

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Staša Kraljič

**ZDRUŽEVANJE BLAGOVNIH ZNAMK –
PRIMER DROGE KOLINSKE D. D.**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Staša Kraljič

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

**ZDRUŽEVANJE BLAGOVNIH ZNAMK –
PRIMER DROGE KOLINSKE D. D.**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

*Zahvaljujem se mentorju izr. prof. dr. Zlatku Jančiču
za strokovno pomoč in kritično presojo mojega dela.*

*Posebna zahvala pa tebi Mama, ki si me v času
študija podpirala in spodbujala, verjela vame ter mi
vedno stala ob strani.*

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Spodaj podpisana Staša Kraljič, z vpisno številko 21016775, rojena 11. 12. 1981 v Ljubljani, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Združevanje blagovnih znamk – primer Droge Kolinske d. d.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 30. 11. 2005

Podpis avtorice: Staša Kraljič

KAZALO

1. <u>UVOD</u>	7
2. <u>BLAGOVNA ZNAMKA</u>	10
2.1 KAJ JE BLAGOVNA ZNAMKA	10
2.2 KLASIFIKACIJA BLAGOVNIH ZNAMK	11
3. <u>IMIDŽ BLAGOVNE ZNAMKE</u>	14
3.1 IDENTITETA BLAGOVNE ZNAMKE	14
3.2 KAPITAL BLAGOVNE ZNAMKE	16
3.3 LOJALNOST BLAGOVNI ZNAMKI	19
4. <u>ODNOS MED BLAGOVNO ZNAMKO IN POTROŠNIKOM</u>	21
4.1 POTROŠNIKI IN KONKURENTI	21
4.2 POTROŠNIK – DEJANSKI LASTNIK BLAGOVNE ZNAMKE?	24
5. <u>UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI ZNAMKAMI</u>	29
5.1 POLITIKA BLAGOVNE ZNAMKE	29
5.2 ARHITEKTURA BLAGOVNE ZNAMKE	29
5.3 IME BLAGOVNE ZNAMKE	31
5.3.1 POIMENOVANJE BLAGOVNIH ZNAMK	31
5.3.2 SPREMEMBA IMENA BLAGOVNE ZNAMKE	34
5.3.3 PRIMERI SPREMEMBE IMEN	36
6. <u>ŠIRJENJE IN ZDRUŽEVANJE BLAGOVNIH ZNAMK</u>	38
6.1 ŠIRITEV BLAGOVNIH ZNAMK	38
6.1.1 TIPOLOGIJE ŠIRJENJA BLAGOVNIH ZNAMK	39
6.2 ZDRUŽEVANJE BLAGOVNIH ZNAMK – ZAKAJ IN KDAJ ZDRUŽITI BLAGOVNE ZNAMKE	41
6.3 ANALIZA ZNANIH PRIMEROV ŠIRJENJA IN ZDRUŽEVANJA BLAGOVNIH ZNAMK	43
6.3.1 PRIMER CATERPILLAR, PEORIA, ZDRUŽENE DRŽAVE AMERIKE	43
6.3.2 PRIMER VIRGIN, LONDON, VELIKA BRITANIJA	43
6.3.3 PRIMER HIT D. D., NOVA GORICA, SLOVENIJA	44
7. <u>ZDRUŽEVANJE BLAGOVNIH ZNAMK NA PRIMERU ZDRUŽENEGA PODJETJA DROGA KOLINSKA D. D.</u>	47
7.1 PREDSTAVITEV PODJETIJ PRED ZDRUŽITVIJO	47
7.1.1 DROGA D. D.	47
7.1.2 KOLINSKA D. D.	47
7.2 PRODAJNI ASORTIMAN IN DELEŽI PRODAJE NA DOMAČEM IN TUJIH TRGIH V LETU 2004	49
7.2.1 V DROGI D. D.	49
7.2.2 V KOLINSKI D. D.	50
7.3 ZDRUŽITEV PODJETIJ NAPOVEDALA ZDRUŽITEV BLAGOVNIH ZNAMK	52
7.3.1 BLAGOVNE ZNAMKE PODJETIJ PRED ZDRUŽITVIJO	54

7.3.2	BLAGOVNE ZNAMKE PODJETIJ PO ZDRUŽITVI	56
7.4	POT DO NOVE BLAGOVNE ZNAMKE MAESTRO	58
7.5	ANALIZA NOVE BLAGOVNE ZNAMKE MAESTRO	60
7.6	POTROŠNIKI IN KONKURENTI NOVE ZDRUŽENE BLAGOVNE ZNAMKE	67
8.	<u>TRŽNI SEGMENT IZDELKOV ŠIROKE POTROŠNJE V 21. STOLETJU</u>	70
9.	<u>SKLEP</u>	72
10.	<u>LITERATURA</u>	76
11.	<u>VIRI</u>	78
12.	<u>PRILOGE</u>	79

1. UVOD

Besedo blagovna znamka je danes mogoče slišati praktično na vsakem koraku. Tekom zgodovine pa ni bilo vedno tako. V preteklosti se je večino izdelkov prodajalo neoznačeno, brez blagovne znamke. Proizvajalci in posredniki so svoje dobrine prodajali direktno iz sodov, zabojnikov in škatel brez kakršne koli posebne označbe. Prvi znaki označevanja izdelkov so se pojavili med srednjeveškimi cehi, ki so na svoje izdelke na svojevrsten način (bodisi všili, vžgali, izvezli, izsekali) vnesli ime ceha ali mojstra in tako obvarovali svoj sloves in kupca pred slabšo kakovostjo izdelka (Pickton in Broderick 2001: 23). V Združenih državah Amerike so bili prvi znaki blagovnih znamk v zdravilstvu ob patentiranju zdravil, prvi večji razmah pa po državljanski vojni v drugi polovici devetnajstega stoletja, ko so se razvijala in rasla nacionalna podjetja ter mediji. Iz tistih časov so se še obdržale znamke kot so Quaker Oats, Vaseline in Ivory Soap. Danes pa so se blagovne znamke tako razširile, da skoraj nič več ni neoznačeno, nebrandirano. Podjetja, združenja, organizacije in vse bolj tudi mesta, regije in države se namreč zavedajo konkretnih učinkov, ki jih (lahko) imajo blagovne znamke na uspešnost doseganja tržnih in finančnih učinkov oziroma celotnega poslovanja. Vrednost blagovne znamke je sicer neotipljiva, saj je za razliko od zemlje, surovin, delovne sile ali produktov ne moremo konkretno izmeriti, vendar pa predstavlja pomemben element kapitala, saj zaradi močne in uveljavljene blagovne znamke njeni lastniki in upravljalci lahko za storitev ali izdelek zaračunajo neprimerno več ali z manjšim naporom dosežejo večjo prodajo in večji tržni delež kot v primeru izdelka ali storitve, ki ne nosi ali se ne prodaja pod okriljem oziroma imenom uveljavljene blagovne znamke.

Blagovna znamka postaja ključni vir diferenciacije, ki vodi odločitev o nakupu. To je tista središčna točka, okoli katere organizacija določa, kako bo na edinstven način ponudila določeno vrednost porabniku in to za dobiček. Obljuba blagovne znamke je podana skozi produkte, storitve in komunikacijo s potrošnikom. Če je blagovna znamka dobro oblikovana in upravljana skozi vsak kontakt s potrošnikom, potem bo organizacija rasla in uspevala (Kotler in Armstrong 1994).

A vendar; zakaj posvečam blagovni znamki, njenemu oblikovanju in upravljanja blagovnih znamk pozornost v diplomski nalogi? V letu 2004 so v Drogi Portorož d. d. razpisali javni natečaj za najboljši predlog združevanja blagovnih znamk, podan v obliki diplomske naloge.

V preteklih letih so namreč tri Drogine blagovne znamke osvojile zavidljivo pozicijo in tržni delež, tako na domačem kot tudi tujem trgu. Z blagovno znamko Barcaffé so razvadili domače potrošnike, z blagovno znamko Argeta so na trge nekdanje Jugoslavije vnesli močno konkurenco med mesne proizvode, s čaji 1001 pa skušajo prodreti na trge Evropske Unije. V senci teh blagovnih znamk pa so se razvijale še štiri Drogine blagovne znamke, ki niso bile deležne tolikšne pozornosti, tako s finančnega kot tudi strateškega vidika. Blagovne znamke Maestro, Zlato polje, Argo ter Droga – vložena zelenjava, so v svojem razvoju osvojile skromen tržni delež na slovenskem trgu, zato so se pri Drogi odločili, da jih skušajo povezati v eno skupno, krovno in močno blagovno znamko. Problematika podjetja me je pritegnila, zato sem se odločila, da tej temi posvetim več časa, konkretnije diplomsko nalogo, ki jo ravnokar prebirate. Pridobila sem podporo mentorja, žal pa se je ponujena pomoč glede pridobivanja internih informacij s strani Droge izkazala za obljubo brez »hrbtenice«. Hkrati je prihajalo tudi do sprememb v podjetju Droga, saj je v začetku leta 2005 prišlo do strateškega povezovanja s Kolinsko d. d. Prišlo je torej do združitve podjetij, to pa je le še zaostriло potrebo po združevanju blagovnih znamk, tokrat ne zgolj Droginih, ampak znamk obeh podjetij hkrati. Štirim že omenjenim blagovnim znamkam so pridali še znamke Kolinske – Evo, Kolinska in Tomatina. Torej sedem blagovnih znamk združiti v eno novo! Vedeli so, da je sodobni potrošnik vse bolj zahteven in »občutljiv« na kakovost in ugled izdelkov, ki jih uporablja. Za ohranjanje položaja na domačem trgu in prodiranje na nove trge sta ključnega pomena prepoznavnost in ugled blagovnih znamk. Zato so se v letu 2005 pri Drogi Kolinski d. d. posvetili strateškemu upravljanju blagovnih znamk. Verjamejo, da je to obvezni steber njihove poslovne strategije, ki temelji na povezovanju in katere cilj je postati največje živilsko podjetje v regiji, kjer prodajo glavnino svojih izdelkov, pri čemer izberejo programe s sprejemljivo višino dodane vrednosti in z največjimi tržnimi deleži v tej regiji.

Kljub spremembam sem vztrajala pri izbrani temi in sem tako še večjega izziva lotila ter ponovno načrtala smernice naloge. Osnovala sem hipotezi, kateri nameravam tekom diplomske naloge potrditi ali ovreči. Hipotezi sta sledeči:

H1: *Blagovne znamke – Drogine Maestro, Zlato polje, Argo in Droga ter Kolinske Evo, Kolinska in Tomatina – so si identitetno in izdelčno preveč različne, da bi jih lahko združili v eno blagovno znamko, ki bi omogočala rast in razvoj vključenih izdelčnih skupin na trgu.*

H2: Združitev sedmih blagovnih znamk – Maestro, Zlato polje, Argo, Droga, Evo, Kolinska in Tomatina – bi ustvarila novo blagovno znamko, ki bi Drogi Kolinski znižala stroške trženja in doprinesla večji tržni delež nove blagovne znamke na slovenskem trgu ter sčasoma tudi večjo prepoznavnost in posledično lojalnost.

Odgovor na vprašanje, ali so zastavljene hipoteze pravilne ali napačne, bom iskala v naboru sekundarnih eksternih virov podatkov – obstoječa objavljena javno dostopna literatura, ki ponuja informacije o blagovni znamki, njenemu upravljanju ter seveda potrošniku kot ključnemu akterju, za katerega menim, da je dejansko življenjski vir blagovne znamke. Ob kratki obrazložitvi ključnih pojmov (kot npr. kaj je blagovna znamka, klasifikacija, identiteta blagovne znamke itd.), bom k problemu pristopila z ekonomskega in s potrošniškega vidika, saj si tudi sama kot potrošnik težko predstavljam (vsaj v tej stopnji raziskovanja problema), da bi lahko navedenih sedem blagovnih znamk uspelo v eni združenji.

Kljub otežkočenemu pridobivanju določenih informacij, ki bi bile ključne za dokazovanje oziroma spodbijanje postavljenih hipotez, upam, da vas bo moje pisanje pritegnilo in vam morda celo porodilo kakšno zanimivo vprašanje. Vsekakor so slednja dobrodošla, saj lahko pripomorejo k morebitni nadgradnji obstoječega diplomskega dela v zahtevnejšem diskurzu magistrske naloge.

2. BLAGOVNA ZNAMKA

2.1 KAJ JE BLAGOVNA ZNAMKA

Kljub temu, da je o blagovni znamki že mnogo napisano in da v literaturi lahko najdemo veliko različnih opredelitev pojma blagovne znamke, se morda kdo v tej razpravi prvič srečuje s to besedno zvezo, zato je prav, da na začetku diplomske naloge podam kratko obrazložitev pojma blagovna znamka.

S pravnega vidika Zakon o industrijski lastnini blagovno znamko opredeljuje kot »kakršenkoli znak ali kakršnakoli kombinacija znakov, ki omogočajo razlikovanje blaga ali storitev enega podjetja od blaga ali storitev drugega podjetja in jih je mogoče grafično prikazati« (ZIL-1 2001).

American Marketing Association opredeljuje blagovno znamko kot »ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanja izdelkov ali storitev od konkurenčnih« (Kotler 1998: 444).

De Chernatony in McDonald opredeljujeta blagovno znamko malce drugače: »Uspešna blagovna znamka je prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki je nagrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednosti, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami« (de Chernatony 2002: 24).

Blagovna znamka pa ne pomeni zgolj to. Je tudi vir obljube. Če združim več različnih definicij, potem lahko rečem, da je blagovna znamka ime in simbol, ki določa:

- izvor odnosa s potrošnikom,
- izvor obljube potrošniku,
- edinstven izvor produktov in storitev,
- personifikacija proizvoda, storitve ali organizacije,
- skupni seštevek vseh izkušenj potrošnika z določeno organizacijo.

Kakor pri definiciji blagovne znamke, se avtorji razlikujejo tudi glede določitve njenih sestavil. Kotler na primer razlikuje tri temeljne elemente blagovne znamke (Kotler v Repovš 1995; 60):

- **ime znamke**¹ – je glasovni element blagovne znamke, torej del, ki se lahko izgovori;
- **znak znamke**² – je tisti del, ki ga lahko prepoznamo, vendar ga ne moremo izgovoriti: simbol, dizajn, barve;
- **zaščitni znak**³ – pomeni z zakonom zaščiteno blagovno znamko in varuje pravice uporabnikov in lastnika blagovne znamke pred konkurenco.

Seveda je najbolje, da so v določeni blagovni znamki prisotni vsi trije elementi, saj se med seboj dopolnjujejo in tako povečujejo moč blagovne znamke.

2.2 KLASIFIKACIJA BLAGOVNIH ZNAMK

Običajno razvrščamo blagovne znamke po naslednjih merilih (Kotler 1998: 448; Kotler in Armstrong 1994: 289; Devetak 2001: 323):

- **Glede na lastnika:**
 - blagovna znamka proizvajalca,
 - blagovna znamka distributerja (trgovinska blagovna znamka),
 - licenčna blagovna znamka;
- **Glede na izdelek ali storitev:**
 - blagovna znamka za posamezen izdelek ali storitev,
 - blagovna znamka za skupino izdelkov ali storitev,
 - blagovna znamka za vse izdelke ali storitve,
 - blagovna znamka kot »garancija« za izdelke in storitve;

¹ ang. brand name.

² ang. brand mark.

³ ang. trademark.

- **Glede na prostor:**
 - regionalna blagovna znamka,
 - nacionalna blagovna znamka,
 - mednarodna blagovna znamka.

Za boljše razumevanje klasifikacije blagovnih znamk glede na izdelek ali storitev oz. **glede na vlogo** blagovne znamke je slednje orisano v shematičnih prikazih v spodnji tabeli (glej Tabela 2.1).

Tabela 2.1: Klasifikacija blagovnih znamk glede na njihovo vlogo

	ZNAČILNOSTI	SHEMATIČEN PRIKAZ
Griff	<ul style="list-style-type: none"> - uporablja se kot podpis pod originalno kreacijo; - se licencira; - nekatere BZ s časom pridobijo status »griff«: postanejo mit, statusni simbol; - »Griff« ima funkcijo ovrednotenja izdelka, saj mu daje višji status. - Primeri: Pinin Farina (Gorenjevi aparati), Davidoff (toaletni izdelki), itd. 	
Zaščitni znak podjetja, povezan s posameznim imenom izdelka ali skupine izdelkov	<ul style="list-style-type: none"> - ime BZ se uporablja v povezavi z več BZ skupin izdelkov in/ali BZ izdelkov; - glavna naloga zaščitnega znaka podjetja je povezovanje in avtentifikacija vseh izdelkov; - obljuba se oblikuje čim bližje samim izdelkom; - uporablja se kot oznaka na izdelku ali kot predpona imena BZ izdelka ali skupine izdelkov (npr. <i>Nescaffe</i>, <i>Nesquick</i>, <i>Nestea</i>, ...) 	<pre> graph TD BZ --> BZ1[BZ skupine izd. 1] BZ --> BZ2[BZ skupine izd. 2] BZ --> BZ3[BZ skupine izd. 3] BZ1 --> O1[Obljuba 1] BZ2 --> O2[Obljuba 2] BZ3 --> O3[Obljuba 2] O1 --> I1A[Izd. A] O1 --> I1B[Izd. B] O1 --> I1C[Izd. C] O2 --> I2A[Izd. A] O2 --> I2B[Izd. B] O2 --> I2C[Izd. C] O3 --> I3A[Izd. A] O3 --> I3B[Izd. B] O3 --> I3C[Izd. C] </pre>
Krovna BZ za vse izdelke	<ul style="list-style-type: none"> - ime BZ se uporablja za skupino heterogenih izdelkov; - omogoča oblikovanje obljube za vsak izdelek posebej. 	<pre> graph TD BZ --> I1[Izdelek A] BZ --> I2[Izdelek B] BZ --> I3[Izdelek C] BZ --> I4[Izdelek D] BZ --> I5[Izdelek E] </pre>
BZ za skupino izdelkov	<ul style="list-style-type: none"> - ime BZ se uporablja za skupino podobnih izdelkov; - omogoča oblikovanje enotne obljube, ki velja za vse izdelke v skupini; - primerna predvsem za trge, kjer so širitve asortimanov izdelkov pogoste in kjer so življenjski cikli izdelkov kratki. 	<pre> graph TD BZ --> O[Obljuba] O --> I1[Izdelek A] O --> I2[Izdelek B] O --> I3[Izdelek C] O --> I4[Izdelek D] O --> I5[Izdelek E] </pre>

Posamična blagovna znamka za vsak izdelek	- ime bz je tesno povezano z enim samim izdelkom; - omogoča oblikovanje specifične obljube za vsak izdelek posebej; - poseben primer takega poimenovanja je branduct (brand+product ⁴)	<table style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">BZ A</td> <td style="width: 33%;">BZ B</td> <td style="width: 33%;">BZ C</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Izdelek A</td> <td>Izdelek B</td> <td>Izdelek C</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Obljuba A</td> <td>Obljuba B</td> <td>Obljuba C</td> </tr> </table>	BZ A	BZ B	BZ C				Izdelek A	Izdelek B	Izdelek C				Obljuba A	Obljuba B	Obljuba C
BZ A	BZ B	BZ C															
Izdelek A	Izdelek B	Izdelek C															
Obljuba A	Obljuba B	Obljuba C															

Vir: Kapferer 1997: 81.

Celoten nabor blagovnih znamk, ki jih podjetje premore, je zabeležen v **portfelju blagovne znamke** (»brand portfolio«), ki je pravzaprav mešanica blagovnih in podblagovnih znamk, ki jih ima organizacija. Seveda pa je za učinkovito in uspešno upravljanje blagovne znamke izredno pomembno, da je portfelj aktivno voden in sistematično urejen.

