC je poznavanje in razumevanje tega, kar znamka predstavlja, posebej in izjemno pomembno, saj je večina zaposlenih v neposrednem stiku z uporabniki storitev, zaradi česar je izpolnjevanje obljube znamke pri vsakdanjem delu bistvenega pomena. Storitvena znamka KC je predvsem to, kar vsak dan izvajajo vsi zaposleni v KC.

Vzporedno oziroma posledično s tem pa je storitvena znamka pomembna za ustvarjanje in uresničevanja zadovoljstva uporabnikov. Storitvena znamka odraža poslanstvo, zrcali vizijo prihodnosti, nosi vrednote in lastnosti, po katerih se razlikuje od konkurence, hkrati pa mora prinašati tudi koristi za uporabnika. S tem ustvarja svojo lastno tržno pozicijo in ustvarja dodano vrednost.

Oboje je za storitveno znamko KC zelo pomembno, saj se morajo vsi elementi storitvene znamke odražati tako znotraj kot zunaj podjetja. Neusklajenost internega in zunanjega delovanja je huda nevarnost, ki potrošnike zmede in vodi k nezaupanju poslovanja storitvene

znamke KC. Seveda pa je storitvena znamka KC, kot smo že izpostavili, pomembna za vse druge javnosti in deležnike.

10.2.1 Blagovne znamke v storitveni znamki KC

Storitvena znamka KC je močno podprta s svojimi blagovnimi znamkami. Blagovne znamke pa so dobri, uspešni in svetovno znani zdravniki. Oni so pravzaprav okostje Kliničnega centra, saj brez teh blagovnih znamk tudi storitvena znamka KC ne bi bila učinkovita. Zdravniki in njihovi uspehi so tisti, ki poskrbijo za delovanje KC. Storitvena znamka KC je torej sestavljena iz večih blagovnih znamk; Morela na primer je blagovna znamka za okulistiko. Ko uporabniki slišijo besedi KC in Morela v istem stavku in jih povežejo v eno, takrat se karakteristike in kvalitete blagovne znamke Morela prenesejo na storitveno znamko KC.

Dolgoročno zna biti to zelo tvegan posel. Kaj bi se zgodilo, če se ta blagovna znamka preseli nekam drugam, na primer v Kirurški Santorij Rožna Dolina ali v Mariborsko bolnišnico? Takrat zna v storitveni znamki KC malo zaškripati, saj bo veliko uporabnikov storitvene znamke KC zasledovalo blagovno znamko Morela. In kaj če bi se vse glavne blagovne znamke KC preselile drugam? Kaj bi se potem zgodilo?

Ustanoviti novo blagovno znamko in pridobiti zaupanje potrošnikov je zelo težko in dolgotrajno delo. Prav zaradi tega razloga menim, da bi se storitvena znamka KC nujno morala tržiti tudi v Sloveniji in ne samo v tujini ter ne samo skozi uspehe svojih blagovnih znamk, temveč skozi kakovost vseh svojih storitev. Potrebno je zgraditi neko celostno podobo, ki bo kazala KC kot neko močno storitveno znamko, kot neko celoto. Blagovne znamke bi morale biti le dodatek k zaupanju storitvam, kot nek desert ali dodatna nagrada in ne temelj ustanove, kot menim, da so sedaj.

10.3 Storitvena in blagovna znamka kot graditelja odnosov

Blagovne in storitvene znamke lahko s potrošniki razvijejo različne odnose. Vsaka uspešna znamka - tržna, blagovna ali storitvena - si prizadeva razviti kvaliteten odnos, kjer se potrošniki počutijo kot del znamke. Formula za uspeh znamk je držati obljubo znamke in

zadovoljiti potrebe uporabnikov ter negovati dober edinstven odnos med uporabnikom ter ponudnikom.

Pri storitveni znamki KC ter njenih blagovnih znamkah so odnosi z bolniki eksistenčnega pomena. Porabniki uporabljajo predvsem tiste znamke, s katerimi se psihično ter fizično dobro počutijo. V zdravstvu je to dobro počutje bolnikov ključnega pomena, saj to lahko pozitivno ali negativno vpliva na potek ter kakovost storitve. Problem velikih ustanov, kot je KC, je, da je težko kontrolirati obnašanje vseh zaposlenih, a vsi ti zaposleni, tudi čistilke ter vratarji odražajo podobo storitvene znamke KC. Zaradi tega je potrebno notranje trženje ter motiviranje zaposlenih kot tudi njihovo nadzorovanje. Motivacija je ključnega pomena za uspeh storitvene znamke, saj je temelj za uspešno organizacijsko kulturo, notranje trženje ter za komunikacijo storitev znamke. Med močne motivacijske dejavnike sodijo kultura ustanove, ugled ustanove, ustrezna medsebojna delovna hierarhija, medsebojno spoštovanje, profesionalnost v delovnih odnosih ter tudi zaposlitvena stalnost.

Pomembno je, da se uporabnik storitvene znamke KC na vsakem koraku zdravljenja, izvajanja storitve počuti dobro. Uporabniki se poskušajo zavarovati pred tveganjem in nevšečnostmi prav z uporabo že znane znamke, v katero zaupajo in vedo, da bo izpolnila svojo obljubo.

10.4 Problematična celostna podoba storitvene znamke KC

Poleg že vseh zgoraj naštetih problematik storitvene znamke KC je pomembno vplesti še celostno podobo ali pomanjkanje le-te. Najlažje in najboljše se to prikaže z zunanjo podobo ter označevanjem KC. Kljub logotipu storitvene znamke je na različnih zgradbah prisotnih še kar nekaj drugačnih napisov ter oznak za isto storitveno znamko.

Slike 10.1 – 10.3: Trije različni načini označevanja iste ustanove – Klinike za otorinolaringologijo in cervikofacialno kirurgijo, Klinični center Ljubljana



Iz posnetkov je razvidno, da manjka celostna podoba, ki bi označevala isto storitveno znamko, saj so na eni stavbi trije različni napisi. Težko je graditi zaupanje uporabnikov storitve, če so prostori storitve tako nejasno označeni. To je problem v očeh uporabnikov, ki se ga vodstvo KC mogoče sploh ne zaveda.

Menim, da je za celovitost podobe storitvene znamke KC poskrbljeno le v glavni stavbi Kliničnega centra Ljubljana, kjer se logotip pojavlja tudi na vhodnih vratih (glej sliko 10.6).

Slike 10.4 – 10.5: Logotip storitvene znamke KC v praktični rabi



Pozitivni vtis naredijo tudi zastave, vendar menim, da bi morale biti prisotne tudi pred drugimi ustanovami, kar pa se seveda ne dogaja. To je razvidno na sliki 10.8, kjer s pogledom na zunanost ter označbe ne moremo biti gotovi ali je to tudi del storitvene znamke KC ali ne.

Slike 10.6 – 10. 7: Poliklinika, Klinični center Ljubljana



Zanimivo je, da je veliko stavb Kliničnega centra že precej starih, kar bi lahko na nek način opravičevalo njihovo nekonsistentnost z označevanjem z novimi oznakami ter logotipom, vendar se te napake pojavljajo tudi pri moderni gradnji, kot na primer na zunanosti očne klinike.

Slike 10.8 – 10.9: Zunanost nove očesne klinike Kliničnega centra



Kljub novi gradnji in tedaj že izdelanem novem logotipu storitvene znamke, se ne držijo neke celostne podobe. Preveč je različnih oznak z različnimi pisavami in to je zelo moteče za uporabnike storitvene znamke. Takšna nekonsistentnost celostne zunanje podobe se lahko interpretira kot malomarnost, ki pa definitivno ni vrednota, ki bi jo želeli asociirati z zdravstvenimi storitvami oziroma storitveno znamko KC.

10.4.1 Analiza logotipa storitvene znamke KC

Logotip je eden od strateško najmočnejših orožij podjetja, saj se z njim doseže prepoznavnost ter pozicijo na trgu. To je seveda bolj pomembno pri blagovnih znamkah, vendar igra ključno vlogo tudi pri storitvenih. Kot sem že prej omenila, je logotip eden od načinov približanja storitvene znamke k potrošnikom. Logotip storitvene znamke poveže potrošnike s ponudnikom storitev, saj olajša zaznavanje storitvene znamke in jih posledično poveže z jasno identiteto, osebnostjo ter ugledom.

Slika 10.10: Logotip storitvene znamke KC



Prav logotip lahko pomaga prikazati otipljive značilnosti storitvene znamke KC ter pomaga pri ustvarjanju emocionalne vrednosti znamke. Z uporabo modre in rdeče barve poveže

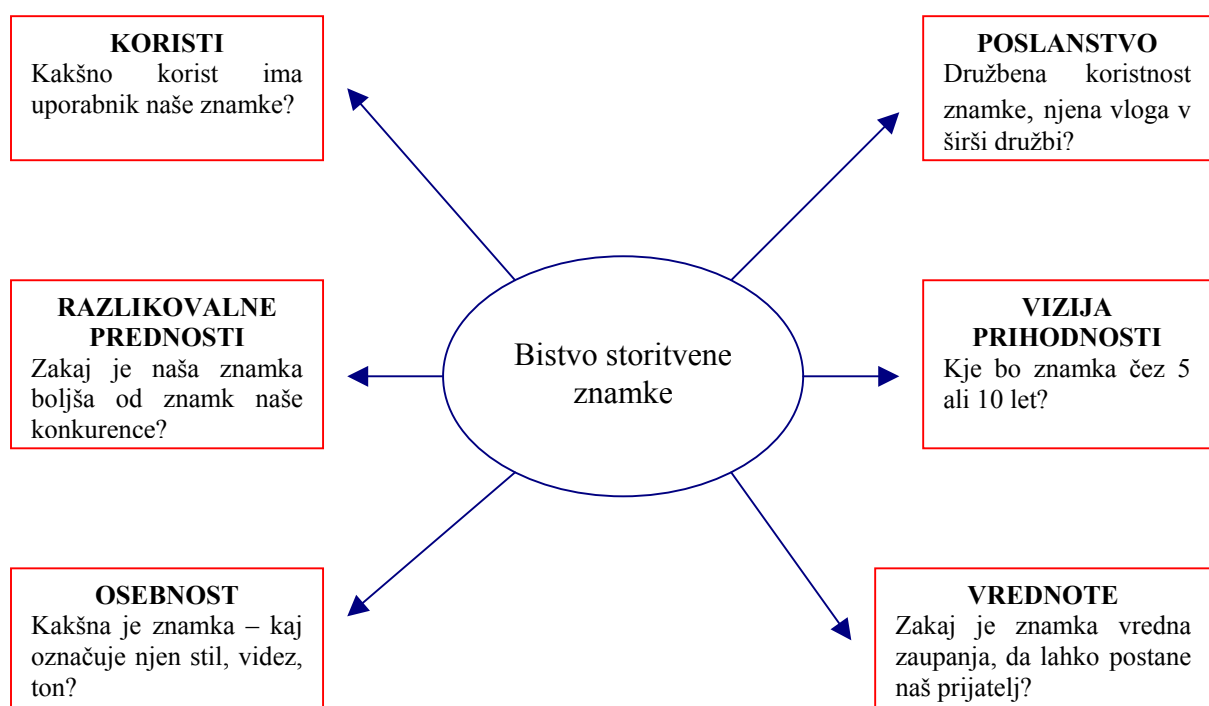
storitveno znamko KC z državnimi barvami. To lahko potrošnik asociira z državnim ponosom ali kvaliteto na vrhunski državni ravni. Bolniki lahko tako prenesejo svojo razočaranost iz storitvene znamke KC tudi na državo, saj se počutijo, kot da jih je državna institucija prevarala, saj logotip vsebuje iste barve kot zastava ter grb Republike Slovenije.