Podjetja imajo tako številne možne kombinacije glede izbire primerne politike in strategije blagovne znamke, seveda ima vsaka strategija svoje prednosti in slabosti. Recimo izbira imena za posamezno blagovno znamko je v zelo veliki meri odvisna od teh dveh odločitev, in sicer ali bo podjetje (proizvodno in distribucijsko) imelo eno ali več blagovnih znamk in na kakšnem teritoriju bo ponujalo svoje izdelke oz. storitve. Le tako se lahko izbere najbolj primerno tipologijo imena blagovne znamke, ki bo uporabljeno za identificiranje vsakega proizvoda.

⁴ blagovna znamka + izdelek

3. IMIDŽ BLAGOVNE ZNAMKE

*»Imidž blagovne znamke je realnost. Je rezultat naših aktivnosti.
Če je imidž napačen in je naše delo dobro opravljeno, potem je na nas krivda,
da naše delo slabo komuniciramo.
Če je imidž pravilen in odseva naše slabo opravljeno delo, potem je na nas krivda,
da smo slabi upravljalci.«*

(Bernstein v Pickton in Broderick 2001: 26)

Imidž blagovne znamke⁵ pomeni seštevek vseh dojemanj blagovne znamke, ki so rezultat izkušenj oziroma poznavanja blagovne znamke. Gre za to, kako potrošniki dojemajo blagovno znamko – percepcija v očeh javnosti.

Blagovna znamka mora zato podobno kot oseba imeti človeške lastnosti (»karakter«), osvojiti mora srca ljudi in se jim prikupiti. Mora biti pogumna in neomajno stati za nečim, imeti mora integriteto in vedno dati tisto, kar obljublja. Mora biti avtentična in ne umetna. Blagovna znamka ni proizvod ali storitev in tudi proizvod in storitev nista blagovna znamka. Kajti blagovna znamka ima tudi svojo osebnost, identiteto, ki jo opisuje ali ji prida določene lastnosti (kot so npr. zanesljivost, zabavnost, prijaznost, varnost, sofisticiranost itd.).

3.1 IDENTITETA BLAGOVNE ZNAMKE

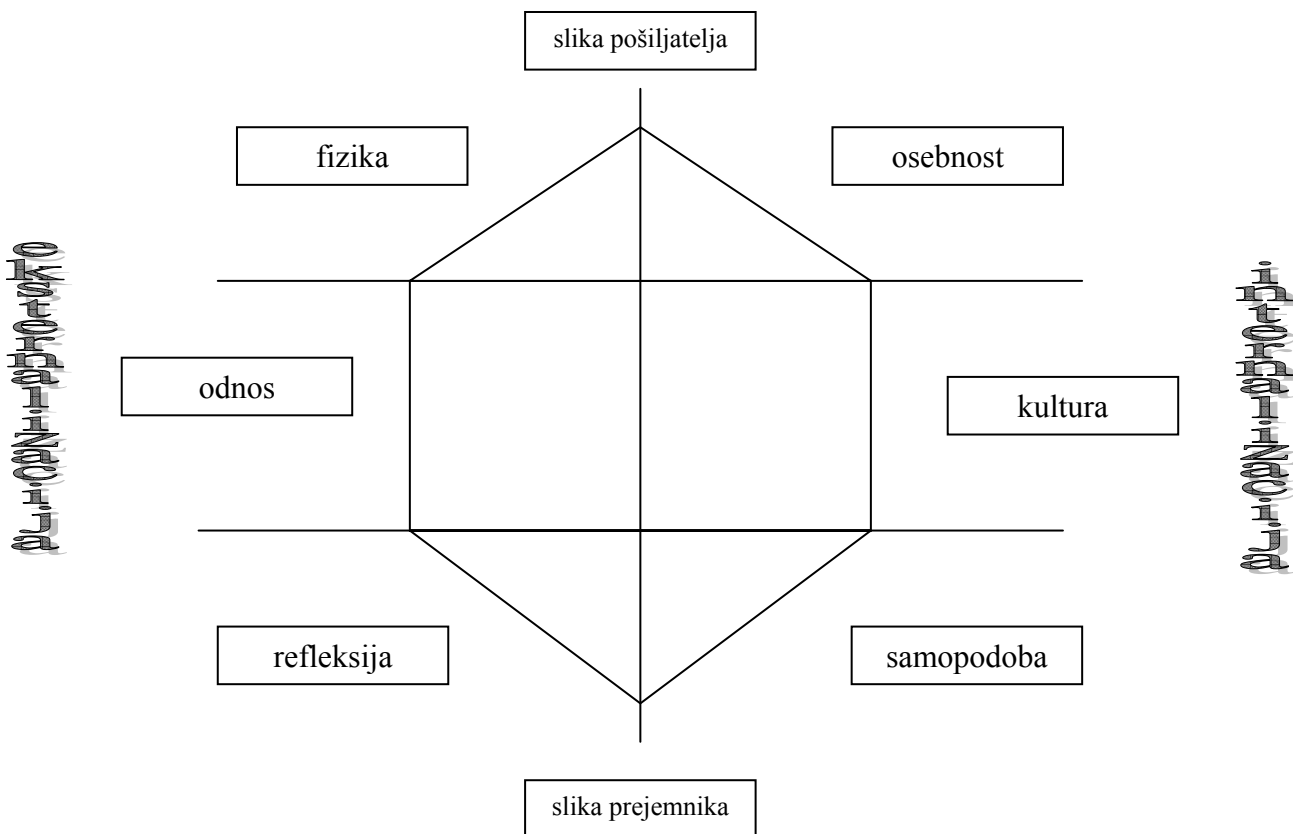
Blagovna znamka je višek ustvarjalnosti in še najbolj kompleksen del podjetja znotraj strateškega marketinga. Blagovne znamke skušajo zgraditi identiteto, ki bo dejansko odražala tisto, kar blagovna znamka je in jo drastično razločila od konkurentov. Identiteta je prvi korak, ki oblikuje imidž v zavesti javnosti.

Identiteta blagovne znamke se nanaša na kombinacijo vizualnih, slušnih in drugih čutnih sestavin, ki naredijo blagovno znamko prepoznavno, predstavljajo obljubo blagovne znamke, izpostavijo razlikovalni element, ustvarijo komunikacijsko sinergijo in pripadajo blagovni znamki. Nekateri avtorji definirajo identiteto blagovne znamke širše in v identiteto vključijo

⁵ ang. brand image.

praktično vse elemente designa blagovne znamke, bistvo, obljubo, osebnost in pozicioniranje, procesiranje storitev ali izdelkov, itd. Ožje pa identiteto predstavljajo: ime, logotip, simbol in druge grafične konstante, oblika in barve, vizualni stil, zvok, melodije in druge mnemotehnične elemente, tipografija, slogan in drugi elementi, ki so lahko sestavni del identitete (okus, tekstura, vonj itd.). (Novak 2004)

Kapferer in De Chernatony pojem identitete blagovne znamke shematično prikažeta v prizmi identitete (slika 3.1):



Slika 3.1: Prizma identitete

Vir: Kapferer 1997: 99, De Chernatony 2002: 215.

Iz shematičnega prikaza sta razvidni dve ločeni sliki – slika, ki jo blagovna znamka ustvari pri pošiljatelju in slika, ki jo blagovna znamka formira pri prejemniku. Za **pošiljatelja** so pomembne stranice prizme fizika, osebnost, odnos in kultura. **Fizika** izdelka je tisti oprijemljiv del, simbolika izdelka; **osebnost** opisuje kakšen je značaj blagovne znamke – vsaka blagovna znamka ima neko osebnost, ki je izražena s tipom človeka; **kultura** je tisto s čimer se kupec identificira, ko kupi določen izdelek, kultura je sistem vrednot, ki jih blagovna

znamka izraža; **odnos** pa opisuje interakcije med potrošnikom in blagovno znamko - kaj hočemo povedati s tem, da imamo določeno blagovno znamko – določen tip izdelka govori o naših namerah (Kapferer 1997: 100).

Prejemnik pa občuti in sprejema predvsem refleksijo blagovne znamke in samopodobo, ki si jo ustvari ob blagovni znamki. Z **refleksijo** blagovna znamka doživlja notranje procese, izraža zunanji imidž potrošnika – npr. ali blagovna znamka to omogoča potrošniku?; s **samopodobo** pa kupec oblikuje podobo o sebi, sam se pozicionira v določene razrede, z nakupom blagovne znamke naj bi vzpostavil tudi odnos s samim seboj – to je ideal blagovne znamke, h kateremu je potrebno težiti za uspeh blagovne znamke (Kapferer 1997: 103).

Blagovna znamka z močno identiteto je tista, pri kateri potrošniki lahko natančno razločijo vseh 6 stranic prizme. Če katera izmed stranic prizme izostane, je blagovna znamka šibka, pomanjkljiva. Seveda je oblikovati vseh 6 stranic prizme zelo težko. Nekateri se zadovoljijo s povprečjem, vendar potem profiti niso visoki in prihodnost blagovne znamke ni obetajoča. Integracija identitetnih lastnosti in konsistentnost pri nastopanju sta nujni; identitetne lastnosti se spreminjajo počasi, neopazno; identiteta mora biti dovolj privlačna in izrazna, da jo ljudje prepoznajo in se z njo identificirajo; ključ je torej v odličnem poznavanju deležnikov.

3.2 KAPITAL BLAGOVNE ZNAMKE

Kapital blagovne znamke⁶ predstavlja tržno vrednost vseh asociacij in pričakovanj (pozitivnih in negativnih), ki jih imajo potrošniki z organizacijo in njenimi proizvodi oziroma storitvami skozi izkušnje, komunikacije in dožemanje blagovne znamke v določenem času. Ta kapital se lahko meri na različne načine: kot ekonomska vrednost same blagovne znamke, cena, ki jo blagovna znamka dosega do končnega potrošnika, dolgoročna pripadnost, ki jo razvije blagovna znamka, tržni delež, ki ga blagovna znamka ustvari itd. Seveda je prav to eden pomembnejših problemov pri upravljanju blagovne znamke. Čeprav je njena vrednost bistvenega pomena za podjetje, se z njo včasih ravna kot z nečem, kar ima neomejen rok trajanja, preveč se izčrpava, ne vlaga se dovolj vanjo in to še posebej v kriznem obdobju in za doseganje kratkoročnih ciljev.

⁶ ang. brand equity.

VREDNOST BLAGOVNE ZNAMKE

Ekonomski interes, ki ga cel svet usmerja v blagovne znamke, je trenutno modni fenomen. Že kar nekaj časa se oglaševalske agencije in menedžerji trudijo, da bi ostale lahko prepričali, da je blagovna znamka najbolj cenjeno premoženje nekega podjetja, ki ga podjetje lahko nudi. Toda večina ljudi temu ne verjame. To se je deloma spremenilo, ko so se v 80-ih letih dogajali večji prevzemi v svetu s strani multinacionalk kot so Nestle, Philip Morris, Lever ali Procter & Gamble. Takrat je bila blagovna znamka prvič percepirana kot dodatna vrednost, a jo kljub temu še niso uvrščali v bilanco stanja (uspeha) podjetja (Kapferer 1997).

Od leta 1991 dalje pa je zveneča beseda »brand equity« oz. kapital ali vrednost blagovne znamke. Spoštovane finančne institucije so objavile sezname najbolj prepoznavnih imen blagovnih znamk katerim so pripisale tudi bilijone dolarjev vrednosti (npr. Coca-Cola 39.0 bilijonov dolarjev, Marlboro 38.7, IBM 17.1, Motorola 15.3, Hewlett-Packard 13.1, Microsoft 11.7 bilijonov dolarjev etc.) (Kapferer 1997).

Kmalu zatem pa so to moč vrednosti blagovne znamke začutili tudi distributerji in začela se je doba trgovinskih znamk in velikih nakupovalnih centrov. Blagovne znamke so dobile tekmeča, vendar niso bile ogrožene. Da ugotovimo, zakaj je temu tako, pa je potrebno natančneje preučiti, kako blagovne znamke delujejo in zakaj imamo lahko rezultate uspeha rasti in profitabilnosti. Seveda pa moramo upoštevati, da niso vse blagovne znamke na črti rasti, uspeha, ampak so nekatere tudi usojene na upad njihove vrednosti ali celo propad blagovnih znamk.

KAPITAL BLAGOVNE ZNAMKE: SKUPEK FINANC IN MARKETINGA

Pred letom 1980 so podjetja hotela kupiti proizvajalca npr. čokolade ali testenin, po letu 1980 pa so hotela kupiti KitKat ali Buitoni. Zakaj? V prvem primeru so bili bitko za kapacitete proizvodnje, v drugem primeru pa so se bile vojne za potrošnike (njihova pripadnost znamki itd.).

Spremenilo se je videnje vrednosti podjetja – sprva so vrednost podjetja ocenjevali glede na njegovo otipljivo premoženje, medtem ko je danes največje premoženje podjetja njegova blagovna znamka, ki pa je nekaj neotipljivega, nematerialnega. Četudi podjetje ne posluje z dobičkom ali ima celo izgubo, to še ne pomeni, da upada tudi ugled njegove blagovne znamke. Nasprotno, ugled blagovne znamke lahko stagnira ali celo raste. Zato tudi prinaša

podjetju visoko odkupno ceno v primeru združevanj podjetja, kljub temu, če podjetje nima nobenih prihodkov, saj se v primerih uglednih oz. poznanih blagovnih znamk z dobrim slovesom, vrednoti vrednost blagovnih znamk in ne finančno stanje podjetja (glej sliko 3.2).

zavedanje o blagovni znamki

+ imidž

+ zaznana kvaliteta

+ priključ

+ zaupanje, naklonjenost

= premoženje blagovne znamke \longrightarrow dodana vrednost blagovni znamki,
zaznana s strani potrošnikov
- stroški označevanja
- stroški investicij
kupna moč (vrednost) blagovne
znamke

Slika 3.2: Vrednost blagovne znamke.

Vir: Kapferer 1997:37.

Bilanca stanja je torej lahko odraz slabega vodenja in upravljanja s podjetjem ali blagovnimi znamkami, medtem ko je blagovna znamka lahko potencialni vir bodočih zaslužkov.

Dobro ime podjetja je dejansko razlika med knjigovodsko vrednostjo podjetja in zneskom, ki ga je prevzemajoče podjetje pripravljeno odšteti za njegov prevzem podjetja. Zahvala za to v znesku gre dejansko naklonjenosti potrošnika blagovni znamki, naklonjenosti distributerjev in vseh drugih akterjev, ki so vpleteni v mrežo poslovnih kanalov (Kotler in Armstrong 1994: 286).

Finančna vrednost kapitala, ki multiplicira dejansko vrednost podjetja, se torej ustvari po zaslugi blagovne znamke in več milijonov potrošnikov in več sto distributerjev, ki so tej blagovni znamki naklonjeni. Ta naklonjenost rezultira nad pričakovanih prihodkom dejavnosti, če te blagovne znamke ne bi bilo. Kaj torej je posledica te naklonjenosti:

- Naklonjenost distributerjev, da naročijo določeno blagovno znamko, ker lahko predvidijo, kakšna bo njena prodaja; nekateri trgovci na drobno lahko celo tvegajo, da izgubijo stranke, če v trgovini ne držijo blagovne znamke, ki so splošno dobro uveljavljene; to zagotavlja prisotnost blagovnih znamk na prodajnih mestih, kar je ključno za dolgoročno prodajo.
- Podpora trgovcev na veliko na trgu industrijskih dobrin; to je pomembno predvsem, ko so blagovne znamke percipirane kot ekskluzivne s katerimi se kupci lahko poenotijo.
- Naklonjenost kupca ali končnega uporabnika, da proizvod kupi; ta pojem naklonjenosti lahko pogostokrat enačimo lojalnosti potrošnika do blagovne znamke, kar je ključnega pomena za nadaljnje nakupe; sicer lahko lojalnost blagovni znamki upade zaradi primerljivih cen konkurenčnih blagovnih znamk, toda navezanost oz. naklonjenost blagovni znamki vzdrži dalj časa (Kapferer 1997: 24).

Blagovna znamka živi med ljudmi tudi takrat, ko njen uradni patent že poteče in ga tako dejansko umetno podaljša. Legalno je blagovna znamka le simbol, ki diferencira proizvod podjetja in potrjuje izvor proizvoda, ki pridobi vrednost ob registraciji in soglasju podjetja. Sicer pa je blagovna znamka seveda še mnogo več – predvsem je pomembno, kaj blagovna znamka pomeni potrošniku, v psihološkem ali socialnem smislu.

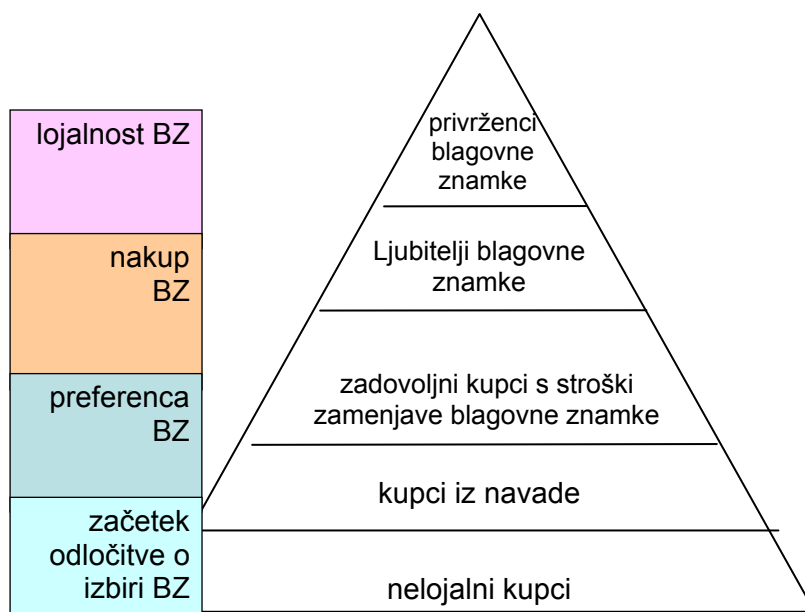
Ko je blagovna znamka prvotno ustvarjena, je vredna nič z izjemo vloženih sredstev v njeno kreacijo in za legalno registracijo znamke. Čez čas pa lahko oblikovani logotip pridobi pomen, ki lahko krepko seže preko meja vloženih sredstev. Oglase ljudje sčasoma pozabijo, blagovna znamka pa se skladišči v glavah potrošnikov in je ravno zato neprecenljivo premoženje podjetja. Vir vsega tega pa so seveda potrošniki s svojo naklonjenostjo blagovni znamki.

3.3 LOJALNOST BLAGOVNI ZNAMKI

Potrošnik mora najprej poznati določeno blagovno znamko, nato mu mora biti všeč, ko pa jo preizkusi, se mora vzpostaviti čustvena navezanost na njo. Izmed mnogih razlogov za čustveno navezanost so lahko, da blagovna znamka predstavlja za potrošnika nekaj

pomembnega, omogoča vzpostavitev povezave s potrošnikom na več nivojih, mu daje dober občutek (o njem samem); da je blagovna znamka zanj unikatna, vredna občudovanja, nenehno komunicira z njim, nikoli ga ne razočara itd.

Seveda sem naštel zgolj nekaj razlogov, zaradi katerih je potrošnik lahko lojalen blagovni znamki. Sicer pa je sam proces odločanja in posledično vzpostavljanje čustvene navezanosti in lojalnosti blagovni znamki lepo predstavljen v **piramidi lojalnosti** (glej sliko 3.3):



Slika 3.3: Piramida lojalnosti.

Vir: Aaker 1991: 40.

Lojalnost blagovni znamki je torej merilo vdanosti, zvestobe, ki jo potrošnik ima, čuti do blagovne znamke.

4. ODNOS MED BLAGOVNO ZNAMKO IN POTROŠNIKOM

4.1 POTROŠNIKI IN KONKURENTI

Za uspešno rast podjetja in njegovih blagovnih znamk je ključno poznavanje svojih potrošnikov, konkurentov, vseh deležnikov. Razumevanje potrošnikov in konkurentov je pravzaprav postavljeno v samo izhodišče procesa upravljanja blagovne znamke, saj v največji meri določa, katere lastnosti blagovne znamke bodo najbolj izpostavljene. Vprašanja, ki si jih je potrebno zastaviti za boljše razumevanje potrošnikov, so med drugim lahko naslednja (Pickton in Broderick 2001: 35):

- **VREDNOTE:** Kako blagovno znamko dojemajo potrošniki? Kaj jim blagovna znamka predstavlja? Kaj bi najbolj pogrešali, če te blagovne znamke ne bi bilo več? Katere vrednosti ta znamka ponuja potrošnikom, ki jih ne morejo doseči sami?
- **ASOCIACIJE:** Na kaj najprej pomislijo ob omembi blagovne znamke? Prve negativne/pozitivne asociacije, s katerimi povežejo blagovno znamko?
- **KORISTI/NAKUP:** Kaj so najpomembnejše/najmanj pomembne koristi za potrošnike? Kako se odločajo (kaj vpliva na njihovo odločitev)? Na osnovi česa temelji nakup? Kako so cenovno občutljivi?
- **PRODAJNE POTI:** S katerim problemom se blagovna znamka sooča pri prodaji storitev? Kako lahko dostopna (v smislu, kako jo najdejo) je naša znamka za potrošnika? Kaj delajo druga podjetja v isti produktni ali storitveni kategoriji?

Vprašanj je seveda še ogromno in vedno je potrebno upoštevati, da ljudje redko kupujejo blagovne znamke, ne da bi jih med sabo primerjali, zato morajo tudi menagerji primerjati svojo znamko z najpomembnejšimi konkurenčnimi. Vendar je pri tem pomembno opozoriti, da manager verjetno dobro pozna vse blagovne znamke, porabniki pa imajo manj podatkov, zato je število znamk, za katere vedo, manjše. De Chernatony tako ločuje 3 različne nize blagovnih znamk v stopnjah potrošnikove odločitve: **navedeni niz** je tisti, kjer se potrošniku med znanimi znamkami zdi manjše število znamk res sprejemljivih, a kljub vsemu tudi v tem nizu nekatere znamke zavračajo – to poimenuje kot **neuporabni niz**, saj pri njih ne vidi nikakršnih posebnih prednosti. Tretji, **neprimerni niz** pa so tiste znamke, ki jih sploh ne sprejema oz. preprosto prezre. Grafično jih uprizori s spodnjo shemo (glej Sliko 4.1):



Slika 4.1: Nizi blagovnih znamk v stopnjah potrošnikove odločitve.

Vir: De Chernatony 2002: 213.

Kako torej potrošnik zaznava konkurenčno zasnovano trgov je pomembno vprašanje in odgovor nanj lahko dobimo s poglobljenimi individualni intervjuji ali fokusnimi skupinami ali spremljanjem porabnikov ipd. Pri tržnih raziskavah potrošnikov je torej treba preveriti tudi ključne tekmece oz. konkurenčne blagovne znamke.

Kako pa lahko to podjetje ugotovi? Najbolj pogost način za določanje položaja blagovne znamke na trgu je merjenje prodaje in tržni delež blagovne znamke. To počno podjetja z analiziranjem prodajnih faktur/seznamov računov (sales invoices). Še en način, ki se dokaj pogosto uporablja, je merjenje prodaje preko končnih potrošnikov. Take meritve so v preteklosti naredili na različne načine.

Eden od teh načinov so »**dnevniški paneli**«⁷ v hišnih gospodinjstvih in merjenje v trgovinah (Churchill 1995). NPD Groun je recimo največji nacionalni dnevniški panel v ZDA, vključuje 13000 poročil iz posameznih gospodinjstev mesečno. Ta gospodinjstva izpolnjujejo že predhodno narejene obrazce, ki vsebujejo 20 različnih kategorij produktov. Ko en član gospodinjstva kupi nek produkt mora izpolniti ta obrazec, ki vsebuje natančne podatke o nakupu (kje, kdaj, vrsta produkta, ime trgovine, ime produkta, opis, kodo, številko modela,

⁷ ang. diary panels

ceno, starost in spol kupca, starost in spol tistega, ki mu je produkt namenjen, o tem kako je potekal nakup, kaj je vplivalo na odločitev nakupa, namen nakupa ...). Gospodinjstva, ki izpolnjujejo NPD so geografsko razpršena, ampak demografsko uravnotežena (glede na velikost gospodinjstva, starosti ženske, ki vodi gospodinjstvo, glede na dohodek gospodinjstva ...). Njihove rezultate tako lahko projiciramo na celotno populacijo v ZDA. Člane panela obnavljajo vsake 3 mesece in jih dodajo zraven obstoječega panela šele po testnem obdobju ko izpolnjujejo vse NPD poročanjske standarde. Če ne pošljejo zadostno število poročil so izključeni iz panela. Tisti pa, ki izpolnjujejo vse zahteve so nagrajeni z raznimi darili. Iz takih poročil lahko pridemo do podatkov, ki so zelo koristni za podjetja. Ti podatki so na primer:

- velikost trga, delež gospodinjstev, ki kupuje tekom časovnega obdobja, količina porabljenega denarja na kupca,
- produkcijski in tržni delež v časovnem obdobju,
- lojalnost blagovni znamki in vedenje pri zamenjavi blagovne znamke,
- pogostost nakupa in količina nakupa,
- vpliv cene in akcijskih cen; povprečje cen, ki so jih plačali,
- vpliv novega proizvajalca ali blagovne znamke na že obstoječe blagovne znamke,
- učinki sprememb v oglaševanju ali distribucijski strategiji.

Drug zelo pogost način merjenja prodaje je s **pregledovanjem računov v trgovinah** (Churchill 1995). Novejši način, ki nas pripelje do istih podatkov pa je **skeniranje**. Ta način raziskovanja je izjemno enostaven. Raziskovalna organizacija pošlje nekaj terenskih delavcev, ki se imenujejo pregledovalci računov⁸. Ti izberejo skupino maloprodajnih trgovin in jo obišejo v fiksnih intervalih. Ob vsakem obisku pregledovalec popiše celoten inventar produktov v trgovini in pregleda promet v trgovini s pomočjo računov. Prodajo nato izračunajo na sledeč način:

$\text{začetni inventar} + \text{mrežni nakup (od veleprodajalcev in proizvajalcev)} - \text{končni inventar} \\ = \text{PRODAJA}$
--

⁸ ang. Auditors

Ta način je izumilo podjetje ACNielsen in se uporablja že več let kot Nielsen Retail Index (Churchill 1995). Ta način se še vedno uporablja pri merjenju prodaje, vendar za manjše trgovine (bolj specializirane ali z malo blaga). Ko raziskovalci na terenu zberejo podatke, jih analizirajo in naredijo poročilo iz katerega lahko razberemo informacije za vsako blagovno znamko ali produkt posebej:

- prodaja kupcem,
- nakup maloprodaje,
- inventar maloprodaje,
- skladiščeno blago,
- cene,
- posebna tovarniška embalaža,
- podpora trgovcev (napisi, lokalno oglaševanje, kuponsko plačevanje ...).

Podjetje torej razišče trg konkurence in skuša ugotoviti, kdo so njegovi potrošniki in kakšne so njihove želje. Kaj pa lahko te ugotovitve doprinesejo podjetju, bom skušala opredeliti v naslednji točki tega poglavja.

4.2 POTROŠNIK – DEJANSKI LASTNIK BLAGOVNE ZNAMKE?

Blagovna znamka – vir potrošnikove vrednote

Življenje blagovne znamke se začne v strateških dokumentih načrtovanja blagovne znamke, obstajajo in živijo pa nato v glavah potrošnikov (z racionalnega vidika) in njihovih srcih (z emocionalnega vidika). Ko evalviramo blagovne znamke, moramo zato nujno upoštevati, kaj potrošnik meni o blagovni znamki in kakšna so njegova čustva do le-te (Pickton in Broderick 2001). Torej blagovne znamke obstajajo, vendar ne igrajo vedno glavne vloge pri potrošnikovem odločanju o nakupu, če do njih nima racionalnih ali emocionalnih vrednosti. Pomembnejšo vlogo zavzamejo šele, ko je prisotna določena stopnja tveganja v percepciji. Kajti ljudje smo družabna bitja in večkrat sodimo o samem sebi glede na odločitve, ki jih sprejemamo. To lahko v večji meri obrazloži, zakaj je velik del naše družbene identitete zgrajen iz logotipov in blagovnih znamk, ki jih nosimo, pijače, ki jo pijemo itd. Seveda vpliva na naše odločitve tudi stopnja vključenosti v nakup nekega izdelka in pomembnost nakupa –

npr. za nakup enega para nogavic ne bomo porabili enako dolgo časa in razmišljanja kot za nakup avtomobila (Kapferer 1997: 26). Lahko bi celo rekli, da morda za nogavice blagovne znamke niti niso tako pomembne, saj pri izboru gledamo predvsem njihovo barvo, teksturo, vzorec, elastičnost in ceno, medtem ko na nakup avtomobila vpliva še množica drugih faktorjev.

Kaj vpliva na posameznikovo odločitev o blagovni znamki, je nazorno predstavil tudi dr. Klement Podnar, docent na Fakulteti za družbene vede, na vajah predmeta Integrirano tržno komuniciranje – navedel je tri osnovne vrednosti, ki vplivajo na posameznikovo odločitev o blagovni znamki:

- središčne ali centralne vrednosti – Kakšno življenje bi rad imel? (uspešno, izpolnjujoče, stabilno, smiselno, ...) – npr. Benetton, Bodyshop;
- izrazne vrednosti – Kakšna oseba bi rad bil? (aktivna, pomembna, ljubeča, družbeno odgovorna, prijazna, ...) – npr. Marlboro, Apple;
- funkcionalne vrednosti – Kakšne vrste produktov si želim? (varne, učinkovite, naravne, hitre, poceni, kakovostne, ...) – npr. Volvo, 3M.

V tem pogledu je pomembno razumevanje blagovne znamke kot mreže asociacij v glavi potrošnika. Podobno o potrošnikovi odločitvi razpravlja tudi Kapferer, le da proces odločanja še podrobneje razčleni in navaja 8 različnih funkcij, ki vplivajo na potrošnika (glej Tabela 4.1):

Tabela 4.1: Funkcije, ki vplivajo na potrošnikovo odločitev.

	FUNKCIJA	POTROŠNIKOVA KORIST
1	Identifikacija	Biti jasno viden, smiselnost ponudbe, možnost hitrega identificiranja naknadnih izdelkov te blagovne znamke.
2	Uporabnost	Z večkratnim nakupom identičnega izdelka in lojalnostjo do prihranka časa in energije.
3	Jamstvo	Ne glede na to, kje in kdaj se izvede nakup izdelka, je njegova kvaliteta nespremenjena.
4	Optimizacija	Gotovost, da gre za nakup najbolj optimalnega izdelka v svoji kategoriji, uporabnega za določen namen.
5	Karakterizacija	Potrditev samopodobe v svojih očeh in tudi navzven – mnenje, ki si

		ga na podlagi izdelka drugi ustvarijo o vas.
6	Kontinuiteta	Domačnost do izdelka in intimen odnos do njega vam prinašata tudi posebno zadovoljstvo tekom let, ko ga kupujete.
7	Hedonističnost	Zadovoljstvo povezano s privlačnostjo izdelka, njegovega logotipa, sporočilnosti.
8	Etičnost, moralnost	Zadovoljstvo povezano z moralno in etično odgovornim obnašanjem blagovne znamke do družbe (ekologija, zaposlovanje, prebivalstvo, oglaševanje, ki ne preseneča).

Vir: Kapferer 1997: 29.

Prvi dve funkciji sta mehanični in zadevata bistvo znamke; znamka funkcionira kot prepoznaven simbol zato, da lahko potrošnik prihrani na času, ko mu blagovna znamka olajša (oz. določi) izbor. Naslednje 3 funkcije zmanjšujejo riziko percepcije blagovne znamke in tudi potrošnika. Zadnje 3 funkcije pa gradijo bolj na všečnosti blagovne znamke in zadovoljstvu potrošnika. Seveda relevantnost teh funkcij variira glede na produktno kategorijo in pomembnost nakupa.

Podobno tudi Hill in O'Sullivan navajata sledeče prednosti blagovne znamke za potrošnike:

- potrošniki prihranijo čas in napor, ker vedo, kaj lahko pričakujejo od določenega izdelka in jim ni potrebno opraviti razširjenega procesa odločanja pri vsakokratnem nakupu določenega izdelka;
- omogoča določeno stopnjo občutka varnosti in zmanjšuje tveganje pri nakupu, saj blagovna znamka zagotavlja konstantno raven kakovosti izdelka;
- z nakupom določenega izdelka določene blagovne znamke pridobi potrošnik želen imidž, ki ga ima tudi kupljena blagovna znamka. (Hill in O'Sullivan 1996: 136)

Z blagovno znamko namreč lahko razkrijemo skrite kvalitete proizvoda, ki niso opazne na prvi pogled, dotik ali jih doživimo šele preko izkušnje. Predvsem ima blagovna znamka moč v primerih, ko si ne moremo dovoliti predhodne preizkušnje proizvoda (npr. večina ljudi si ne more privoščiti nakupa avta vrednosti več milijonov in se šele po nakupu odločiti ali ga obdržati ali raje kupiti katero drugo znamko). Blagovna znamka torej ne prinaša zgolj

določenih informacij, vendar ima še druge funkcije, s katerimi opravičuje svojo privlačnost in stroškovno povračilo (višjo ceno).

Blagovna znamka – vir vrednote podjetja

Kaj pa blagovna znamka pomeni za podjetje? Če je blagovna znamka močna, potem profitira iz visoke lojalnosti potrošnikov in si s tem zagotovi stabilno rast v prodaji njenih izdelkov v prihodnosti. Blagovna znamka lahko prodre na druga tržišča, ko je uveljavljena, prepoznavna, simbolizira kvaliteto in ponuja določeno obljubo, ki ima svojo tržno vrednost (Kapferer 1997: 31).

Hill in O'Sullivan navajata sledeče prednosti blagovne znamke za proizvajalca:

- blagovna znamka lahko ustvari lojalnost kupcev, ki dajejo določeni blagovni znamki prednost pred izdelki konkurenta, kar se lahko uporabi v promocijske namene;
- izdelki s prizanimi blagovnimi znamkami imajo lahko višje cene zaradi večje vrednosti, ki jim jo pripisujejo potrošniki in so skoraj vedno dražji od generičnih izdelkov ali od izdelkov trgovinskih znamk;
- ustvarjajo dobro osnovo za pozicioniranje novih izdelkov; kljub temu, da je prodaja novih izdelkov povezana z velikimi tveganji, bodo potrošniki raje segli po novih izdelkih z blagovno znamko, ki jo poznajo, kot po popolnoma nepoznanih izdelkih;
- omogoča prihranke obsega v promocijskih akcijah, če blagovna znamka označuje celo linijo izdelkov (Hill in O'Sullivan 1996: 136).

Ko sta avtorja Vijay Vishwanath in Jonathan Mark raziskovala profitabilnost blagovnih znamk v 40 kategorijah potrošnih dobrin – blagovne znamke, ki se prodajajo za 25-30 % bolje kot pa trgovinske znamke – sta ugotovila, da relativni tržni delež blagovne znamke lahko različno vpliva na profitabilnost znamke glede na dejstvo ali v določeni kategoriji prevladujejo premium blagovne znamke ali vrednostne blagovne znamke⁹. Če kategorija sestoji iz večinoma premium blagovnih znamk, potem so oz. bi morala biti večina blagovnih znamk v kategoriji dokaj profitabilne (Vishwanath in Mark 1999: 169-187).

⁹ »premium brands« proti »value brands«

Tako lahko povzamem, da na profitabilnost blagovne znamke ne vpliva zgolj tržni delež, vendar je hkrati faktor vpliva tudi narava kategorije oz. segment trga na katerem blagovna znamka konkurira ostalim blagovnim znamkam.

5. UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI ZNAMKAMI

5.1 POLITIKA BLAGOVNE ZNAMKE

Da mora imeti podjetje oblikovano jasno politiko blagovne znamke, ne gre izgubljati besed. V prvi fazi je tako ključnega pomena, da se politiko blagovne znamke dobro preuči, preveri in izpolni. Podjetje, ki uvaja novo blagovno znamko, se mora najprej odločiti, če bo svoje proizvode oz. storitve ponujalo pod *ENO* ali pod *VEČ BLAGOVNIMI ZNAMKAMI*, določiti torej arhitekturo blagovne znamke. V obeh primerih bodo strateške odločitve usmerjene v iskanje najprimernejše tipologije imena blagovne znamke za identifikacijo vsakega izdelka posebej. Potrebno je definirati identiteto in obljubo blagovne znamke, s pozicioniranjem diferencirati znamko od konkurence. Narediti torej strateški načrt s smernicami, od identitete blagovne znamke, embalaže do oglaševanja, katerim lahko potem sledimo in težimo k ciljem (Landa 2006: 30).

V primeru, da podjetje še nima natančno oblikovane politike za svoje blagovne znamke, mora to nujno storiti pred nadaljevanjem procesa ustvarjanja nove blagovne znamke.

5.2 ARHITEKTURA BLAGOVNE ZNAMKE

Ko je jasno, kaj se od blagovne znamke pričakuje, se mora podjetje odločiti, kako samostojne bodo posamezne blagovne znamke in v kakšnem medsebojnem razmerju bodo. Odločiti se mora torej, kako bo pozicioniralo identiteto blagovne znamke, in sicer ali bo:

- razvijalo vsebino in obseg blagovne znamke pod enotnim imenom,
- individualiziralo proizvode,
- ali bo razmeroma samostojne proizvode povežalo z matično blagovno znamko.