Pri storitveni znamki KC niso pomembni le učinki posameznih storitev, temveč tudi učinkovito delovanje celotne ustanove. In prav logotip je sredstvo, s katerim se lahko znamka KC povezuje v celoto, saj logotip spremlja vse komunikacijske materiale.

10.5 Celovito pozicioniranje KC

Storitvena znamka mora biti natančno določena ter mora odgovoriti na ključna vprašanja oziroma izhodišča, ki so potrebna za razumevanje podjetja tako navznoter kot tudi navzven. Usmeritvam, ki so vezane na cilje, pa lahko sledimo le tako, da storitveno znamko natančno poznamo. Storitveno znamko spoznamo tako, da ji določimo vse elemente, ki predstavljajo t.i. *formulo storitvene znamke*:

Slika 10.11: Bistvo storitvene znamke



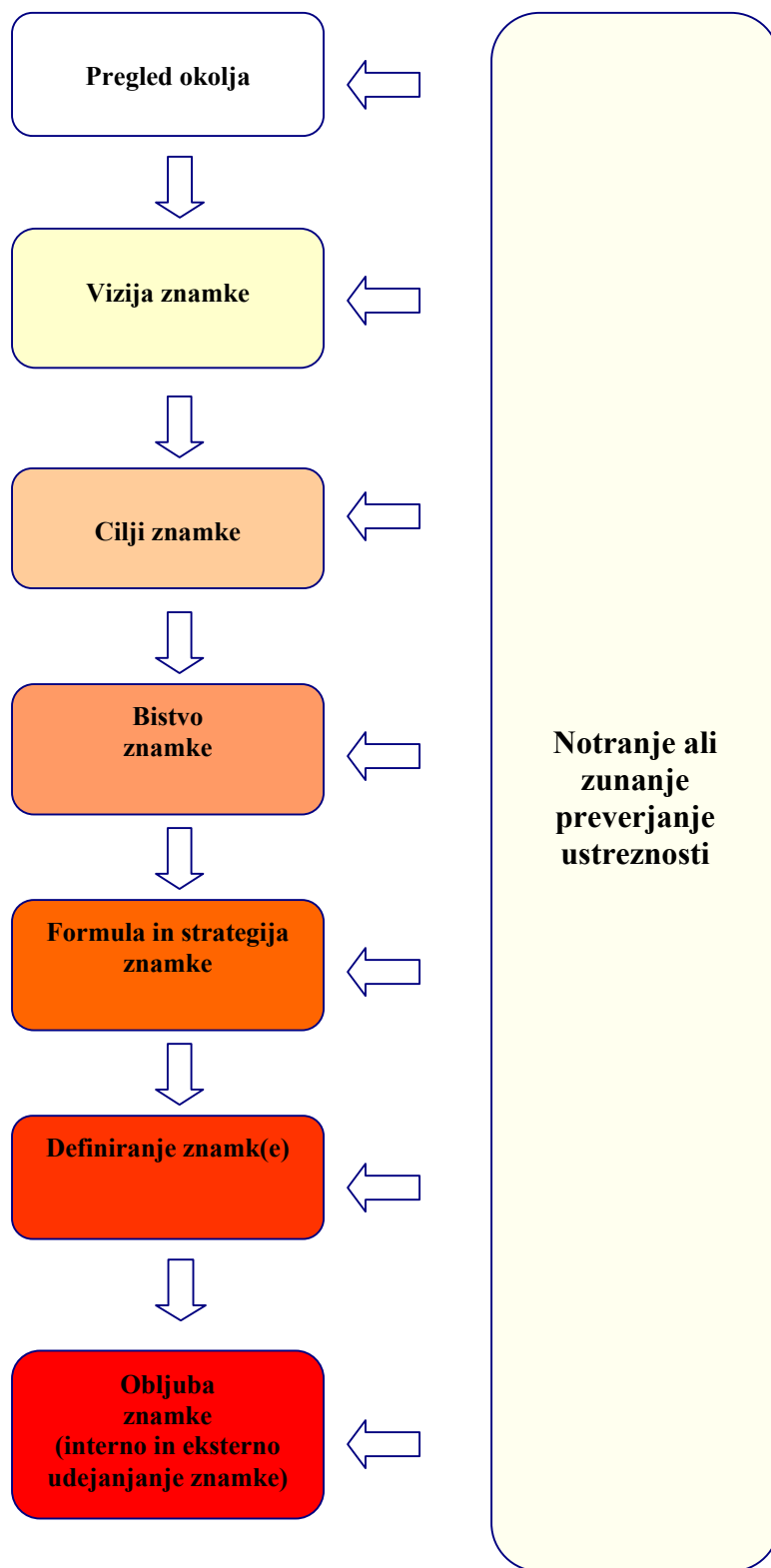
Vir: Pogovor z Darinko Pek Drapal

To je poenostavljen prikaz zelo kompleksnih in medsebojno prepletenih elementov, ki morajo biti med seboj smiselno vsebinsko usklajeni ter zgodbi, ki so ustvarjene v glavah vseh nosilcev storitvene znamke, torej v glavah vseh zaposlenih. Celovito pozicioniranje sestavljajo ključni sklopi, ki jim formula storitvene znamke koristi kot zemljevid oziroma kot usmerjevalno tablo za naprej. To so:

- storitev,
- uporabniki,
- tržišče,
- komuniciranje,
- organizacijska kultura in
- vedenje.

Za celovito pozicioniranje in definiranje storitvene znamke moramo najprej natančno proučiti in začrtati smernice vsakega izmed teh sklopov. To bo kasneje služilo kot izhodišče za opredelitev vseh aktivnosti, ki so vezane tako na delovni proces kot na komunikacijske aktivnosti. Pri določanju storitvene znamke KC bi sledili modelu za vzpostavljanje tržnih znamk, ki ga uporablja de Chernatony:

Slika 10.12: Proces oblikovanja in vzdrževanja blagovne znamke



Vir: de Chernatony, 2002: 104

10.6 Repozicioniranje storitvene znamke KC

Proces repozicioniranja znamke KC je nujen. Začne se s prvim korakom, ki predstavlja temeljito analizo internih dejavnikov, ki pozitivno in/ali negativno vplivajo na delovanje organizacije, njihovo vlogo in prihodnje delovanje. Sočasno s tem poteka analiza zunanjega okolja oziroma preučevanje vseh teh dejavnikov tudi z zunanjega vidika. Notranji proces ustvarjanja storitvene znamke Kliničnega centra je proces oblikovanja in definiranja storitvene znamke oziroma njenih ključnih elementov, ki določajo znamko. Rezultat procesa ustvarjanja storitvene znamke je:

- natančno določena formula storitvene znamke, ki vključuje vizijo prihodnosti, vrednost storitvene znamke za uporabnike storitev, osebnost, vrednote, razlikovalno prednost in predvsem obljubo. (1 faza)
- izvedbeni načrti na vseh nivojih (poslovni in komunikacijski); natančna navodila za upravljanje s storitveno znamko; načrti dviga interne motiviranosti in razvoj pozitivnega mišljenja, ki je skladen z storitveno znamko. (2. faza)

Predvsem pa mora biti proces že v prvi fazi zasnovan tako, da vključi vodstveno jedro in povzroči poenotenje vseh, ki v procesu sodelujejo.

Opredelitev bistva storitvene znamke KC omogoča temelj za vse nadaljnje poslovne in komunikacijske aktivnosti, s katerimi bodo vzdrževali znamko. Ta proces oziroma njegovi rezultati so pomembni za nadaljnje udejanjanje vseh aktivnosti storitvene znamke KC (internih in eksternih).

10.7 Sklep - ustvarjanje storitvene znamke KC

1. Faza ustvarjanja storitvene znamke

Pogoj za delo je, predvidevamo, seznanjenost svetovalca in izvajalca s podatki o storitveni znamki KC, okolju, v katerem deluje in storitvah, ki jih posreduje. Pomembne so prednosti in slabosti podjetja ter podatki o trgu (geografske in demografske usmeritve, uporabniki storitev ter makrookolje). Pri tem je potrebno upoštevati dejstvo, kateri dejavniki spadajo pod okrilje

storitvene znamke KC, saj lahko ti vplivajo na proces ustvarjanja storitvene znamke in na celovito pozicioniranje storitvene znamke. Za uresničevanje strokovne, poslovno in funkcionalne strategije KC je namreč zelo pomembno, v kakšnem medsebojnem odnosu so ti dejavniki.

10.7.1 - Temeljni koraki pri ustvarjanju storitvene znamke KC

Delavnice

Izhodišča za oblikovanje storitvene znamke KC se oblikujejo na delavnicah. Delavnice potekajo v skupini, ki bi jo sestavljali člani vodstva in izbrani predstavniki KC. Pomembno je, da so med udeleženci delavnic prisotni ključni zaposleni v KC oziroma tisti zaposleni, ki bodo igrali ključno vlogo v njegovem prihodnjem razvoju. Poleg tega prisotnost ključnih zaposlenih omogoča poglobljeno vsebinsko delo, hkrati pa se lahko delo skozi časovno distanco osvetli z več objektivnosti in preverjanji, ali so potrebne kakršnekoli prilagoditve. Celotno sliko, ki nastaja v času delavnic, se sprotno preverja in usklajuje, kar je izjemno pomembno.

Predvideni vsebinski potek dela bi bil:

- *Prva delavnica*, kjer naj bi se zaposlenim predstavil projekt. Analiziralo bi se tudi okolje, v katerem deluje storitvena znamka in v katerem naj bi bila čez 10 let. Rezultati se uporabljajo za vizijo prihodnosti – kakšno bo okolje, v katerem bo deloval KC čez 10 let in kako bo s svojim vedenjem pripomogel k uresnitvi tega okolja. Analizirati bi se moralo tudi poslanstvo storitvene znamke KC. Proučiti bi bilo potrebno, zakaj je znamka pomembna za okolje, v katerem deluje in analizirati prednosti, ki jih odličnost znamke KC prinaša družbi.
- *Druga delavnica* naj bi temeljila na vrednotah storitvene znamke KC: katere so tiste vrednote, ki zagotavljajo izpolnjevanje poslanstva in vizije prihodnosti. Kaj je gonilo zaposlenih v KC in kaj je hkrati pomembno tudi za njegove uporabnike storitev? Hkrati bi se s tem določalo tudi ključne lastnosti storitvene znamke KC.
- *Tretja delavnica* bi temeljila na podlagi vseh informacij, ki bodo že zbrane, in na usmeritvi, ki jo bi dobili. Takrat naj bi se pokazale vrednote, vizija in poslanstvo. Pomembno je tudi skušati določiti razlikovalno prednost, ki jih prinaša program dela

KC mag. Franca Hočevarja. Vseskozi je potrebno preverjati ali so vizija, poslanstvo, osebnost in vrednote medsebojno usklajene.

- *Četrta delavnica* bi bila namenjena ponovnem preverjanju vseh rezultatov prejšnjih delavnic, usklajevanju in izostritvi podobe ter na podlagi tega oblikovati obljubo znamke, ki bi bila ustrezna tako za zunanje kot notranje javnosti.

Dokument

Po zaključku sklopa delavnic bi se pripravila dokončna analiza ter morebitno usklajevanje v celoten sklop procesa ustvarjanja storitvene znamke, kar pa bi bilo zaokroženo z zaključnim dokumentom. Dokument bi vseboval zgoraj opredeljene elemente storitvene znamke KC z natančno utemeljitvijo, kaj posamezen element v določenem segmentu pomeni. Tako izdelan dokument bi bilo mogoče uporabljati kot temelj za nadaljnjo strategijo za delovne procese, za trženjske, komunikacijske, kadrovske in druge aktivnosti. Prva faza (ustvarjanje znamke) omogoča naslednje faze celovitega pozicioniranja:

- *udejanjanje znamke v poslovnih procesih,*
- *udejanjanje in usklajevanje znamke za nadaljnje tržno pozicioniranje in komunikacijsko strategijo (udejanjanje storitvene znamke skozi komunikacijske aktivnosti).*

Rezultat procesa ustvarjanja storitvene znamke je tudi določitev skrbnika znamke (to ni novo delovno mesto) in napoved nadaljnjih aktivnosti na področju skrbništva storitvene znamke. Opisana metodologija je hkrati tudi motivacijski element za zaposlene pri uvajanju sprememb in aktivnosti, ki so skladne z storitveno znamko. S tem se gradi nova energija okoli prebujene, osvežene storitvene znamke, ki jo zaposleni odražajo pri svojem vsakodnevnem delu s pacienti, poslovnimi partnerji in drugimi predstavniki, s katerimi se KC srečuje pri svojem delu.

Komunikacijska strategija (interne javnosti in zunanje javnosti)

Ustvarjanje storitvene znamke povzroči tudi izoblikovanje potrebnih komunikacijskih orodij za interno javnost in zunanje javnosti. Z nastajanjem nove storitvene znamke KC se oblikuje tudi optimalni izbor orodij internih motivacijskih procesov, kot so:

- vzpostavitev informacijskega sistema,
- nove oblike internega komuniciranja,
- določitev poti pretoka informacij in
- vzpostavljanje nove organizacijske kulture.

Ob kreiranju storitvene znamke se opredeljujejo tudi zunanje komunikacije, ki se nanašajo predvsem na:

- komuniciranje z uporabniki storitev in ostalih ključnih ciljnih javnosti KC,
- komunikacijsko podporo uresničevanju konkretizacije programa (vir: Program dela in razvoja Kliničnega centra Ljubljana 2004-2008) za naslednja štiri leta, s posebnim poudarkom na tistih aktivnostih, ki jih ni mogoče uresničiti brez učinkovite komunikacijske podpore. Med temi izpostavljam predvsem naslednje:
 - a.) določitev jasne vizije 10-letnega razvoja KC,
 - b.) komunikacijska podpora reorganizaciji KC,
 - c.) povečanje tržnega deleža in širitev gravitacijskega prostora,
 - d.) izboljšanje informacijskega sistema,
 - e.) racionalizacija procesa komunikacij osebja s pacienti, pacientov s terapevtskim in diagnostičnim osebjem,
 - f.) ustanovitev delavskega predstavništva,
 - g.) vzpostavitev informacijske pisarne za trženje v KC in v nekaterih državah JV Evrope,
 - h.) priprava cenikov, prospektov,
 - i.) informacijska dostopnost in komunikacija z uporabniki,
 - j.) izboljšati celostno podobo storitvene znamke.

10.7.2 Časovni potek dela

Za prvo fazo ustvarjanja storitvene znamke bi potrebovali približno deset tednov. Ker obstaja možnost, da bi se v procesu definiranja storitvene znamke pokazala še določena odprta vprašanja in teme, ki jih vnaprej ne moremo predvideti, lahko časovni okvir povečamo za dodaten teden dni ali dva. Štiri delavnice se zvrstijo v časovnih razmikih približno štirinajstih dni. Rezultate prve faze oblikovanja storitvene znamke se preverijo na zadnjem skupnem sestanku.