Pozicioniranje identitete blagovne znamke mora biti opravljeno za **vsak trg oz. državo posebej**. Podjetje se mora torej najprej odločiti, pod čigavim imenom se bo znamka prodajala (glede na lastnika – ali bo nosila ime proizvajalca, distributerja ali bo imela licenčno ime), potem pa ima možnost izbire med različnimi strategijami oz. arhitekturnimi tipi blagovne

znamke. **Arhitektura blagovne znamke** predstavlja sistem, hierarhijo oziroma relacije med posameznimi blagovnimi znamkami. Arhitekturni sistem določa število ločenih blagovnih znamk, kriterije za samostojno blagovno znamko, stopnje odnosov med posameznimi samostojnimi blagovnimi znamkami, poimenovanja in naravo odnosov med posameznimi stopnjami. Tako poznamo znotraj arhitekturnega sistema več različnih modelov arhitekture blagovnih znamk oz. strategij kako razvrstiti blagovne znamke v odnosu do izdelka ali podjetja (Kapferer 1997: 187; Pickton in Broderick 2001: 24; Vesel 2000: 3b):

- **produktna blagovna znamka** – vsak izdelek ima svoje ločeno ime; blagovna znamka je hkrati tudi simbol, beseda, objekt, koncept pomena te blagovne znamke; npr. blagovne znamke podjetja Procter & Gamble na evropskem trgu detergentov kot so Ariel, Vizir, Dash, Tide, Bold itd.;
- **linijska blagovna znamka** – skupno ime za vse izdelke v istem tržnem segmentu; ko je segmentu trga najprej ponujen zgolj 1 izdelek, nato pa vedno več in več znotraj iste linije izdelkov; npr. šamponi za lase – Deglaude Laboratories je leta 1981 najprej lansiral šampon Foltene za pospeševanje rast las, kasneje pa je zaradi povpraševanja potrošnikov ponudil še vrsto podobnih izdelkov znotraj iste izdelčne skupine (šampon za občutljive lase, dnevni losion itd.);
- **niz, serija blagovnih znamk** – pogosta na živilskem, kozmetičnem, tekstilnem in industrijskem trgu, ko vrsta izdelkov ponuja vedno isto obljubo; npr. Campell, Benetton, Samsonite itd.);
- **krovnna blagovna znamka** – skupno ime za posamezne skupine/družine izdelkov; ko imajo različne izdelčne skupine isto ime blagovne znamke; npr. Canon (fotoaparati, fotokopirna orodja, pisarniška oprema itd.), Yamaha (motorna vozila, klavirji, kitare itd.), Mitsubishi (banke, avtomobili, hišni pripomočki itd.).
- **blagovna znamka glede na poreklo** (močno indosiranje) – zelo podobno krovni blagovni znamki, razlikuje se le v tem, da izdelki ne vsebujejo več generičnih imen v poimenovanju; npr. ni več eau de toilette, ampak ima ime, kot npr. Jazz, Poison; ali recimo, ko Nestle prida svoje ime čokoladicam Yes, Nuts, Kit Kat itd., ali recimo Sears – Kenmore za gospodinjske pripomočke, Kerrybrook za ženska oblačila in Homart za pripomočke za večja hišna popravila itd.;
- **indosirana blagovna znamka** (prenesena, indosiranje v senci) – ko je sloves proizvajalčeve blagovne znamke prenesen na posamezen izdelek; npr. vsi poznamo

avtomobile kot so Pontiac, Buick, Opel; poleg loga avtomobila pa vidimo tudi dve znani črki GM, ki predstavljata General Motors, indosirano blagovno znamko;

- **korporativna blagovna znamka** – znamka, ki nosi ime podjetja in je vedno najvišje na hierarhični lestvici blagovnih znamk.

Iz opisanega lahko ugotovim, da je torej veliko odvisno najprej od tega, kako želimo razvrstiti naše blagovne znamke, na kaj se bodo navezovala, kaj bo njihovo sporočilo, ki ga želijo prenašati in od tega je seveda odvisno tudi samo poimenovanje blagovne znamke.

5.3 IME BLAGOVNE ZNAMKE

5.3.1 POIMENOVANJE BLAGOVNIH ZNAMK

»Če bi bila polenovka redka riba, bi se prodajala bolje kot jastog.«¹⁰

(Gruenwald 1992: 32)

Ta resnica nas dnevno spremlja na vsakem koraku. Recimo ime Bruno ustvari v naših glavah drugačen priklic ali podobo kot pa recimo Roland. Podobno je z blagovnimi znamkami – bolje je poznana, bolj je ta povezava s priklicem močnejša. Zato je sama izbira imena zelo pomembna. Če ime ne ustreza osebnosti blagovne znamke, potem je neprimerno tako ime vsiljevati ali vztrajati pri njem zgolj zaradi razloga, ker je splošno poznano in so morda stroški zamenjave previsoki (Gruenwald 1992). Pri izbiri imena blagovne znamke moramo torej upoštevati več kriterijev, ne zgolj internih preferenc za določeno ime, temveč tudi zunanjih dejavnikov, ki nam povedo, ali je ime morda že registrirano.

Postopka izbire se tako lahko lotimo po naslednjih korakih:

1. kreiranje osnovne banke imen,
2. selekcija v ožjem strokovnem krogu (več ravni),
3. testiranje pri ciljni skupini,
4. odločitev ob upoštevanju rezultatov testiranja in drugih dejavnikov (pravni, oblikovalski, poslovni, kulturni, jezikovni ...).

¹⁰ V originalni različici: »If cod was rare, it would sell for more money than lobster.«

K poimenovanju blagovne znamke pa sodijo še vse odločitve povezane z definiranjem imena blagovne znamke, to pomeni imena izdelka, storitve, podjetja, domene itd. Zanimivo je, kako so začele nekatere močne blagovne znamke – ko so ustvarili Coca-Colo, se je njeno ime prvotno nanašalo na sestavine, polno ime IBM je International Business Machines, ki je danes že praktično izginilo, Schweppes je težko izgovorljivo ime, Marlboro je v resnici kraj, Kodak pa je onomatopoeia (Kapferer 1997: 133). Zatorej bi poimenovanje blagovnih znamk lahko morda celo ločili v posebno vejo trženja, ki upošteva izključno verbalno stran blagovne znamke preko treh vidikov (Ivančič 2004):

- **Jezikovni vidik** – ime ni samo pomen, temveč tudi oblika in zvok. Pomembno je premagati geografske, jezikovne in kulturne ovire ter tako omogočiti izgovorljivost in sprejemljivost blagovne znamke povsod, kjer bo prisotna.
- **Tržni vidik** – ime mora blagovni znamki omogočati in olajšati doseganje strateških ciljev, oblikovanje želene identitete, obenem pa mora biti skladno s celotno strategijo in identiteto podjetja kot celote.
- **Pravni vidik** – ime mora biti tako, da ga bo možno pravno zavarovati. Pravno varstvo ščiti ime blagovne znamke pred konkurenti, hkrati pa preprečuje zmedo med številnimi podobnimi blagovnimi znamkami (ZIL-1 2001).

Izbira najprimernejšega imena za blagovno znamko naj bo dolgoročna investicija, če ne celo doživljenjska v življenjskem ciklu blagovne znamke. Zaradi tega mora biti tako, da bo preživelo vse mode in modne muhe.

Cilj poimenovanja blagovnih znamk pa je dobiti tako **ime, ki bo** (Kotler in Armstrong 1994: 293):

- *opozorilo nase,*
- *se bo razlikovalo,*
- *ne bo omejevalo izdelka,*
- *bo namigovalo, ne trdilo,*
- *bo pravno »zdravo«.*

Torej če povzamem, mora biti ime izgovorljivo, prepoznavno in predvsem zapomljivo. Vsekakor mora sugerirati prednosti in kvalitete izdelka ter hkrati nuditi možnost registracije in pravne zaščite. Nikakor pa se ne sme pozabiti, da seveda mora biti posebno in značilno za trg, kjer bo izdelek nastopal.

Glede na destinacijo prodaje (trg) izdelka, poznamo štiri možne strategije poimenovanja blagovnih znamk (Ivančič 2004):

1. **Strategija STANDARDIZACIJE** - pri tej strategiji je uporabljeno isto ime na vseh trgih. Primeri so Nutella (Ferrero), After Eight (Rowntree Mackintosh), Synergie (Garnier) itd. Pri taki strategiji so najpogosteje v uporabi besede v angleškem jeziku, splošno znane besede in besedne zveze (Mon Chéri) ali izmišljena imena (Adidas).
2. **Strategija TRANSPOZICIJE** – predpostavlja dobeseden prevod imena v posamezne jezike. Tako poimenovanje se uporablja, ko ime predstavlja pomembno lastnost izdelka, pomembno je torej njegovo razumevanje v različnih jezikih. Primeri:
 - Mr. Proper (Slovenija) → Mr. Propre (Francija)
Mastro Lindo (Italija)
Mr. Clean (Velika Britanija)
 - 1001 cvet (Slovenija) → 1001 lule (Kosovo)
1001 flowers (EU in Avstralija)
3. **Strategija PRILAGODITVE** – pri tej strategiji se uporablja drugačno ime, ki prikazuje enak koncept. Dober zgled je npr. francosko podjetje Entemont, ki je v arabskih državah svoj sir »Les juniors« preimenovalo v arabsko besedo, ki pomeni »levčki«.
4. **Strategija DIFERENCIACIJE** - s to strategijo podjetje na vsakem trgu oblikuje drugačno ime s ciljem doseči različna pozicioniranja in evokacije. Primer je blagovna znamka *Bahlsen* (= nebesa), ki je v Franciji prisotna pod imenom *Apérifruits* (= pred sadjem).

Izbira imena je torej odvisna od usode (načina razvoja), ki je blagovni znamki namenjena. Zato se moramo že v začetku odločiti kako obširno raziskavo in delo bomo posvetili recimo ustvarjanju imena blagovne znamke, za katero imamo cilj, da bo pokrivala širok spekter trga, da se bo širila v mednarodne vode, v nasprotju z ustvarjanjem produktne blagovne znamke, ki bo bistveno bolj omejena glede na območje in čas, ki ji je namenjen. Zanos dela, čas ustvarjanja imena in finančnih investicij je zagotovo zelo različen v dveh omenjenih primerih.

5.3.2 SPREMEMBA IMENA BLAGOVNE ZNAMKE

Lahko se zgodi, da izbrano ime za določeno blagovno znamko ni dobro za celotno življenjsko dobo te blagovne znamke, bodisi zaradi slabe kvalitete, kredibilnosti, bodisi zaradi nizkega zavedanja potrošnikov, ki škoduje njenemu ugledu, ali pa morda zaradi širjenja na mednarodne trge (izgovorjava itd.). V takih primerih je bolje prerazporediti vložke denarja, ohraniti staro ime blagovne znamke in jo skušati revitalizirati ali pa zgraditi boljšo blagovno znamko z novim imenom, ki bo lahko znamko reprezentiral v pravi luči. Seveda pa mora biti podjetje med procesom spremembe imena blagovne znamke pozorno na več področij. Sprememba imena blagovne znamke namreč zahteva tudi spremembo logotipa, pisarniškega materiala, proizvodov, tržnega komuniciranja, internetne strani, pravnih registrov, označevanja transportnih sredstev, skladišč itd. Zato je nedvomno, da se s spremembo imena uveljavljene blagovne znamke srečajo s številnimi nevarnostmi in tveganji, kot so visoki stroški, izgubljena dodana vrednost blagovne znamke, zmanjšanje zaupanja in zavedanja potrošnikov, upad prodaje, nižanje cene delnic podjetja, ...

Zato je priporočljivo, da vodstvo oz. upravljalci blagovnih znamk premislijo, ali je sprememba resnično pomembna. Npr. če so določene večje spremembe v podjetju ali problemi z ugledom podjetja ali znamke, je morda vredno razmisliti ali se da, na tem še kaj postoriti, preden spremenimo ime. Vsekakor pa se spremembi imena blagovne znamke ne moremo izogniti v naslednjih situacijah:

- združitve ali prevzemi,
- razveze ali zaveznitva,
- ime ne omogoča nakup domene,

- zapleti pri registraciji blagovne znamke,
- ...

V svoji nalogi se osredotočam predvsem na težave, ki nastanejo z imenom blagovne znamke ob **združitvi večih blagovnih znamk**, ki so mnogokrat posledica združitve podjetij. Optimizacija vodenja podjetja, ko se znajde v krizni situaciji, je pogostokrat razlog za združitve blagovnih znamk in ukinitve recimo enega izmed dveh imen ali treh imen od štirih itd., odvisno za kakšno združitve blagovnih znamk gre. Toda katero? Da podjetje pride do objektivnega sklepa, lahko blagovne znamke primerja glede na 11 kriterijev (Kapferer 1997: 313):

1. stopnja spontanega priklica blagovne znamke med vodilnimi v podjetju,
2. preferenca potrošnika do določene blagovne znamke,
3. stopnja zadovoljstva potrošnika z izdelkom/storitvijo,
4. potrošnikovo dopuščanje spremembe imena v primeru združitve, opustitve izdelka/storitve,
5. razlika med imeni in realnostjo (lastnostjo) izdelka/storitve,
6. percipirano pozicioniranje izdelka/storitve,
7. percipirano zadovoljstvo potrošnikov,
8. navezanost zaposlenih na blagovno znamko,
9. finančne posledice ob ohranitve enega ali drugega imena in ustvarjanje nove prodajne mreže, repozicioniranja itd.,
10. pogodbene omejitve pri pogajanjih z dobavitelji in trgovinskimi blagovnimi znamkami,
11. nevarnost, da bo sprememba imena prizadela tiste izdelke/storitve, ki so bile še posebej odvisne od imena.

Ob vseh objektivnih postavkah ne smemo pozabiti na človeški faktor in osebne preference, ko pride do sprememb imen. Generalno morajo vse spremembe imen blagovnih znamk iti preko upravljalcev blagovnih znamk, ki so lahko tudi čustveno navezani na »njihovo« blagovno znamko.

5.3.3 PRIMERI SPREMEMBE IMEN

Kljub velikemu tveganju, ki ga prinaša tovrstna poslovna odločitev podjetja, se je v nekaterih svetovno znanih primerih pokazala za zelo uspešno.

Kot prvi zgled navajam **primer L'Oréala**, ki je želel dati Ambre Solaire moderno tehnološko dimenzijo in jo vpeljati pod krovno blagovno znamko Laboratoires Garnier in s tem naletel na odpor v Evropi. V Veliki Britaniji je bila namreč blagovna znamka Ambre Solaire poznano in dobro uveljavljeno ime, medtem ko je bila Laboratoires Garnier popolna neznanka. Ravno nasprotno je veljalo za Francijo, kjer je uprava Garnierja zagovarjala tezo, da bi blagovna znamka Ambre Solaire vrgla slabo luč in devalorizirala njihovo blagovno znamko. Na koncu so operacijo združevanja speljali in prodaja znamke Ambre Solaire se je povečala iz 25 na 130 milijonov frankov (Kapferer 1997: 314).

Tudi zelo dober primer uspešne spremembe imena je **primer čokoladnih bonbonov z imenom »Baci«** (= poljubi) italijanskega podjetja Perugina. Podjetje jih je namreč na začetku poimenovalo »Cazzotti« (= brce), saj so po obliki zelo podobni tradicionalnim istoimenskim piškotkom. Ker se izdelek pod takim imenom ni obnesel, so mu izbrali nedvomno bolj primerno ime. Sledil je velik uspeh. »Baci« so postali eni izmed najboljše prodajnih čokoladnih bombonov, celo simbol praznika sv. Valentina. Uspeh so vsi pripisovali izjemni skladnosti imena z izdelkom (Ivančič 2004).

Dejansko čez noč so se recimo odločili spremeniti imena vseh blagovnih znamk v podjetju **Hit d. d. iz Nove Gorice** (Sluga 2005). Problem je bil v tem, ker blagovne znamke med seboj niso bile transparentne in povsod se je pojavljal logo Hit, tako da so po svoje enačili Hit Hotel Casino Perla in Hit kemična čistilnica, kar seveda ni bilo prav. Sedaj imajo korporativno blagovno znamko *hit universe of fun* ter tri krovne blagovne znamke divizij *hit stars*, *hit holidays* in *hitstardust*, znotraj katere so posamezne individualne znamke (kot npr. Perla, Casino & Hotel Nova Gorica, Slovenija).

Proces spremembe imena pa lahko traja tudi zelo dolgo. Klasična strategija spremembe imena, ki predpostavlja daljše tranzicijsko obdobje, v katerem novo ime spremlja staro, uporablja npr. **mednarodno podjetje za mobilno telefonijo Vodafone**. V Italiji je na primer pred leti prevzelo domače podjetje Omnitel, trenutno pa izvaja progresivno zapuščanje imena

te blagovne znamke in počasi uvaja svoje, torej ime Vodafone. Tako strategijo je bilo upravičeno pričakovati tudi na slovenskem trgu, ko se je februarja 2003 Vodafone strateško povezal s podjetjem Si.mobil, s katerim danes združeno oglašujeta svoje proizvode ter storitve. Ta vrsta t. i. dualbrandinga Si.mobilu močno ustreza, saj tako lahko krepi lojalnost potrošnikov na domačem trgu, hkrati pa mu ugled krepi in vzdržuje mednarodno podjetje Vodafone (Bohinc in ostali 2004).

Seveda je primerov sprememb imen veliko, a za zgled sem jih naštela zgolj par. Kljub vsemu pa še vedno potem ostaja odprto vprašanje, kakšno naj bo torej ime nove združene blagovne znamke? Naj bo popolnoma novo ali naj katera izmed obstoječih znamk nosi tudi novo vodilno ime? Naj gre za dual-branding?

Nikakor odgovor ne more biti zgolj eden in enak za vsa podjetja, saj so blagovne znamke in njihova imena individualne, kot so individualne tudi njihove težave.

6. ŠIRJENJE IN ZDRUŽEVANJE BLAGOVNIH ZNAMK

6.1 ŠIRITEV BLAGOVNIH ZNAMK

Širjenje blagovnih znamk je danes že splošna praksa – recimo Mars (Kapferer 1997: 226) že dolgo ni zgolj čokoladna tablica, ampak je tudi sladoled, čokoladni napitek in čokoladna ploščica. Tefal recimo pokriva gospodinjske aparate in telefone. Danes torej ni več nujno, da enemu izdelku služi ena blagovna znamka – Mars postaja krovna blagovna znamka, ki pokriva različne produkte in različne segmente trga. Uspešne širitve blagovnih znamk temeljijo na strateškem načrtovanju, primerni korporativni strukturi, znanju zaposlenih o novem trgu in njihovem strinjanju, da se obstoječe znamke v portfelju širi z novimi izdelki.

Zakaj pa sploh prihaja do širitve blagovne znamke? Kapferer navaja več razlogov (Kapferer 1997: 227):

- Podjetja se zavedajo, da blagovna znamka že dolgo ni več zgolj embalaža in ime, vendar je tudi njeno vedenje. Inovacije ji omogočajo spremembe. Danes moraš iti torej v korak s časom – tudi oz. še posebej, če si blagovna znamka.
- Zelo pomemben razlog je tudi strošek oglaševanja – s širitvijo blagovne znamke lahko podjetje hkrati premore vedno večje stroške, ki jih prinašajo vlaganja v raziskave in razvoj in tehnološke (industrijske) investicije, kajti oglaševanje večih znamk hkrati je prevelik strošek, ki ga je treba optimizirati.
- Širitev blagovne znamke je tudi rešitev, ko je blagovna znamka v krizi zaradi premočnega konkurenta v isti izdelčni skupini.
- Širjenje blagovne znamke omogoča akumuliranje kapitala na podlagi ustvarjenega imidža blagovne znamke – npr. Swatch je razširil svoje poslovanje na trg majhnih, inovativnih vozil, kjer bodo prav tako sporočala filozofijo podjetja.
- Širjenje blagovne znamke hkrati tudi hrani oz. dodaja vrednost osnovni blagovni znamki.
- Širjenje blagovne znamke ji omogoči, da se distancira od zgolj enega produkta in ji s tem zagotovi daljši življenjski cikel, kajti znano je, da ima vsaka blagovna znamka nek življenjski cikel in za to, da lahko dlje preživi jo je treba prenavljati oz. jo širiti. Če se ime blagovne znamke predolgo navezuje zgolj na en izdelek, potem obstaja

nevarnost, da se bo kmalu ime blagovne znamke prelevilo v generično ime izdelka (npr. Mobitel vs. mobitel – mobilni aparat).

Iz naštetih razlogov za širitev blagovne znamke lahko seveda izluščimo ekonomski interes podjetja. S tem, ko nam prepoznavnost, spoštovanje in dotične kvalitetne lastnosti krovne blagovne znamke prinašajo dodano vrednost, lahko to uspešnost preko širjenja blagovne znamke prenesemo tudi na novi izdelek in s tem, ko ga lansiramo na trg preko prepoznavne blagovne znamke, znižamo zagonske stroške tega izdelka na trgu in stroške oglaševanja. Kajti le 30 % novih blagovnih znamk se na trgu obdrži preko 4 let, medtem ko to širjenim blagovnim znamkam uspe v 50 % (Kapferer 1997: 236). S širitvijo blagovna znamka pridobi več možnosti za uveljavitev med distributerji, grosisti, trgovci na drobno in nenazadnje med potrošniki. Ta drugi razlog mnogokrat na prvi pogled ni tako izrazit, je pa kljub vsemu ključen. Seveda pa tega ne moremo posplošiti in enostavno trditi, da nova blagovna znamka potemtakem ne more uspeti na trgu – to bi bilo napačno. Predvsem je to lahko celo zgrešeno, ko gre za prestižne oz. premium blagovne znamke – recimo hotelski verigi hotelov, kjer so vsi hoteli ranga petih zvezdic, ne moremo dodati motela ali B&B¹¹ storitve.