Tabela 2: Časovna razporeditev oblikovanja storitvene znamke KC

KDAJ	KAJ
1., 2., 3 teden	Pripravljalno obdobje, analiza, usklajevanje terminov, morebitni vmesni delovni sestanki
4. teden	1. delavnica: vizija prihodnosti in poslanstvo
5. teden	2. delavnica: vrednote in lastnosti
6. teden	3. delavnica: prednosti in koristi
7. teden	4. delavnica: obljuba znamke
8. 9. in 10. teden	Dokončna analiza in morebitno usklajevanje, preverjanje ter zaključni dokument

V sklopu priprav na delavnice bi potrebovali dodatne podatke o:

- **organizaciji /instituciji** : organizacijska struktura, prednosti in slabosti, sedanji strateški trgi (geografsko,) ciljne skupine, komuniciranje, strateške usmeritve (potencialno zanimivi trgi), priložnosti in grožnje,
- **trgu**: razvojni trendi, uporabniki storitev potencialna konkurenca – posredna in neposredna, ciljne javnosti, prednosti in slabosti, komuniciranje,
- **makrookolju**: značilnosti, pričakovane spremembe,

ki bi jih lahko pridobili s poglobljenim intervjujem direktorja KC, mag. Hočevarja.

XI. ZAKLJUČEK

»Zdravstvo deluje 24 ur na dan, spremlja rojevanje in smrt, žalost in veselje, spreminjanje vrednot in je vpeto v poslovne tokove. Da bi delo vodenja take ustanove dobro opravil, moraš veliko vedeti in biti pripravljen na skok v vsakem trenutku.« (mag. Hočevar, direktor KC)

Za storitveno znamko Klinični center Ljubljana lahko rečemo, da je nedvomno že od same ustanovitve naprej osrednja vrhunska ustanova, z odličnimi, mednarodno priznanimi strokovnjaki in z razpoznavnimi edinstvenimi storitvami. Klinični center Ljubljana je bilo v osemdesetih letih prejšnjega stoletja spoštovano ime, bil je znana storitvena znamka, katere glas je presegal meje države. Prav to predstavlja pomembno oporno točko za razvoj storitvene znamke KC v prihodnosti, kajti znanje, ki se je kopičilo skozi desetletja se kaže v dobri in razpoznavni tradiciji. Storitvena znamka KC pa se mora graditi prav na tem, že akumuliranem znanju.

Klinični center Ljubljana ni sam sebi namen! Pomembno je, da izhaja iz potreb uporabnikov oz. bolnikov. Storitvena znamka KC pa mora izpolniti naloge, ki jih okvirno določajo zakoni, ki ji zagotavljajo položaj osrednje ustanove.

V uvodnem delu diplomske naloge sem si zastavila cilj razložiti storitveno znamko v zdravstvenem okolju, njeno trženje ter razlikovanje od blagovne in tržne znamke. Ugotoviti sem želela, ali je Klinični center Ljubljana res neučinkovita storitvena znamka, glede na svoje razpoložljive vire. Menim, da se je storitvena znamka skozi leta, zaradi takih ali drugačnih škandalov malo izgubila ter da bi bilo pomembno, da redefinira svoje poslanstvo ter jasno določi želene cilje in vizije znamke. Storitvena znamka KC mora predvsem povečati senzibilnost in prilagodljivost strokovnih delavcev za zahteve in povpraševanja po vsakodnevnih storitvah, saj je teh največ. Potrebno je vedeti, da se razmere neprestano spreminjajo in da se KC iz dneva v dan srečuje z negotovostjo in razvojnimi neskladji. Načrtovanje storitvene znamke KC mora zato postati proces, ki bo omogočal ustrežnejše in sprotno razmeščanje razpoložljivih virov. Menim, da je prav to največji problem te storitvene znamke!

Poglobljen pogovor z direktorjem Kliničnega centra Ljubljana je potrdil tezo, da trenutno storitvena znamka KC ne deluje dovolj učinkovito, a zadeve se z novim poslanstvom

radikalno spreminjajo, vendar menim, da ne dovolj hitro. V ta proces morajo biti vpleteni vsi zaposleni, kajti brez jasne in nedvoumne podpore ter sodelovanja vseh zaposlenih v Kliničnem centru ni mogoče storiti bistvenih razvojnih korakov in si zagotoviti jasne, strokovne in trdne poslovne prihodnosti.

Ker je storitvena znamka KC osrednja ustanova na področju medicine, mora poleg zahtevnejših storitev s področja medicine razvijati tudi sistem zdravstvene oskrbe v državi, razvijati doktrino, izvajati strokovni nadzor, usposabljeni strokovnjake s tega področja in izvajati znanstveno – raziskovalno delo. Vse to pa naj bi bilo povezano v eno celoto in naj bi bilo javnosti vidno, kot da se vse skupaj dogaja pod eno streho, pod streho storitvene znamke KC. Kajti vsako odstopanje od enotne celostne podobe lahko povzroči negotovost in nezaupanje porabnikov storitveni znamki.