6.1.1 TIPOLOGIJE ŠIRJENJA BLAGOVNIH ZNAMK

Širitev blagovnih znamk se razlikuje tudi glede na to, v kakšnem obsegu se bo znamka širila – bodisi v ožjem spektru – specializirane blagovne znamke – bodisi v širšem spektru – kot so recimo Philips ali General Electrics (Kapferer 1997: 252). Ali je bolje biti specialist ali pokrivati več in v širšem okolju? Ni enega odgovora. Vsaka blagovna znamka je samo svoja in specifična glede na njene lastnosti in kako se bo širila, je seveda odvisno od strategije, ki jo je načrtovalo podjetje. Pri širitvi je zato zelo pomembno, da širitev blagovne znamke ne obravnavamo kot parazita, temveč kot simbiozo s krovno blagovno znamko. Bodisi širimo blagovno znamko *horizontalno* – obstoječe ime blagovne znamke apliciramo na nov izdelek v sorodnem izdelčnem razredu ali kategoriji, ki je za podjetje popolnoma nova, bodisi *vertikalno* – širjenje znotraj iste izdelčne kategorije krovne znamke, vendar v drug, višji ali nižji, cenovni in kakovostni razred (Sheinin in drugi v Chen in Liu 2004: 26). Pa vendar je še

¹¹ bed & breakfast (ang) – prenočišče z zajtrkom

vprašanje, po kakšnem ključu lahko širimo blagovne znamke? Kapferer navaja šest možnih načinov oz. tipologij (Kapferer 1997: 252):

1. **Z IZKORIŠČANJEM DODANE VREDNOSTI blagovne znamke** – proizvod se dobro prodaja zaradi obstoječe dodane vrednosti, ki spremlja znamko. Vendar če se dodano vrednost znamke izkorišča pre pogosto, lahko to rezultira tudi negativno, s tem da proizvod izgubi svoj premium položaj in postane enak ostalim »navadnim« izdelkom. To je pogost pojav pri podjetjih *sledilcih*.
2. **S PRIKRIVANJEM DODANE VREDNOSTI blagovne znamke** – to se običajno zgodi, ko podjetje širi svoje izdelke v nižji cenovni razred, kjer se ne želi izpostavljati s premium, uveljavljeno in visoko cenjeno blagovno znamko, saj to ne bi pravilno vplivalo na prodajo izdelka.
3. **Z NEVTRALNIM ODNOSOM DO DODANE VREDNOSTI blagovne znamke** – predstavljanje proizvoda je usklajeno s pričakovanji, ki jih predstavlja blagovna znamka. Recimo na trgu gospodinjskih aparatov mnogim blagovnim znamkam nekateri pripisujejo tudi aparate, kateri niso zastopani pod njihovo blagovno znamko, vendar pa tudi nebi škodovalo ugledu blagovne znamke, če bi na določen trg prodrli s širitvijo znamke.
4. **NEKATERE ŠIRITVE VPLIVAJO NA OSNOVNI POMEN blagovne znamke** – recimo, ko je Rossignol k svojim izdelkom dodal teniške loparje, se je status te blagovne znamke spremenil. Postala je manj specializirana in se karakterizirala s širšim interesnim področjem. Kljub vsemu pa ta širitev ni bila naključna, saj so tudi novi izdelki v skladu s filozofijo in vizijo podjetja.
5. **NEKATERE ŠIRITVE OŽIVIJO blagovno znamko, njeno jedro in osnovne vrednote ter jih še podkrepijo** – recimo poživitev blagovnih znamk oblačil, ki lahko z novim kroji ali barvami poživijo blagovno znamko.
6. **NEKATERE ŠIRITVE BRANIJO DODANO VREDNOST blagovne znamke** – take preprečijo konkurenčnim podjetjem, da bi uporabile blagovno znamko podjetja in

jo zato razširi v drugo kategorično skupino izdelkov. Podjetja se odločijo za tako širitev tudi iz pravnih razlogov, da se obvarujejo pred nevarnostjo, da ne bi drugo podjetje registriralo njihovo ime blagovne znamke v drugem izdelčnem ali storitvenem razredu.

Za uspešno širitev mora podjetje dobro poznati svoje znamke in izdelčne kategorije, v katere jih želi širiti. Če prenese starševska znamka s širitvijo svojo moč, strokovno znanje in ugled na novo kategorijo, pomeni, da je širitev tržne znamke uspela. V novo kategorijo mora vstopiti s konkurenčno proizvodnjo, distribucijo, prodajno politiko in ustreznim oglaševanjem.

6.2 ZDRUŽEVANJE BLAGOVNIH ZNAMK – ZAKAJ IN KDAJ ZDRUŽITI BLAGOVNE ZNAMKE

Nasprotno širitvi blagovnih znamk je združevanje le-teh. Vprašanje, KOLIKO blagovnih znamk naj se ohrani na določenem trgu, postaja vse pomembnejši faktor za mnoge menedžerje – upravljalce blagovnih znamk. Naravna tendenca pri rasti podjetja v 20. stoletju je bila, da ob vstopu na novo tržišče s širitvijo kreira tudi novo blagovno znamko. Združevanja dveh ali več podjetij v eno pa je število teh blagovnih znamk le še povečevalo. Vendar so se časi spremenili in danes je primarna skrb, da se velikost portfelja blagovnih znamk podjetja zmanjša kakor hitro se le da. To pa včasih pomeni tudi združevanje blagovnih znamk. Kateri so lahko razlogi za ukinitve določenih blagovnih znamk ali oblikovanje nove (združene) blagovne znamke (Kapferer 1997: 275):

- povečana lojalnost strank in s tem manjši stroški trženja oziroma oglaševanja;
- blagovna znamka kot vir diferenciacije v odnosu do konkurentov in kot vir diferenciacije, zaradi katere se stranka odloči za nakup;
- kakovostna in dobro uveljavljena blagovna znamka poveča odpornost do dejavnikov iz okolja, ki lahko negativno vplivajo na uspešnost poslovanja (prihod novih konkurentov, recesija itd.) in poveča možnost širjenja na nova geografska področja in področja dejavnosti;

- zmanjšana cenovna občutljivost in povečana sposobnost za doseganje višje cenovne pozicije; doseganje povečanja prometa in tržnega deleža;
- bolj jasna vizija in poslanstvo družbe; povečana dobičkonosnost poslovanja; lažje mobiliziranje zaposlenih in njihovo osredotočenje na najpomembnejše aktivnosti; pozitiven vpliv na celotno poslovanje in tržno vrednost kapitala družbe;
- ni prostora za več nacionalnih blagovnih znamk, ena »poje« drugo oz. se združita (npr. letalski ponudniki – British Airways je kupil francoskega regionalnega letalskega ponudnika in ustvaril BA France);
- se podjetje odloči, da bo ukinilo eno linijo oz. segment proizvodov, storitev (General Electric se je umaknil s tržišča manjših gospodinjstkih aparatov, Black & Decker jih je prevzel s strinjanjem, da lahko ime GE uporablja zgolj za določen čas);
- se ustvarja ali poimenuje svetovno podjetje (npr. Ciba-Geigy in Sandoz sta se združila pod novo skupno ime Novartis; CGE in ITT sta se združila v Alcatel);
- skušamo prodreti in osvojiti tuje trge (npr. L'Oréal Group je kupil podjetje Dralle in s tem šampon Beauty, ki se prodaja po nemških supermarketih. V drugem koraku so lansirali šampon Ultra Beauty od Drallea s podpisom Laboratoires Garnier. V tretjem koraku so razmejili produkta Ultra Doux in Ultra Rich, ki sta vodilna šampona podjetja Garnier. Torej se je Dralle sčasoma umaknil Laboratoires Garnier in tako je L'Oréal počasi prodrl s produkti Laboratoires Garnier na nemški in hkrati tudi evropski trg.);
- podjetja, ki preferirajo globalne blagovne znamke zamenjujejo vse lokalne blagovne znamke z globalnimi;
- pomanjkanje ekonomije rasti ogrozi hipersegmentacijo in vodi k njenemu umiku in posledično izginotju ali združevanju blagovnih znamk;
- potrošniki pričakujejo več od blagovnih znamk, ki se prodajajo v specifičnih trgovinah, ki imajo določeno stopnjo kredibilnosti in verodostojnosti, kot so recimo lekarne (npr. Vichy je blagovna znamka, ki je last L'Oréala, specializirana za dermo-kozmetičen trg, za katerega že skrbi Laboratoires d'Anglas, ki je tudi last L'Oréala – tako so se produkti d'Anglas združili oz. vikorporirali v blagovno znamko Vichy);

Blagovne znamke seveda ne združujemo za vsako ceno in kadarkoli, toda ko podjetju ne preostane drugega, je to najboljša možna rešitev. To se je zgodilo tudi že slovenskim podjetjem, zato temu v nadaljevanju tudi posvečam več pozornosti in analize.

6.3 ANALIZA ZNANIH PRIMEROV ŠIRJENJA IN ZDRUŽEVANJA BLAGOVNIH ZNAMK

6.3.1 PRIMER CATERPILLAR, PEORIA, ZDRUŽENE DRŽAVE AMERIKE

Osnovna ideja pri širitvi blagovnih znamk je, da lahko razviješ blagovno znamko in jo nato uveljaviš na podlagi že priznane percepcije in čustev, ki jih imajo potrošniki do blagovne znamke, na katero se nova opira. Zelo dober zgled temu početju je podjetje in blagovna znamka Caterpillar (besedilne baze ProQuest november 2005), ki je razširil svoje delovanje na trg obutve. Na prvi pogled se je morda zdela taka odločitev na meji posmehovanja podjetju, ki slovi po odlični izdelavi gradbene in rudarske opreme. Pa vendar je ta poteza prinesla podjetju velik uspeh. Izdelki so bili dosegljivi v preko 150 državah širom sveta in blagovna znamka Cat Footwear je postala ena večjih svetovnih blagovnih znamk ne-športne obutve med mladimi. Leta 2001 so presegli število 5 milijonov prodaje enot izdelka.

Caterpillar je dokazal, da lahko uspešno preneseš svojo osnovno dejavnost tudi na nove trge oz. na nove izdelčne ali storitvene skupine. Tako kot na obutvi, pa lahko ime Caterpillar najdemo tudi na vrsti otroških igrac, ki služijo kot učni pripomočki – preišljena poteza, kjer so združili vrednoto izobraževanja s promocijo blagovne znamke.

6.3.2 PRIMER VIRGIN, LONDON, VELIKA BRITANIJA

Podjetje in blagovna znamka Virgin sta večini ljudi poznana preko prodaje glasbenih plošč. Zanimivo pa je, da Virgin ponuja še mnogo več.

Virgin je prvotno začel s prodajo plošč preko naročila po pošti (www.virgin.com), kmalu zatem se je na ulici Oxford Street v Londonu odprla prva prodajalna plošč. V 80-ih letih 20. stoletja lastnik Virginia, Richard Branson, odpre glasbeno založniško hišo. V 90-ih letih Virgin prodre na mednarodne trge in hkrati že distribuira tudi filme in vee na trgu televizijske produkcije. Leto zatem zaživi letalska in tovorna linija, Virgin Atlantic Airways in Virgin Cargo, luksuzni hotel na Mallaroci, 24-urni glasbeni program, ki preko satelita prenaša glasbo, eventuelno prodre v Združene države Amerike itd. Na vrsto pride doba

spletnih medijev in e-komunikacije – Virgin na prelomu tisočletja širi svoje poslovanje v e-trgovine z »online« prodajo ter mobilno telefonijo.

Začetki podjetja prodaje plošč Virgin so bili leta 1970 zelo skromni – plošče so prodajali preko naročila po pošti. Virgin je uporabil v svojo korist dejstvo, da bodo tisti potrošniki, ki pozitivno percipirajo določeno blagovno znamko, z večjo verjetnostjo posegali tudi po njej sorodnih blagovnih znamkah kot pa popolnoma neznani blagovni znamki. To je Virgin pripeljalo do tega, da je danes megalomansko podjetje, ki s preko 200 individualnimi podružnicami letno obrne 5 bilijonov dolarjev (besedilne baze ProQuest november 2005).

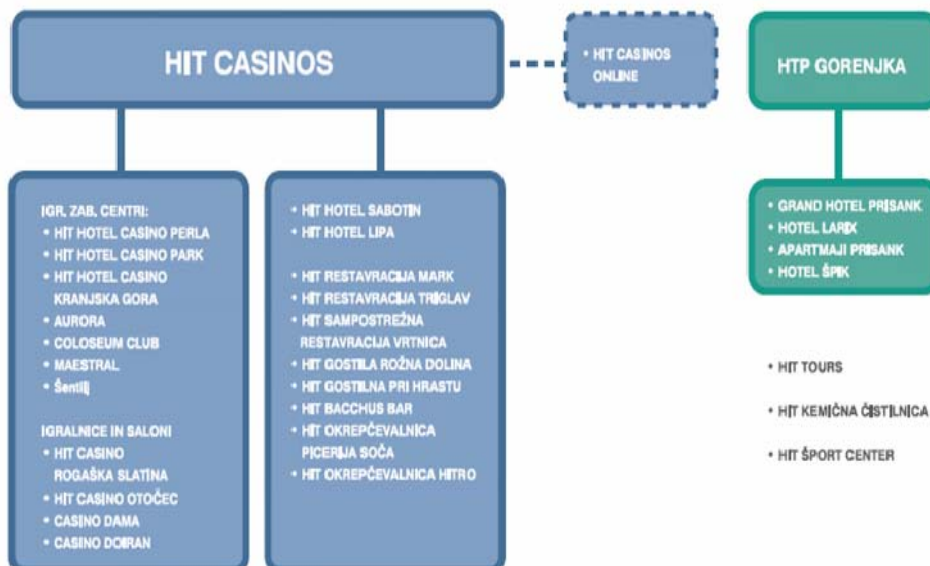
6.3.3 PRIMER HIT D. D., NOVA GORICA, SLOVENIJA

V podjetju Hit d. d. iz Nove Gorice so v letu 2004 ugotovili, da je celoten sistem njihovih blagovnih znamk potreben sprememb (Sluga 2005). Problem je bil v tem, ker blagovne znamke med seboj niso bile transparentne in povsod se je pojavljal logo Hit, tako da bi lahko rekla, da so v odnosu komuniciranja z zunanjimi javnostmi enačili Hit Hotel Casino Perla in Hit kemična čistilnica, kar seveda ni bilo prav. Zato so se odločili njihove blagovne znamke spremeniti. V procesu spremembe pa so se seveda morali soočiti z vprašanji, katerih odgovori so vplivali na strateške odločitve, oblikovanje, izbor in strukturno ureditev novih blagovnih znamk ter bodo tudi vplivali na nadaljnje usmerjanje in upravljanje prenovljenega sistema blagovnih znamk. Vprašanja in problemi, ki so jih morali rešiti, so bila (Sluga 2005):

VPRAŠANJE	ODGOVOR
Kaj prenavljamo – obseg?	Celoten sistem blagovnih znamk Hit.
Je primeren čas?	Prenova po »akcijskem« nakupu podjetij, ki vključujejo »neigralniške« dejavnosti.
Imamo potrebne resurse?	Cca. 1 milijon Evrov ± 20 % in dvoletni mandat.
Kdo bo projektni tim?	Vodja mag. Majda Vodopivec in skupina 6-7 članov.
Kako do rešitev?	Tedenske delavnice s fokusnimi skupinami, domače naloge.
Zunanji ali notranji pogled?	Sodelovanje tudi z zunanjimi sodelavci (bili vedno v manjšini).
Sedanost ali prihodnost?	Usmeritev v prihodnost (grafični vidik, slogani itd.).

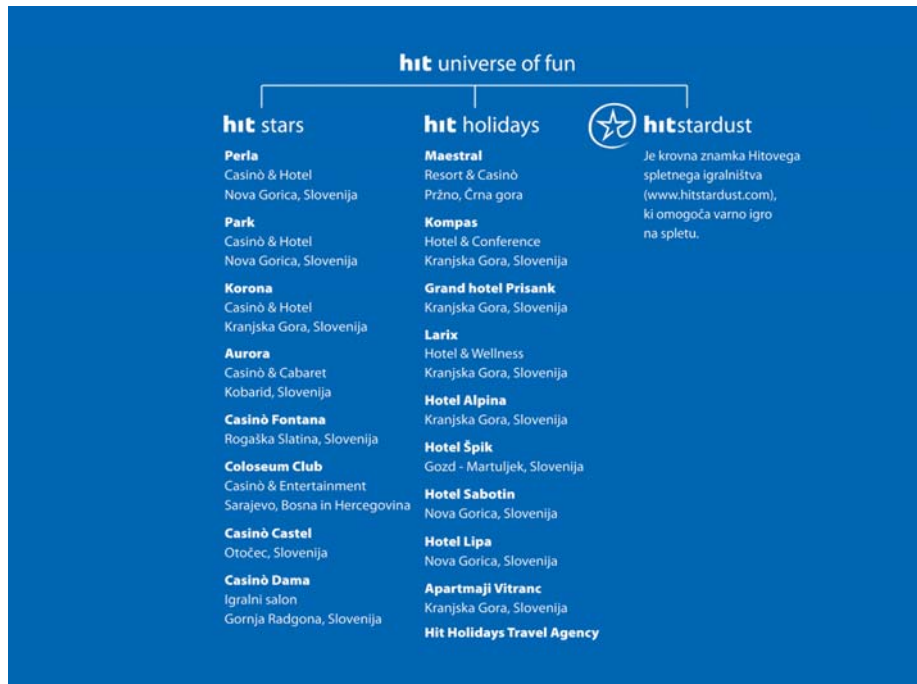
Kako »prodati« rešitev vodilnim?	Preko didaktičnih pripomočkov za boljše razumevanje rešitev projektne skupine.
Big Bang ali faznost?	Odločili so se za spremembo znamk »čez noč«.
Prenova z vrha ali dna?	Pri dnu.
Notranji zaposleni?	Predstaviti tako, da bodo z rešitvami znali živeti.
Kako upravljati nov sistem?	Novе znamke ne »poenostavljajo«, vendar spreminjajo.
Pregled stanja Hitove ponudbe na trgu?	Blagovna znamka »Hit casinos« je bila na mestu, kjer bi moralo biti korporativno komuniciranje.
Kako ločiti ponudbo od identitete podjetij?	Od najnižje do najvišje pozicioniranih objektov in različnih storitev.
Različnost ponudb?	Morali so upoštevati celovito pestrost vseh objektov in storitev.
Vizija podjetja?	Postati vodilno igralniško podjetje v Evropi.
Koliko nivojev znamk?	Tri – korporativni, krovni in individualni nivo.
Kako znamke poimenovati?	Beseda »hit« se pojavlja na korporativnem in krovnem nivoju.
Ali je možna širitev znamk?	Možna je horizontalna širitev, ne pa vertikalna.

Razvejan sistem nekdanjih in novih blagovnih znamk Hit-a je prikazan v sliki 6.1 in sliki 6.2 (Sluga 2005):



Slika 6.1: Stara Hitova arhitektura blagovnih znamk.

Vir: Sluga 2005.