Menim, da bi bilo pametno izoblikovati načrt pozicioniranja storitvene znamke, kot sem ga v prejšnjem poglavju zasnovala. Te vrste načrt bi pripomogel tako k redefiniranju vizije ter poslanstva, hkrati pa bi povezoval zaposlene med seboj. Z vpletenostjo v delavnicah bi vzpostavili bolj pozitivno delovno vzdušje v ustanovi, kar bi se posledično odražalo tudi na storitvah, kajti vzdušje v organizaciji se direktno projicira na storitveno znamko. Vsak posameznik zaposlen v KC bi se moral počutiti kot del celote. Njihovo znanje pa naj bi postalo ključen element razvoja storitvene znamke.

Za uspešno delovanje storitvene znamke KC je potrebna uskladitev medsebojne povezanosti med vodjem zdravstvene ustanove in izvajalci storitev, tako da vsak posameznik izraža enako sporočilo (obljubo) in je razvidno, da pripada isti storitveni znamki. Vse storitve KC morajo imeti isto vizijo ter dajati porabnikom isti nivo kakovosti. Najbolj pomembno je, da ne zlorabimo zaupanja bolnikov, kajti tega težko ponovno pridobimo.

Rečemo lahko, da je do letošnjega leta storitvena znamka KC delovala brez oddelka za trženje. Oddelek je sicer obstajal, vendar ni imel usposobljenega kadra ter ni izvajal svoje funkcije. To bi lahko bil razlog za neučinkovito uporabljanje razpoložljivih virov ter za neuspešen razvoj storitvene znamke. Menim, da je storitvena znamka živela na račun svojih blagovnih znamka, saj ni za trženje svoje storitev imela niti zadostnih sredstev niti osebja.

Zanašala se je na neuspeh ostalih bolnišnic, saj je v Sloveniji edina, ki kolikor toliko dobro deluje. To pa seveda ni formula za uspeh, predvsem pa ni način za uspešni *branding*.

V očeh porabnikov je vedno na prvem mestu, saj ji uspehi iz kakovosti in blagovne znamke prinašajo še vedno pozitivno sliko. A s časom bo tudi ta spomin izpuhtel, če se ne bo intenzivno začelo vlagati v trženje storitvene znamke. Problem je, da ima KC veliko drugih tehničnih, izvedbenih in strokovnih problemov, ki so na vrsti pred ohranjanjem in repozicioniranjem storitvene znamke. Načrti vodstva KC so, prodreti na tuje trge, a menim, da bi bilo bolje, da bi se storitvena znamka KC najprej morala dobro pozicionirati v Sloveniji in šele potem poskušala prodreti v tujino.

Mišljenje, da je storitvena znamka KC še vedno najboljša v Sloveniji in da bo seveda vedno imela porabnike, ker je edina učinkovita v Sloveniji, je napačno. Biti najboljši med slabimi še vedno ni vredno ponosa! Menim, da bi se storitvena znamka morala tržiti, razvijati in repozicionirati ter obnoviti svoje storitve in znova postati ponos vseh Slovencev, kot je že bila v osemdesetih letih 20. stoletja.

XII. SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 4.1: Tri vrste trženja v storitvenih panogah.....	16
Slika 4.2: Trženjski splet s štirimi prvinami – 4P.....	24
Slika 4.3: Trženjski splet pri storitvah.....	25
Slika 7.1: Pet ravni izdelka.....	48
Slika 7.2: Razlikovalnost tržne znamke.....	49
Slika 7.3: Tržna znamka.....	52
Slika 7.4: Pomembnost dodane vrednosti.....	56
Slika 9.1: Blagovna znamka kot obljuba.....	67
Slika 9.2: Povečanje celovitosti blagovne znamke s pomočjo štirih nosilcev sporočila o znamki.....	68
Slike 10.1 – 10.3: Trije različni načini označevanja iste ustanove – Klinike za otorinolaringologijo in cervikofacialno kirurgijo, Klinični center Ljubljana.....	77
Slike 10.4 – 10.5: Logotip storitvene znamke KC v praktični rabi.....	78
Slike 10.6 – 10. 7: Poliklinika, Klinični center Ljubljana.....	78
Slike 10.8 – 10.9: Zunanost nove očesne klinike Kliničnega centra.....	79
Slika 10.10: Logotip storitvene znamke KC.....	79
Slika 10.11: Bistvo storitvene znamke.....	80
Slika 10.12: Proces oblikovanja in vzdrževanja blagovne znamke.....	82
Tabela 1: Različne interpretacije tržnih znamk.....	47
Tabela 2: Časovna razporeditev oblikovanja storitvene znamke KC.....	87

XII. LITERATURA

Aaker, David A.; Joachimsthaler, Erich (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press, cop.

Baack, Donald; Clow, Kenneth E. (2004). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communication*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Beckham, J. Daniel (1996). Branding. *The Healthcare Forum Journal*, vol. 39(6), 51-56.

Česen, Marjan (1995). Pričakovanja in možnosti preobrazbe zdravstva v Sloveniji. Institut za varovanje zdravja Republike Slovenije, Ljubljana.

De Chernatony, Leslie; Dall'Olmo Riley, Francesca (1999). Expert's Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding. *Journal of Business Research*, New York, vol. 46, 181-192.

De Chernatony, Leslie; McDonald, Malcolm (2000). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

De Chernatony, Leslie (2001a). *From brand vision to brand evaluation: Strategically Building and Sustaining Brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

de Chernatony, Leslie; McDonald, Malcolm H.B.; Harris, Fiona (2001b). Corporate marketing and service brands – Moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, vol. 35(3), 335-352.

De Chernatony, Leslie (2002). *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja – strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.

De Chernatony, Leslie; Segal-Horn, Susan (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, vol. 37, 1095-1118.

Dibb, Sally; Simkin, Lyndon (1993). The Strength of Branding and Positioning in Services. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, vol. 4(1), 25-35.

Foster, Frank H.; Shook, Robert L. (1993). *Patents, copyrights & trademarks: the total guide to protecting the rights to your invention, product or trademark – now better than ever*. New York, etc.: J. Wiley & Sons.

Grönroos, Christian (2001). *Service Management and Marketing; A Customer Relationship Management Approach*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.

Hansen, Flemming; Christensen, Lars Bech (2003). *Branding and Advertising*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Jančič, Zlatko (1990). *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio Marketing.

Jančič, Zlatko (1999). *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (Zbirka Teorija in praksa).

Kapferer, Jean-Noël (1992). *Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity*. London: Kogan Page.

Kapferer, Jean- Noël (2003). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.

Keller, Kevin Lane (1998). *Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, cop.

Klein, Naomi (2001). *No Logo*. London: Flamingo.

Knox, Simon (2004). Positioning and branding your organisation. *Journal of Product and Brand Management*, vol. 13(2), 105-115.

Kotler, Philip; Andreasen Alan R. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organisations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, Philip (1998). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*, 2. izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Krishnan, Balaji C.; Hartline, Michael D. (2001). Brand equity: is it more important in services? *Journal of Service Marketing*, vol. 15(5), 328-342.

Kumelj, Tina (2002). Dobro ime še ni blagovna znamka. *Kapital*, št. 296, vol. 12(7), 48-49.

Lovelock, Christopher H. (1996). *Services Marketing*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International.

Moorthi, Y. L. R. (2002). An approach to branding services. *Journal of Service Marketing*, vol. 16, 259-274.

Naidoo, Jennie; Wills, Jane (2003). *Health Promotion: Foundations for Practice*, Second Edition. Edinburgh, London, New York: Bailliere Tindall, Royal College of Nursing.

Norman, Richard (1991). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, Second Edition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

O’Cass, Aron; Grace, Debra (2003). An exploratory perspective of service brand associations. *Journal of Service Marketing*, vol. 17(5), 452-475.

Olins, Wally (2003). *On Brand*. New York: Thames and Hudson Inc.

Palmer, Adrian (2000). *Principles of Marketing*. Oxford: Oxford University Press.

Payne, Adrian (1993). *The Essence of Services Marketing*. London: Prentice Hall International.

Pettis, Chuck (1995). *Techno Brands: how to create and use "brand identity" to market, advertise and sell technology products*. New York: Amacom.

Potočnik, Vekoslav (2000). *Trženje Storitvev*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.

Rooney, Joseph Arthur (1995). Branding: a trend for today and tomorrow. *Journal of Product and Brand Management*, vol. 4, 48-55.

Smith, Paul; Berry Chris; Pulford, Alan (1997). *Strategic Marketing Communications; New ways to build and integrate communications*. London: Kogan Page Limited.

Teare, Richard E. (1998). Interpreting and responding to consumer needs. *The Journal of Workplace Learning*, vol. 19(2), 76-94.

Turley, L.W.; Moore, Patrick A. (1995). Brand name strategies in the service sector. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 12, 42-50.

Zeithaml, Valerie A.; Parasuraman A.; Berry, Leonard L.(1990). *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press.

Zeithaml, Valerie A.; Bitner, Mary Jo (1996). *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill International Companies, Inc.

DIPLOMSKE, MAGISTRSKE, DOKTORSKE NALOGE

Hočevar, Franc (1996). *Management zdravstvenih storitev in obnačanje uporabnikov*. Ljubljana: magistrsko delo.

Kamin, Tanja (2004). *Promocija zdravja kot mit opolnomočnega državljana*. Ljubljana: doktorska disertacija.

Lovrak, Tatjana (2003). *Trženje kraja kot tržne znamke – primer Lendave*. Ljubljana: diplomsko delo.

Mikulič, Anita (2001). Vzpon trgovinske znamke. Ljubljana: diplomsko delo.

Povše, Vesna (2004). Zdravstveno varstvo v Sloveniji in prihajajoče spremembe v zdravstveno reformo. Ljubljana: diplomsko delo.

Rozman, Ana (2001). Strategija pozicioniranja blagovne znamke. Ljubljana: diplomsko delo.

Šmajdek, Špela (2003). Sistem internega komuniciranja v zdravstvu. Ljubljana: diplomsko delo.

Vodopivec, Majda (2003). Konceptualizacija storitvene znamke. Ljubljana: magistrsko delo.

Zaletel, Gašper (2003). Slovenske Globalne Tržne Znamke. Ljubljana: diplomsko delo.

XIII. VIRI

Pogovor s Francem Hočevarjem, direktorjem Kliničnega centra Ljubljana.

Pogovor z Darinko Pek Drapal, PR'P Odnosi z javnostmi.

Programu dela in razvoja Kliničnega centra 2004-2008, ki ga je pripravil mag. Franc Hočevar.

Repovž, Jernej (<http://www.mojmarketing.net>, 24.09.2001)

Spletna stran Kliničnega Centra (www.kclj.si)

Spletna stran Svetovne Znanstvene Organizacije - World Health Organisation (www.who.int)

Študijsko gradivo delavnice »Winning the brands battle«. Prof. Leslie de Chernatony, november 2001c.