Slika 6.2: Nova Hitova arhitektura blagovnih znamk.

Vir: Sluga 2005.

Na čelu sistema blagovnih znamk Hita je danes **korporativna blagovna znamka** »hit universe of fun«. Tej sledijo tri **krovne blagovne znamke** divizij: »hit stars«, ki predstavlja vse igralnice in igralno-zabaviščne centre in salone, »hit holidays«, ki vključuje vse kar je prostega časa in hotelirstva ter »hitstardust«, ki je spletna igralnica, kjer ni pomemben moment socializacije.

Po preučitvi primera prenove blagovnih znamk v Hitu, bi rada predstavila prednosti in slabosti nove blagovne znamke, ki so se, po mojem mnenju, oblikovale s prenovo sistema blagovnih znamk Hit:

- **prednosti:** »hit stars« kot sinonim za kvaliteto – vse individualne blagovne znamke so podpisane s krovno blagovno znamko; to jim daje varnost, kredibilnost in jim omogoča hitro rast ter ugled; sistem omogoča horizontalno širitev (dodajanje produktov, storitev);
- **slabosti:** nikjer ne vključujejo nacionalne note, porekla; sistem omejuje vertikalno širitev.

Menim, da so prenovo blagovnih znamk dobro izvedli in z zanimanjem pričakujem odzive strokovne in laične javnosti, gostov, podjetja.

7. ZDRUŽEVANJE BLAGOVNIH ZNAMK NA PRIMERU ZDRUŽENEGA PODJETJA DROGA KOLINSKA D. D.

7.1 PREDSTAVITEV PODJETIJ PRED ZDRUŽITVIJO

7.1.1 DROGA D. D.

V letu 2004 je Droga Portorož praznovala svojo 40. obletnico, njena tradicija pa sega še daleč v zgodovino. Prehrambeno industrijo Droga Portorož so junija 1964 v Portorožu ustanovila majhna slovenska podjetja, ki so delovala že nekaj desetletij, med temi pa je imelo solinarstvo v Piranskem zalivu že 700-letno tradicijo. Vsako od podjetij je ob združitvi prineslo svoje izkušnje, ki so pogojevale nove načrte in postopno rast Droge. V svoji zgodovini je podjetje doživelo in preživelo razne združitve, vključitve v gospodarska združenja, razpustitve itd. Leta 2000 se je uprava podjetja preselila v Izolo, ob tem pa je podjetje, predvsem zaradi prepoznavnosti, v svojem imenu obdržala besedo Portorož (Letna poročila Droge 2001-2004).

Vse do konca leta 2004 je imelo matično podjetje Droga Portorož d. d., s sedežem v Izoli, povezana podjetja v osmih državah, svoje izdelke pa je tržilo v več kot dvajsetih državah sveta. Matično podjetje in povezana podjetja so bila organizirana v mednarodni koncern z imenom Skupina Droga.

Leto 2004 pa je pa je bilo za Drogo d. d. prelomno leto predvsem zaradi dveh razlogov – prvi je bil meseca maja – vstop Slovenije v Evropsko Unijo, še pred iztekom leta 2004 pa je prišlo še do ključnih strateških premikov in povezav s podjetjem Kolinska d. d. (Letno poročilo Droga Portorož d. d. 2005: 4).

7.1.2 KOLINSKA D. D.

Kolinska je ena izmed najstarejših ljubljanskih družb, ki se s svojo tradicijo ponaša od leta 1908. Tovarna je zaposlovala 40 ljudi in izdelovala en sam izdelek, cikorijo, z letno proizvodnjo 200 ton.

Leta 1946 je proizvajala več vrst in blagovnih znamk kavnih nadomestkov, katerih proizvodnja je potekala v takrat najsodobnejše opremljenih obratih, z vsemi stroji na električni in parni pogon. Leta 1965 je asortiment izdelkov zajemal tudi druge mlevske izdelke, pudinge, sodo, vanilin sladkor, pecilni prašek, začimbe, dišave, vaflje, hitro pripravljena jedila, dodatke in začimbe Evo, izdelke iz sladkorja in sladolede. Proti koncu šestdesetih let je pričela proizvajati licenčne izdelke Knorr in Thomy, žvečilne gumije, bonbone Pez, otroško hrano in drugo. Poleg uvajanja novih izdelkov je Kolinska širila tudi svoje proizvodne obrate. Leta 1969 se ji je pripojila tovarna kisa in gorčice Vinocet v Ljubljani, naslednje leto tovarna želatine Kemin v Ljubljani, leta 1972 je končala gradnjo tovarne za predelavo krompirja v Mirni na Dolenjskem, leta 1984 se ji je pripojila tovarna za predelavo sadja in zelenjave Belsad v Črnomlju. Tri leta kasneje je vpeljala novo generacijo izdelkov, aditive za mesno in pekarsko industrijo in v začetku leta 1996 zamenjala blagovno znamko Thomy za Hellman's. Svoj vrh glede obsega proizvodnje in števila zaposlenih je dosegla v letu 1987.

V devetdesetih letih so začela nastajati povezana podjetja na ozemlju nekdanje Jugoslavije. Z nakupom podjetja Rogaški vreli leta 1995 je Kolinska dobila nov strateški proizvod Donat. Istega leta prejme certifikat ISO 9001:1995. V letu 1997 je močno povečala izvoz otroške hrane Bebi v Rusijo. Leta 2000 je kupila blagovne znamke Cockta, Jupi in Fresh od Slovenijavina, sklenila je pogodbo o strateški povezavi z dolgoletnim partnerjem BestFoods, lastnikom blagovnih znamk Knorr in Hellmann's. V letu 2001 prejme certifikat HACCP. Leta 2002 kupi podjetje Palanački kiseljak, prejme certifikat ISO 9001:2000 in podaljša pogodbo o strateški povezavi z novim lastnikom Unileverjem do leta 2007.

Leta 2004 so se pričele priprave na združevanje Kolinske, d. d., z Drogo, d. d. Na podlagi skrbnega pregleda obeh družb sta se upravi dogovorili za menjalno razmerje delnic, ki znaša 14,25 delnice Kolinske, d. d., za 1 delnico Droge, d. d. (Letno poročilo Kolinska d. d. 2004: 11).

7.2 PRODAJNI ASORTIMAN IN DELEŽI PRODAJE NA DOMAČEM IN TUJIH TRGIH V LETU 2004

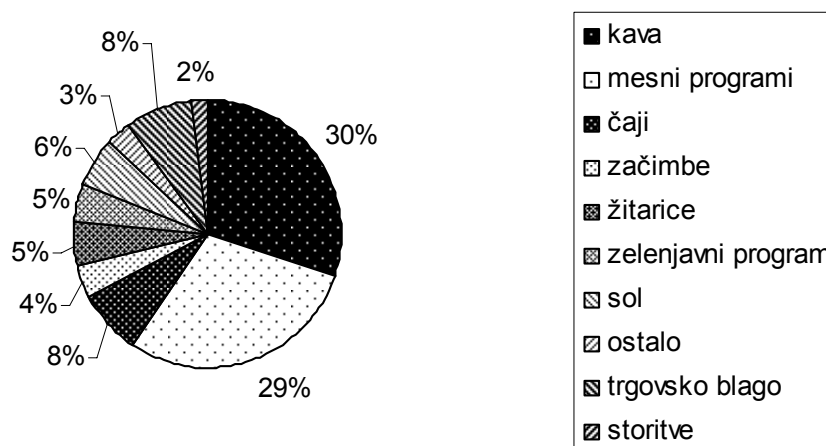
7.2.1 V DROGI D. D.

Asortiman Droge Portorož se je razvijal postopoma. Sprva so v podjetju proizvajali sol in druge začimbe, med katerimi je imel glavno vlogo poper. Sčasoma je podjetje svojo proizvodnjo širilo z novimi izdelki. Danes so med glavnimi dejavnostmi podjetja naslednje (Letno poročilo Droga Portorož 2004: 20):

- predelava in pakiranje kave ter čajev;
- proizvodnja mesnih izdelkov, tudi iz perutninskega mesa;
- predelava in pakiranje žitaric, začimb in drugih živilskih proizvodov;
- predelava in konzerviranje zelenjave in gob;
- predelava morske soli;
- proizvodnja ekstraktov;
- predelava zdravilnih zelišč in čajev;
- prodaja trgovskega blaga.

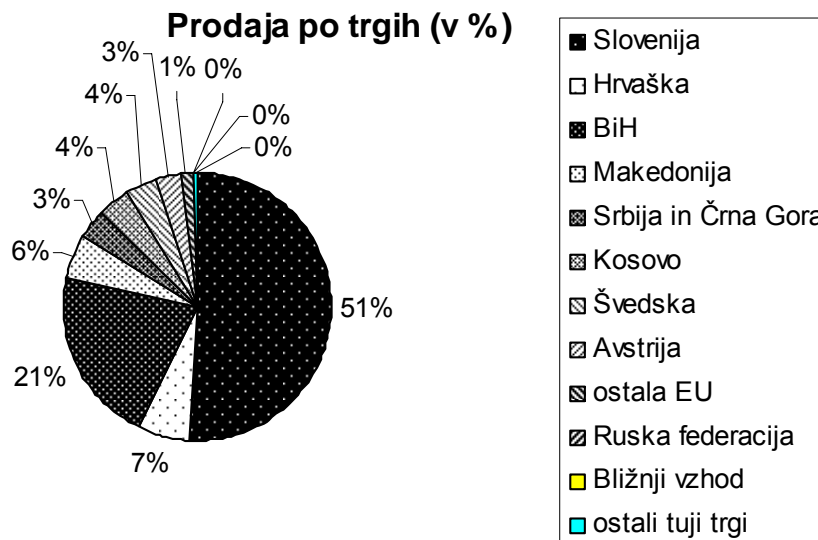
Predvsem pa so konkurenčne prednosti **paštete** na tujem trgu in **kava** doma. Pomen proizvodnih programov in prodaje na različnih trgih je prikazan na Sliki 7.1 in Sliki 7.2.

Prodaja po programih (v %)



Slika 7.1: Struktura prihodkov od prodaje izdelkov po programih v letu 2004.

Vir: Letno poročilo Droga Portorož 2004.



Slika 7.2: Struktura prihodkov od prodaje izdelkov na domačem in tujih trgih v letu 2004.

Vir: Letno poročilo Droga Portorož 2004.

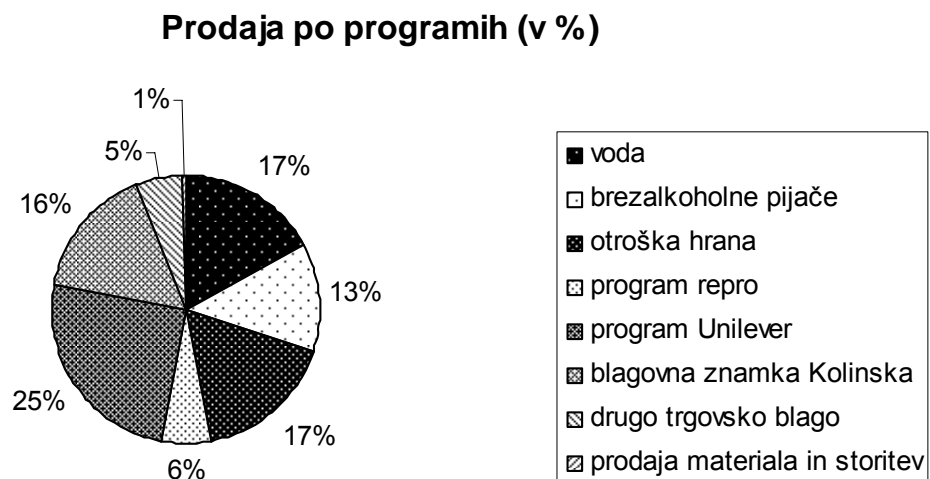
Že poprej se je Droga Portorož v svojem strateškem poslovnem načrtu opredeljevala kot globalno delujoča družba, ki želi slediti in usmerjati prehrabne navade potrošnikov. Njeni temeljni poslovni sposobnosti – finančna moč in tržno uveljavljene blagovne znamke – kot tudi njene konkurenčne prednosti – pašete kot glavni izvozni izdelek in kava, s katero obvladuje domači trg – niso zamrle ob združitvi s Kolinsko d. d., temveč so se kvečjemu okrepile.

7.2.2 V KOLINSKI D. D.

Družba Kolinska, d. d., je živilskopredelovalno podjetje s širokim asortimentom proizvodov in trgovskega blaga. Med najpomembnejše programe sodijo program vod, brezalkoholnih pijač, otroške hrane, program Unilever in reproaditivni. Večino svojih izdelkov proizvajajo sama, pri nekaterih pa ima zgolj vlogo distributerja. Dejavnosti Kolinske se delijo na (Letno poročilo Kolinska 2004: 26):

- polnjenje vod in brezalkoholnih pijač z lastno blagovno znamko.
- proizvodnja drugih živilskih izdelkov z lastno blagovno znamko (kakava, čokolade in sladkornih izdelkov; predelava čaja in kave; različnih začimb, dišav in drugih dodatkov; homogeniziranih živil in dietetične prehrane; sadnih in zelenjavnih sokov, predelava in konzerviranje sadja in zelenjave).
- proizvodnja licenčnih izdelkov (Hellmann's in Knorr).
- uvoz in izvoz izdelkov tujih blagovnih znamk (Bender - Iglauer, Chupa Chups S.A, Hagold Heffe, Impex (Fisherman's Friend), Mentos, Nutricia Export Bv, PEZ International in drugih).

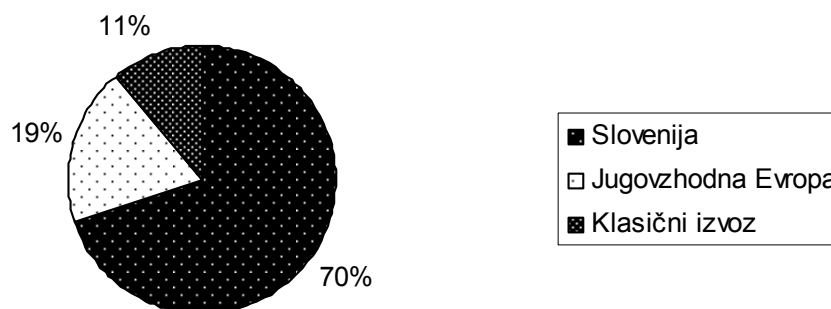
Pomen posameznih proizvodnih programov in prodaje na različnih trgih je prikazan na Sliki 7.3 in Sliki 7.4:



Slika 7.3: Struktura prihodkov od prodaje izdelkov po programih v letu 2004.

Vir: Letno poročilo Kolinska 2004: 32, 33.

Prodaja po trgih (v %)



Slika 7.4: Struktura prihodkov od prodaje izdelkov na domačem in tujih trgih v letu 2004.

Vir: Letno poročilo Kolinska 2004: 32, 33.

Kolinska s kakovostno in okusno hrano ter pijačo ljudem omogoča enostavnejše in zdravo življenje. Kolinska sledi strategijam svetovnih prehrambnih družb, ki si prizadevajo za večanje tržnih deležev, rast dobička in širjenje poslovanja na mednarodne trge, zato je njena strategija usmerjena v doseganje vodilne vloge med proizvajalci, prodajalci in distributerji v Sloveniji in na izbranih trgih živilskopredelovalne industrije.

7.3 ZDRUŽITEV PODJETIJ NAPOVEDALA ZDRUŽITEV BLAGOVNIH ZNAMK

Droga Portorož, s sedežem v Izoli, in Kolinska d. d., s sedežem v Ljubljani, sta septembra 2004 oblikovali projektno skupino za projekt združevanja, ki je pripravila strokovno podlago za združitev obeh podjetij, tako da sta lahko pod okriljem Istrabenza d. d., ki je januarja 2005 pridobil četrtinski lastniški delež v Drogi d. d., 31. januarja 2005 podpisali združitevno pogodbo za združeno podjetje z imenom Droga Kolinska d. d. in s sedežem v Ljubljani. Februarja 2005 sta upravi Droge, d. d., in Kolinske, d. d., sklenili dogovor o strateškem partnerstvu z vodilnim srbskim proizvajalcem pražene kave Grand Prom. Aprila 2005 pa so bili tudi imenovani predsednik uprave in izvršni direktorji - Robert Ferko (nov predsednik

uprave) je predstavil šest novih izvršnih direktorjev, ki danes predstavljajo vodstvo Droge Kolinske¹². Z registracijo 3. maja 2005, pa je združena družba Droga Kolinska tudi uradno pričela poslovati, kar pomeni, da sta z istim dnem tudi prenehali obstajati njeni predhodnici, Droga d. d. in Kolinska d. d. (www.droga.si, 8.5.05).

Vizija, poslanstvo in vrednote Droge Kolinske d. d.:

Vizija - *Postati največje prehrambno podjetje v regiji, tako skozi organsko kot eksterno rast, z nadaljnjim kapitalskim povezovanjem. K uresničenju teh ambicij bodo prispevale že uveljavljene blagovne znamke, med katerimi imajo nekatere regionalni in celo globalni potencial. Skupina Droga Kolinska ima vse pogoje in ambicije, da postane nosilec in jedro povezovanja slovenske prehranske industrije, ter da v združitvi z drugimi podjetji doseže skupno višjo rast in ustvari več.*

Poslanstvo - *Smo globalno delujoča družba. Naša trajna usmeritev je usmeritev v nadzor in skrb za kakovost naših izdelkov in storitev. Sledimo in usmerjamo prehranske navade. Zagotavljamo varno in okusno hrano v zadovoljstvo naših porabnikov. Vodenje varnih živil je poslanstvo Droge Kolinska.*

Vrednote - *V Skupini Droga Kolinska naše delovanje odseva tisto, kar želimo biti in v kar verjamemo – najboljša hrana in pijača, najhitreje do uporabnika. Kakovost naših izdelkov in storitev je bila in ostaja naša najpomembnejša vrednota (www.drogakolinska.si, 14. 10. 2005).*

Kljub združitvi in prenehanju obstoja Droge Portorož d. d. pa to ne pomeni, da je prenehalo tudi njeno delovanje. Skupina Droga še danes deluje znotraj združenega živilsko predelovalnega podjetja, ki proizvaja in s tem svoje potrošnike tudi oskrbuje z različnimi visokokvalitetnimi živilskimi proizvodi, in sicer vse od kislih kumaric do vroče čokolade.

¹² Imenovani za dobo dveh let so delovna mesta izvršnih direktorjev zasedli sodelavci, ki so tudi prej opravljali vodstvene funkcije v Drogi, Kolinski in srbskem podjetju Grand Prom. **Miro Hrovat**, nekdanji član uprave v Kolinski, je postal izvršni direktor tehnike, **Emir Hrkovič**, nekdanji direktor predstavništva Kolinske v Moskvi, je bil imenovan za izvršnega direktorja za vzhodno Evropo, **Aleš Vesel**, nekdanji direktor proizvodnje v Kolinski, pa za izvršnega direktorja za ekonomiko. Izvršni direktor trženja Droge Kolinske je postal **Enzo Smrekar**, ki je prej v Drogi opravljal funkcijo direktorja prodaje na posameznih tujih trgih, za izvršnega direktorja za finance, računovodstvo in informatiko pa si je Robert Ferko izbral **Marka Jazbeca**, nekdanjega člana uprave v Drogi. Izvršni direktor za jugovzhodno Evropo je postal **Slobodan Vučićević**, predsednik uprave Grand Proma.

Strateško partnerstvo s srbskim Grand Promom je bilo v interesu vseh treh partnerjev, saj bo podprlo poslovne ambicije Grand Proma pri osvajanju trgov Jugovzhodne Evrope. V prihodnosti pa se združeno podjetje Droga Kolinska s podporo Grand Proma vidi kot največji igralec v prehrambeni industriji v državah nekdanje Jugoslavije, v proizvodnji in distribuciji pražene kave pa največji na Balkanu (Letno poročilo Droga Portorož 2005: 10).

7.3.1 BLAGOVNE ZNAMKE PODJETIJ PRED ZDRUŽITVIJO

BLAGOVNE ZNAMKE DROGE D. D.

Pred združitvijo so v **Drogi** uporabljali krovno **blagovno znamko DROGA** in sedem blagovnih znamk skupin izdelkov: *Barcaffè, 1001 cvet, Argeta, Zlato polje, Maestro, Argo* in *Droga*, ki so pokrivalo homogene skupine izdelkov (Letno poročilo Droge Portorož d. d., 2004). Politiko blagovnih znamk bom predstavila zgolj za znamke Maestro, Zlato polje, Argo in Droga (Letno poročilo Droga Portorož 2004), saj so bile zgolj te štiri podvržene združitvi.

Maestro



Začimbe Maestro so bile začimbe z najboljšim tržnim položajem, najboljšo distribucijo in največjim poznavanjem med potrošniki v Sloveniji. Program Maestro še vedno odlikuje paleta različnih samostojnih začimb, začimbnih mešanic in dodatka jedem Začinke. Njihova prednost sta visoka kakovost in širok asortiman.

Zlato polje



Blagovna znamka Zlato polje je bil sinonim za zdrave in okusne izdelke žitnega izvora. Z blagovno znamko Zlato polje so pri Drogi sledili najnovejšim svetovnim trendom v prehrambeni industriji. Pri razvoju novih izdelkov so bili v Drogi usmerjeni k izdelkom zdrave in polpripravljene hrane. Svojo zavezanost k zdravju in varovanju potrošnika so v Zlatem polju potrdili s pridobitvijo znaka "VARUJE ZDRAVJE, varovalno živilo", ki ga podeljuje Društvo za zdravje srca in ožilja Slovenije. Ta naslov so si v letu 2004 prislužile kaše Zlato polje, saj se zaradi svoje posebne sestave uvrščajo med živila z visoko vsebnostjo prehranskih vlaknin, zaradi česar imajo blagodejen učinek na zdravje srca in ožilja.

Argo



Blagovna znamka Argo, tradicionalno prepoznavna predvsem po juhah v vrečki, je imela močen tržni položaj in ugodno pozicijo v segmentu omak oziroma ragujev. Asortiman juh in ragujev zaokrožajo še izdelki omak. Program Argo je bil namenjen sodobnemu porabniku, ki živi zdravo, vendar v naglici. Trženjsko strategijo za leto 2004 so pripravili z upoštevanjem sistematičnega trženjskega pristopa na vseh nivojih trženjskega spleta. V letu 2004 je bila usmerjena v doseganje prodajnih rezultatov, izboljšanje ugleda blagovne znamke Argo in utrjevanje pozicije zlasti v ciljni skupini mlajših potrošnikov.

Droga



Znotraj krovne blagovne znamke Droga sta se odvijala dva različna programa, in sicer; Program vložene zelenjave, kjer so se v okviru strateških usmeritev in politike blagovnih znamk v letu 2004 pripravljale poslovne korekcije, ki bi določale bodočo strategijo poslovanja programa, in Program morske soli, pri katerem so doseženi poslovni cilji v letu 2004 presegli pričakovanja, pri čemer je glavni prispevek k temu doprinesel program soli za ceste. Omeniti velja tudi začetek sodelovanja na programu naravne tradicionalne morske soli iz Sečovelj s podjetjem Soline, d. o. o. (v lasti Mobitela, d. d.).

BLAGOVNE ZNAMKE KOLINSKE D. D.

V **Kolinski** so proizvode in trgovsko blago predstavljali pod krovno blagovno znamko Kolinska, pod katero so tržili petnajst različnih prodajnih programov. Znotraj programov je bilo ponekod tudi več individualnih blagovnih znamk, ki pa so spadali v isto izdelčno skupino. V nadaljevanju se bom podrobneje posvetila le trem blagovnim znamkam, ki so bile predmet združitve blagovnih znamk, zato bom na tem mestu podrobneje opisala blagovne znamke Kolinska, Evo in Tomatina (Letno poročilo Kolinska 2004).

Kolinska



Kolinska je bila krovna blagovna znamka podjetja in vse ostalih podznamk. Znamka Kolinska je zajemala sadne sirupe različnih okusov, žličnike, jabolčno čežano, gorčico in več vrst hrena. Sadni sirupi Kolinska so bili osnova za pripravo osvežilnih brezalkoholnih napitkov,

primerni tudi kot preliv za pudinge, sladolede, sadne kupe, sadne torte ter kot dodatek čajem, kompotom ali za pripravo koktajlov. Drugi izdelki so še omake Kolinska Gorčica in Kolinska Hren.



Evo

Blagovna znamka Evo je bila sestavljena iz Evo mešanic, ki so vsebovale zmesi različnih sestavin, potrebnih za pripravo določenih jedi ter EVO mixov, ki so se uporabljali kot dodatek jedem za obogatitev njihovega okusa. V proizvodnjem programu so bile naslednje mešanice Evo: [Mešanica Evo za golaž](#), [Mešanica Evo za rižoto](#), [Mešanica Evo za srbski pasulj](#), [Mešanica za polnjeno papriko, sarmo in mesne kroglice](#); ter Dodatek jedem **Evo mix**.



Tomatina

V vsakdanjem življenju nam vedno bolj primanjkuje časa, zato je Kolinska ponudila rešitev za hitro in enostavno pripravo družinskega kosila za vso družino - paradižnikove omake Tomatina. Omake so se uporabljale kot preliv za testenine, riž, polento, ali pa kot dodatek k mesnim ali zelenjavnim jedem in za pripravo pic. Ponujali so več vrst okusov: [Paradižnikova omaka](#), [Paradižnikova omaka s papriko](#), [Paradižnikova omaka z gobami](#), [Paradižnikova omaka z olivami](#), [Paradižnikova omaka za pizzo](#).

7.3.2 BLAGOVNE ZNAMKE PODJETIJ PO ZDRUŽITVI

V Drogi Kolinski so v letu 2005 posebno pozornost namenili usklajenemu delovanju vseh trženjskih funkcij na obstoječih in novih trgih Evropske unije. Visok ugled združenega podjetja in v preteklosti doseženi tržni deleži pri vsak podjetju posamično so razlog, da želijo imeti še naprej jasno in ciljno tržno strategijo. Združeno podjetje je danes vodilno podjetje prehranske industrije na domačem trgu, ki uspešno prodira tudi na zahtevne tuje trge. Stalna pripravljenost trženjske funkcije in celotnega podjetja za nove izzive in priložnosti je temelj njihove poslovne uspešnosti.

Pomemben poudarek je bil namenjen konsolidaciji blagovnih znamk in izdelčnih skupin, saj se zavedajo, da so lahko uspešne le jasno usmerjene blagovne znamke, zato je bila potrebna nujna sprememba pri blagovnih znamkah združenega podjetja – združitev nekaterih blagovnih znamk. Zakaj sploh so se odločili za združitev blagovnih znamk? Dejstvo je, da so izdelki in storitve vedno bolj namenjeni manjšim segmentom potrošnikov, kar zahteva vedno bolj fokusirano izpeljano tržno komuniciranje, kar pa hkrati zahteva tudi vedno večje finančne vložke. Zato so se odločili iz več blagovnih znamk, ki jih niso bili več sposobni učinkovito podpirati s tržnim komuniciranjem, dobiti manj znamk, ki pa jih bodo lahko učinkovito podpirali.

V diplomski nalogi bi rada podrobneje predstavila združitev sedmih blagovnih znamk združenega podjetja Droga Kolinska d. d., ki je potekala v letu 2005. V proces združevanja so vključili štiri blagovne znamke nekdanje Droge d. d. in tri blagovne znamke nekdanje Kolinske d. d.:

iz Droge d. d. :

- Argo
- Droga
- Maestro
- Zlato polje

iz Kolinske d. d. :

- Evo
- Kolinska
- Tomatina

Vse našteje blagovne znamke so predhodno ločeno tržili, torej pod lastnim imenom, blagovne znamke so imele različne identitete in različne potrošnike. Zaradi zmanjševanja stroškov trženja in strateško usmerjenega povečevanja tržnega deleža, so v novem podjetju v enem zamahu našteje blagovne znamke združili v **eno novo blagovno znamko**, ki pa je obdržala ime ene že prej naštetih Droginih blagovnih znamk in konec septembra 2005, po besedah Tomaža Arha, direktorja marketinga Droge Kolinske, vključuje vseh sedem prej naštetih blagovnih znamk (Arh 2005). **Nova združena blagovna znamka** se imenuje **Maestro**.

7.4 POT DO NOVE BLAGOVNE ZNAMKE MAESTRO

Za analizo nove blagovne znamke pa je potrebno vedeti tudi, kako je nastala oz. kakšne so bile odločitve marketinga, da so se odločili ravno za ime Maestro, kakšna je bila torej pot do cilja – nove združene blagovne znamke.

Na poti do cilja je bilo potrebno določiti kar nekaj stvari, recimo kakšna naj bo vsebina nove blagovne znamke, njeno konkurenčno prednost/razlikovanje, kdo je ciljna skupina, poslanstvo in katere bodo vrednote nove blagovne znamke. Pa če najprej odgovorimo na dana vprašanja, so si v Drogi Kolinski novo blagovno znamko zamislili takole (Arh 2005):

- **Vsebina blagovne znamke:** *»Skoraj vse, kar pride prav pri pripravi obroka.«*
- **Konkurenčna prednost/razlikovanje:** *»Namenjena je za uživače v hrani. Pri tem jo navdihuje naravnost mediteranskega življenja in uživanja v zdravi hrani.«*
- **Ciljna skupina:** *»Aktiven in iznajdljiv. Čez teden mu sicer pogosto zmanjkuje časa zase, vendar to premaguje s svojo iznajdljivostjo. Rad povabi prijatelje k sebi in jih vključi v pripravo večerje.«*
- **Poslanstvo:** *»Uživanje v dobri hrani ni nadstandard, ampak temeljna pravica, ki ni nezdržljiva s hitrim tempom sodobnega življenja.«*
- **Vrednote:** *»Čas zase.«*

Torej, določili so temeljne lastnosti, ki naj bi jih posedovala nova blagovna znamka, vendar je vsaka izmed sedmih omenjenih imela pred združevanjem svoje potrošnike, svoj tržni delež, svoj življenjski cikel. Katera je torej tista, ki je v naboru sedmih najmočnejša, da bi lahko prevzela vodilno vlogo v novi združeni blagovni znamki.

Da bi to ugotovili, so v Drogi Kolinski analizirali najprej **obstoječi asortiman** – kakšna je velikost trga, na katerem se blagovna znamka pojavlja? Je to trg velik 3 milijone ali 30 milijonov?

Glede na to, da sta tako Droga kot Kolinska v preteklosti poslovali z državami nekdanje Jugoslavije, bi lahko rekli, da so se blagovne znamke razprostirale od Triglava pa do Vardarja. Vendar ni pomemben zgolj obseg trga, ampak tudi **kakšen je tržni delež** blagovne

znamke na tem trgu, je ta 3 % ali 30 %? Če je blagovna znamka 1., 2. ali 3. na lestvici v svoji produktni skupini, potem je to dobro in sprejemljivo. Če je na 4. mestu, bolje, da je ne upoštevamo, razen, če celotna tržna skupina, kjer se nahaja, raste. Potem obstaja možnost njene širitve, kar je pozitivno. Upoštevati je torej potrebno tudi znamkin **potencialni tržni delež**, saj je pomembno, kakšen bo tržni delež blagovne znamke ciljnega leta (npr. leta 2010), ker je vedno potrebno načrtovati vnaprej. Zato je potrebno narediti tudi **finančno analizo** – kakšno je danes finančno stanje in kakšno naj bo v ciljnem letu? Je finančno stanje blagovne znamke danes pozitivno ali negativno in ali bo v ciljnem letu pozitivno ali nadpovprečno¹³?

Ko so dobili v Drogi Kolinski odgovore na doslej vse našete postavke, so že deloma lahko predvideli, katera je tista blagovna znamka, ki je najmočnejša. Vendar njihova pot do cilja še ni bila končana. Odgovoriti so morali še na par drugih vprašanj, ki niso zanemarljiva. Med drugim je tako vprašanje, kakšne so **značilnosti produktne skupine** – kakšen je delež surovin, delež stroškov embalaže in delež stroškov proizvodnje? Je posamezen delež majhen ali velik? Če je ta delež večji od ekonomije obsega, potem to ni dobro za podjetje in je odgovor ali bodo to blagovno znamko še naprej proizvajali, negativen. Vredno pa je razmisliti, če jo nameravajo še naprej prodajati, da opustijo stroške proizvodnje.

Pomembna je tudi **analiza konkurenčnega okolja**. Kateri so tisti glavni konkurenti v povezavi z dotično produktno skupino? Katere so prednosti in slabosti konkurentov? So le-ti domači in/ali lokalni in/ali multinacionalni? Kaj pa lahko pove **analiza resursov podjetja**? Se lahko podjetje z njimi bori proti konkurentom ali ne? Kakšne so torej priložnosti na dane izzive? (Arh 2005)

Ko so v Drogi Kolinski preučili vse našete faktorje, ki jih je potrebno upoštevati, pri združevanju blagovne znamke oz. nastajanju nove blagovne znamke, so ponovno pregledali sedem samostojnih blagovnih znamk:

- Argo,
- Droga,
- Evo,
- Kolinska,

¹³ Če bo negativno, to ni sprejemljivo.

- Maestro,
- Tomatina,
- Zlato polje (del).

Za združeno blagovno znamko je namreč potrebno **le eno ime**, toda katero? Maestro! Zakaj ravno Maestro, bom skušala obrazložiti v nadaljevanju v točki analize blagovne znamke.

7.5 ANALIZA NOVE BLAGOVNE ZNAMKE MAESTRO

Odgovor na vprašanje, zakaj ravno to ime, je lahko sila preprost. Imeni Kolinska in Droga sta dobro poznani le v Sloveniji, ne pa tudi v tujini. Za Maestro so se odločili, ker je to lepo, spevno ime, mednarodno lahko izgovorljivo in zapomljivo. Ime je sprejemljivo ne glede na geografske, jezikovne in kulturne ovire. Ime je s tržnega vidika v skladu s poslanstvom in vrednotami, ki so si jih v podjetju zadali za to blagovno znamko¹⁴. Ime sugerira prednosti in kvalitete izdelka, sklepam lahko tudi, da je posebno in značilno za trg, ki je namenjen blagovni znamki, da bo na njem nastopala. Glede na to, da v podjetju načrtujejo prodajo blagovne znamke tudi na tujih trgih, menim, da so uporabili strategijo standardizacije, saj bo isto ime uporabljeno na vseh trgih (podobni primeri imen blagovnih znamk so Nutella, After Eight itd.), zato je tudi osnovano na splošno znani besedi, ki je enako izgovorljiva na več različnih trgih in ima tudi enak pomen – mojster.

Postopka izbire, kot sem že podrobneje opisala v poglavju 5.3.1, se običajno lotimo po naslednjih korakih:

1. kreiranje osnovne banke imen,
2. selekcija v ožjem strokovnem krogu (več ravni),
3. testiranje pri ciljni skupini,
4. odločitev ob upoštevanju rezultatov testiranja in drugih dejavnikov (pravni, oblikovalski, poslovni, kulturni, jezikovni ...).

¹⁴ Ali je v skladu s poslanstvom in strategijo vodenja podjetja, pa bom skušala odgovoriti v nadaljevanju.

Predvsem se mi zdi, da so v Drogi Kolinski prvi korak izbire imena izpustili, saj so združevali blagovne znamke in predvidevam, da se jim je zdelo bolj smotrno obdržati ime ene od najmočnejših blagovnih znamk znotraj teh sedmih. Selekcija v ožjem strokovnem krogu je (predvidevam) potekala, žal pa nimam podatkov ali so opravili testiranje pri ciljni skupini. Na koncu je vendarle padla odločitev, da bo ime združene blagovne znamke Maestro.

Kaj pa to »novo« ime pomeni za podjetje s pravnega vidika in varovanja pravic industrijske lastnine? Namreč potrebno je izbrati tako ime blagovne znamke, da ga bo možno pravno zavarovati. Pravno varstvo namreč ščiti ime blagovne znamke pred konkurenti, hkrati pa preprečuje zmedo med številnimi podobnimi blagovnimi znamkami. Vprašanje torej je, kako so se tega lotili že predhodno v podjetju Droga Portorož d. d.?

Zakon o industrijski lastnini, ki določa vrste pravic industrijske lastnine in postopke za podelitev in registracijo teh pravic, sodno varstvo pravic in zastopanje strank v postopkih, v 1. točki 42. člena (ZIL-1 2001) pravi, da se **kot znamko sme registrirati**

»kakršenkoli znak ali kakršnakoli kombinacija znakov, ki omogočajo razlikovanje blaga ali storitev enega podjetja od blaga ali storitev drugega podjetja in jih je mogoče grafično prikazati, kot so zlasti besede, vključno z osebnimi imeni, črke, številke, figurativni elementi, trodimenzionalne podobe, vključno z obliko blaga ali njihove embalaže, in kombinacije barv kot tudi kakršnakoli kombinacija takih znakov.« (ZIL-1 2001: 11).

Nadalje pa Zakon v 1. točki 44. člena navaja, da se **kot znamka ne sme registrirati** znak (ZIL-1 2001):

- a) *»ki je enak prejšnji znamki druge osebe in če so blago ali storitve, za katere je registracija zahtevana, enaki blagu ali storitvam, za katere je registrirana prejšnja znamka;*
- b) *ki je enak ali podoben prejšnji znamki druge osebe in če so blago ali storitve, na katere se nanašata znak in znamka, enaki ali podobni, zaradi česar obstaja verjetnost zmede v javnosti, pri čemer verjetnost zmede vključuje verjetnost povezovanja s prejšnjo znamko; itd.« (ZIL-1 2001: 12).*

Sama sem preiskala vrsto podatkovnih baz evropskih in svetovnih bank imen registriranih blagovnih znamk in ugotovila, da se ime *Maestro* pojavlja večkrat. Nekaj primerov, kjer sem to ime zasledila je (www.wipo.int/ipdl/en/ in www2.uil-sipo.si):

- Maestro, ZDA (finančne storitve v zvezi z zavarovanjem in uporabo bančnih kartic, vključno dolžniških kartic);
- Maestro, Japonska (tobak, proizvodi za kadilce, vžigalnice);
- Maestro Eugenio, Danska (modni damski dodatki) ;
- Maestro, Francija (kemični dodatki uporabljeni v industriji, znanosti, agrikulturi, ...);
- Maestro Lorenzo, Švica (kave in kavni ekstrakti);
- ...

Ob prijavi blagovne znamke na uradu mora podjetje točno navesti izdelke oz. storitve, ki se bodo označevali s prijavljenim znakom. Izdelki in storitve morajo biti razvrščeni in označeni po mednarodni klasifikaciji blaga in storitev (Nicejski klasifikaciji). Na temelju nacionalne registracije ali prijave blagovne znamke v Republiki Sloveniji pa lahko nato imetnik oz. prijavitelj znamke uveljavlja mednarodno registracijo blagovne znamke v okviru Madridskega sporazuma in Protokola k Madridskemu sporazumu, katerega članice (glej prilogo 1) so v glavnem vse pomembnejše evropske države. Znamka velja deset let od dneva vložitve prijave, vendar se njena veljavnost lahko za enako obdobje neomejeno podaljšuje (ZIL-1 2002).

Podjetje Droga Portorož je v Sloveniji dokaj redno posodabljala in registrirala nove blagovne znamke, nekoliko manj dosledna pa je bila pri mednarodnem zavarovanju (Ivančič 2004: 39). Kljub vsemu pa je že leta 1994 (glej prilogo 2) naredila prvo pametno potezo in v Sloveniji registrirala blagovno znamko Maestro s sledečim logotipom:



Slika 7.5: Logotip blagovne znamke Maestro registriran 05. 10. 1994.

Vir: Podatkovne baze Urada Republike Slovenije za intelektualno lastnino, november 2005.

Drugi odločilni korak pa je bil storjen 15. oktobra 2002 (glej prilogo 3), ko je registrirala še logotip blagovne znamke Maestro, pod katerim je znamka prepoznavna še danes, na slovenskem in mednarodnem trgu:



Slika 7.6: Logotip blagovne znamke Maestro registriran 15. 10. 2002.

Vir: Podatkovne baze Urada Republike Slovenije za intelektualno lastnino, november 2005.

Blagovna znamka je torej je zavarovana tudi preko Madridskega sporazuma in tako omogoča podjetju Droga Kolinska širitev asortimana izdelkov pod blagovno znamko Maestro na mednarodne trge.

Kako pa sicer lahko uvrščamo novo blagovno znamko Maestro glede na klasifikacijo blagovnih znamk, arhitekturne tipe, kakšni so njeni trije temeljni elementi? Ali ime posebej njeno identiteto, kakšno vrednost predstavlja za podjetje?

Od treh temeljnih elementov vsake blagovne znamke, imena, znaka in zaščitene znaka znamke lahko na tej stopnji in s količino podatkov, ki so mi znani, opredelim le prvi element, to je ime - Maestro. Znak znamke ne morem predstaviti, saj ga pri Drogi Kolinski po besedah Tomaža Arha še ne želijo razkriti, znano je le, da bo prenovljen (Arh 2005). Enako lahko rečem tudi glede zaščitene znaka, sicer pa sem o sami registraciji blagovne znamke in pravnem vidiku imena Maestro že spregovorila.

Po različnih klasifikacijah lahko rečem, da gre za licenčno blagovno znamko (glede na lastnika), za blagovno znamko za skupino izdelkov ali storitev (glede na izdelek/storitev), trenutno za nacionalno blagovno znamko, katere cilj je postati mednarodna blagovna znamka (glede na prostor) in za krovno blagovno znamko (glede na vlogo), saj zajema skupino heterogenih izdelkov, a hkrati omogoča oblikovanje obljube za vsak izdelek posebej.

O identiteti v tej stopnji razvoja blagovne znamke težko spregovorim, saj mi je zaenkrat znano zgolj ime, za katerega lahko rečem, da je melodično. Vem, da naj bi bila blagovna znamka vsestranska, namenjena predvsem gastronomom, ki uživajo v hrani. Torej hkrati predstavlja nek prestiž, a je vendar še tako preprosta, da je hkrati dostopna prav vsem, ki imajo potrebo po hranjenju. V hitrem tempu življenja jim predstavlja tisti trenutek, ko si lahko vzamejo čas zase. Z Maestrom postanejo sam svoj dirigent v kuhinji. Žal pa zaenkrat ne morem opredeliti grafične podobe blagovne znamke, logotipa itd.

Enako še ne morem govoriti o imidžu blagovne znamke, saj se le-ta v očeh javnosti šele gradi. Zato o percepciji in všečnosti blagovne znamke ter zadovoljstvu potrošnika še ne morem govoriti. Bo pa združena blagovna znamka z enim imenom in eno pojavnostjo funkcionirala kot prepoznaven simbol, zato bo lahko potrošnik prihranil na času, saj mu bo blagovna znamka olajšala (oz. določila) izbor.

Lahko pa ocenim, kakšno kapitalno vrednost ima za podjetje glede na zgodovino prejšnje blagovne znamke Maestro in razvoj, ki je bil za to znamko načrtovan v letu 2004. Trženjska strategija pri začimbah je bila v Drogi Portorož d. d. v letu 2004 v Sloveniji usmerjena v utrjevanje ugleda in prepoznavnosti blagovne znamke Maestro ter v ohranjanje obstoječih tržnih deležev. Tržno komuniciranje so zasnovali s ciljem pomladitve pozicije blagovne znamke in aktivnosti vezali na ta trenutek najbolj poznanega kuharja Jamieja Oliverja. Posebno pozornost so v Drogi namenili elementom pospeševanja prodaje kot podpore prodajnim aktivnostim, saj so se zavedali, da je pri začimbah urejeno prodajno mesto eden pomembnejših dejavnikov nakupa. V skladu z najsodobnejšimi trendi in posodobitvijo embalaže vrečk z novim zapiranjem, s katero so pridobili konkurenčno prednost, bi z razvojem novih izdelkov zagotovo pomembno prispevali k še boljši poziciji izdelkov Maestro v prihodnosti (Letno poročilo Droge 2004). Po pregledu stanja znamke še onkraj slovenskih meja, sem ugotovila, da ima znamka Maestro na trgih nekdanje Jugoslavije vlogo sledilca. Program Maestro se je soočal z močno konkurenco, predvsem v segmentu dodatkov jedem. Izdelke Začinka so pri Drogi uspešno tržili tudi na švedskem trgu. Bistveno so povečali distribucijo na področju trgovskih verig. Trženjska strategija je bila usmerjena v povečevanje prodaje in nadaljnjo rast prepoznavnosti blagovne znamke. Na novih trgih, kjer še niso bili prisotni, je bila večina aktivnosti usmerjena v pridobivanje novih kupcev.

Torej glede na sloves in imidž, ki ga je imela blagovna znamka Maestro v Drogi Portorož d. d., lahko ugotovim, da je bila izbira imena Maestro verjetno bolj taktične narave, saj sem mnenja, da so želeli v Drogi Kolinski z imenom prenesti status kvalitete in zaupanje potrošnika tudi na ostale izdelke, ki jih bodo po novem tržili pod skupnim imenom Maestro. To bi jim še naprej prinašalo visok tržni delež tako na domačem kot tudi tujih trgih, hkrati pa bi se stroški trženja izdelkov zaradi enotnega imena zmanjšali. Verjamem, da to ne bo bistveno vplivalo na nadaljnjo prodajo začimb, si pa težko predstavljam, da bodo ljudje pozitivno sprejemali pod tem imenom tudi recimo omake, juhe ali pa žitne izdelke, ki so bili prej poznani pod imenom Zlato polje. Namreč, tudi za blagovno znamko **Zlato polje** so imeli pri Drogi Portorož d. d. izdelano celovito akcijo tržnega komuniciranja, v katero so vključili aktivnosti uspešnega pospeševanja prodaje in celovitega oglaševanja blagovne znamke. Z novo akcijo so marketinške aktivnosti ciljno usmerili v mlajšo ciljno skupino potrošnikov oziroma gospodinj. S celostno trženjsko strategijo so v letu 2004 na vseh strateških trgih v Sloveniji dosegli glavne zastavljene cilje programa, to je ohranjanje prodaje in vodilnih tržnih položajev za segment rižev in mlevskih izdelkov. Na trgih nekdanje Jugoslavije so zaradi omejenih marketinških sredstev sistematično vlagali predvsem v aktivnosti, namenjene pospeševanju prodaje. S celovitim pristopom ter z uporabo nekaterih novih orodij pospeševanja prodaje so dosegli vse načrtovane cilje. Kljub relativno nizkim finančnim sredstvom so v preteklem obdobju zgradili zavidljiv položaj blagovne znamke na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini. Zlato polje je bila na teh dveh trgih najmočnejša blagovna znamka riža z veliko tržno močjo, prepoznavnostjo in ugledom (Droga Portorož 2004). Zanimivo je tudi, da je program instant pripravljenih juh in omak **Argo** dosegal najboljšo pozicijo v Sloveniji, saj je bil prisoten s celotnim asortimanom, za ostale trge pa se je kot pomemben tržni potencial izkazal predvsem segment ragujev. Tako v Sloveniji kot na trgih nekdanje Jugoslavije in na Švedskem, kjer so tržili izdelke programa Argo, so vlagali v aktivnosti pospeševanja prodaje za doseg načrtovanih prodajnih ciljev. V drugi polovici leta 2004 so aktivnosti usmerili v razvoj novih izdelkov in asortiman ragujev dopolnili z dvema novima izdelkoma. Potrošniku so ponudili široko paleto izbire izvrstnih okusov v privlačni embalaži. Program Argo bi bil zato še naprej namenjen sodobnemu porabniku, ki živi zdravo, vendar v naglici.

Lahko torej povzamem, da je bil tudi nekdanji program Argo zasnovan za sodobnega porabnika, ki si želi uživati v dobri hrani, vendar običajno nima časa za to. Podoben koncept

pa zasledim tudi pri novi blagovni znamki Maestro. Idejni koncept je resda enak ali vsaj podoben, kaj pa izdelki, katere naj bi predstavljala nova blagovna znamka? Kako pa podjetje Droga Kolinska percipirajo ljudje, potrošniki – kakšna je stopnja zaupanja, da bi posegali po Maestrovih izdelkih?

Glede na analizo obstoječega stanja predvidevam dve možnosti razvoja blagovne znamke Maestro. **Možni razvoj A (pesimističen)** je, da so si izdelki med seboj preveč različni, da bi jih lahko enostavno vrgli v en skupen koš. Združitev teh izdelkov in nekdanjih blagovnih znamk bi lahko primerjali s skupnim pranjem belega in barvastega perila – enostavno ju ne moremo skupaj oprati, ker bo belo zaradi obarvanja izgubilo svoj pomen. Prisposodbo lahko prenesem na združene blagovne znamke, saj sem se tudi osebno spraševala ali instant pripravljene juhe in omake lahko tržimo v isti sapi z začimbami, vloženo zelenjavo in še žitnimi izdelki. To, da med izdelki ni neke rdeče niti, ki bi jih povezovala, je na 14. Marketinškem fokusu potrdil že Tomaž Arh, direktor marketinga v Drogi Kolinski. Po njegovih besedah rdeče niti ali skupnega imenovalca za vse blagovne znamke niti niso iskali, saj jim je bil tržni delež prodaje posamezne blagovne znamke dovolj velik podatek, tudi kar se tiče odnosa in lojalnosti potrošnikov do naštetih blagovnih znamk. Je pa poudaril, da bodo nekateri izdelki, ki niso dodatki ali dovolj sorodni ključni blagovni znamki Maestro, sčasoma bili izločeni iz proizvodnje in prodaje (Arh 2005).

Alternativni **možni razvoj B (optimističen)** pa je, da se bo po hitri združitvi blagovnih znamk v eno združeno dejansko odvijala širitev blagovnih znamk pod eno krovno – Maestro, znotraj katere bodo zastopani ne le homogeni, temveč heterogeni proizvodi. Možen je torej razvoj oz. širjenje v druge izdelčne skupine, kar pomeni, da se s tem pokrije tudi druge segmente trga. Znamka Mestro (oz. krovno ime Maestro) bi tu služilo predvsem kot moment prepoznavnosti, ki bi izdelkom prinašal kredibilnost, verodostojnost in lojalne kupce, ki bi zaupanje s krovne znamke Maestro prenašali na vse njene podblagovne znamke. Podobno se danes godi večjim svetovno znanim blagovnim znamkam kot so Kodak, Yamaha, Toyota itd. Če bo blagovna znamka Maestro uspešno prodrla na mednarodne trge, potem se ji lahko obeta svetla prihodnost.

Če ponovno poudarim, mora ime blagovni znamki omogočati in olajšati doseganje strateških ciljev, oblikovanje željene identitete, obenem pa mora biti skladno s celotno strategijo in

identiteto podjetja kot celote. Pa je nova združena blagovna znamka usklajena tudi z vizijo, vrednotami, s poslanstvom in cilji podjetja Droga Kolinska d. d.? Osebno menim, da je v skladu z vizijo podjetja, saj želi doseči višjo rast in tako pripomoči k rasti podjetja v regiji in tudi zunaj meja. Z blagovno znamko Maestro sledijo poslanstvu podjetja, saj z njo zagotavljajo varno in okusno hrano v zadovoljstvo svojih porabnikov. Znamka Maestro tudi odseva tisto, v kar v podjetju verjamejo – najboljša hrana in pijača, najhitreje do uporabnika (www.drogakolinska.si, 14. 10. 2005).

Na podlagi razmišljanja in dosedanje analize nove blagovne znamke, bi rada opredelila še prednosti in slabosti, za katere menim, da so del nove blagovne znamke:

- **prednosti:** spevno, izgovorljivo ime, lahko zapomljivo; nižji stroški trženja za ohranitev tržnega deleža; omogoča boljšo prepoznavnost vseh zelo različnih izdelkov, ki spadajo k tej blagovni znamki; ime ima tudi v mednarodnem okolju enak pomen zato omogoča znamki širitev na tuje trge, saj blagovna znamka je mednarodno registrirana; ima velike možnosti, da se bodo potrošniki prilagodili in navadili na novo združeno blagovno znamko zaradi vsečnosti imena relativno hitro;
- **slabosti:** ime združuje heterogene izdelke, ki nimajo ene skupne lastnosti; zaradi tega se bodo sčasoma nekateri izdelki opustili; potrošniki lahko ne sprejmejo ostalih izdelkov, kateri niso bili že poprej znani pod tem imenom blagovne znamke.

Zelo pomembna vrednota podjetja Droga Kolinska je kakovost izdelkov. Sicer načina, kako to kakovost dosegajo, ne omenjajo. Je pa v končni fazi zelo pomembno omeniti, da je za celovito obvladovanje kakovosti potrebna skupinska aktivnost in je ne morejo izvajati samo posamezniki, ampak zahteva timsko delo (Kaoru 1987: 83).

7.6 POTROŠNIKI IN KONKURENTI NOVE ZDRUŽENE BLAGOVNE ZNAMKE

Zadovoljni potrošnik je predpogoj za zvestega potrošnika. Zvesti potrošnik pa pomeni dolgoročno konkurenčno prednost podjetja. Slednjega se v Drogi Kolinski zavedajo in si bodo za to tudi prizadevali. Vrsto let so že v Drogi redno preverjali uspešnost takih prizadevanj preko sistema spremljanja zadovoljstva potrošnikov. Sistem je vključeval podatke iz različnih

raziskav, ki so jih stalno izvajali ali izpeljali takrat, ko je bilo to potrebno. Vsaka skupina potrošnikov ima svoje značilnosti, zato so bile tudi oblike spremljanja zadovoljstva potrošnikov različne in prilagojene posebnostim posamezne skupine. Pridobljene podatke so uporabili za boljše zadovoljevanje potreb potrošnika, za ustvarjanje lojalnosti in povečanje poslovne učinkovitosti. Na podlagi rezultatov in ugotovitev merjenja zadovoljstva potrošnikov so zato lahko stalno izboljševali procese in podjetje vodili k višji ravni kakovosti izdelkov in storitev (Letno poročilo Droga d. d. 2004). Sklepam lahko, da bodo podobno strategijo proučevanja potrošnikovih želja in potreb ohranili še naprej v združenem podjetju. Osnovna naloga spremljanja zadovoljstva potrošnikov je namreč ugotavljanje želja, pričakovanj in izkušenj potrošnikov z izdelki in storitvami ter oblikovanje takšnih predlogov, ki omogočajo podjetju čim boljše prilagajanje potrošnikom in zagotavljanje njihove zvestobe. Spremljanje zadovoljstva potrošnikov se začne že pri ugotavljanju potreb trga in je prisotno v celotnem procesu razvoja in trženja izdelka. Zato predvidevam, da bodo pri Drogi Kolinski še pred vstopom nove združene blagovne znamke Maestro na trg opravili testiranja všečnosti imena, elementov embalaže in drugih lastnosti izdelka ter natančneje ugotovili značilnosti ciljne skupine potrošnikov, ki jim bo izdelek namenjen. Ob vstopu izdelka na trg in z njegovim trženjem se nato oblikuje stalno merjenje stopnje zadovoljstva potrošnikov, ki pove, ali potrošnikova pričakovanja in želje v celoti uresničujejo.

Med učinkovite oblike spremljanja zadovoljstva potrošnikov sodi tudi komuniciranje s potrošniki preko brezplačnih telefonskih števil 080 1131 in 080 1536 ter e-pošte info@drogakolinska.si (www.drogakolinska.si, 14. 10. 2005). V vsakem podjetju so težnje, da se bodo potrošniki takih komunikacijskih kanalov navadili in se jih z veseljem poslužujejo, zato sem prepričana, da je to tudi želja v Drogi Kolinski. Taka komunikacija poleg posredovanja ustreznih informacij omogoča tudi sprejemanje pritožb in reklamacij ter zagotavlja njihovo učinkovito in hitro reševanje.

Skrb za zadovoljnega potrošnika se je odražala že v priljubljenosti in visokem ugledu Droginih blagovnih znamk, ko so dosegale vodilne tržne deleže v Sloveniji. Vedno večji ugled in tržno moč so pridobivale Drogine blagovne znamke tudi na tujih trgih, na katerih so bile prisotne. Zato želijo izkušnje in znanje na področju spremljanja zadovoljstva potrošnikov ohraniti tudi v podjetju Droga Kolinska in jih še naprej razvijati. Izkušnje in znanja iz domačega trga tako postopoma že prenašajo tudi na trge, kjer poslujejo njihova povezana

podjetja. Na tak način boljše spoznavajo želje in potrebe potrošnikov na teh trgih in uresničujejo njihova pričakovanja, kar pripomore tudi k boljšemu poslovanju podjetja. Seveda je potrebno raziskati tudi zunanje okolje in moč konkurence.

Nove blagovne znamke preživijo lahko le zaradi svoje raznolikosti. Dejstvo, da so nove, ni dovolj (Gruenwald 1992: 219). V današnjem kompetitivnem okolju je zato za podjetje nujno, da se zaveda svojega položaja na trgu – da ve, kdo so njegovi konkurenti ter kakšne konkurenčne blagovne znamke ponujajo.

Za katere blagovne znamke torej lahko rečemo, da so že bile in še bodo konkurenčne novi združeni blagovni znamki Maestro¹⁵. Menim, da so to blagovne znamke znotraj tržnega segmenta živilske industrije oz. mednarodno poznanega izraza *Fast Moving Consumer Goods* (v nadaljevanju FMCG), ki so v nekaterih primerih hitro rastoče zvezde, nekatere so t. i. molzne krave, ki podjetju prinašajo dobičke (npr. Coca-Cola), lahko pa so tudi psi, ki podjetju prinašajo zgolj zgubo in jih je potrebno opustiti. Menim, da je na domačem trgu po združitvi podjetij Droge in Kolinske blagovni znamki Maestro največji konkurent podjetje Eta z vloženo zelenjavo.

Izmed tujih blagovnih znamk pa menim, da bodo Maestru parirale blagovne znamke, kot so:

- Omake Barilla / Barilla, Italija
- Omake in riž Uncle Ben's / Uncle Ben's, ZDA
- Začimbe Kotanyi / Kotanyi, Avstrija
- Dodatki jedem Vegeta / Podravka, Hrvaška
- Pripravljene jedi Talianetta / Podravka, Hrvaška
- Juhe Campbell in omake Pace in Prego / Campbell, ZDA
- ...

Kako se bo blagovna znamka odrezala v konkurenčnem okolju slovenskih in mednarodnih blagovnih znamk, bo seveda povedal čas.

¹⁵ Trgovske oz. trgovinske blagovne znamke pri analizi konkurenčnega okolja blagovni znamki Maestro nisem upoštevala, saj se v diplomski nalogi posvečam primarno t. i. premium blagovnim znamkam, med katere pa ne spadajo trgovinske znamke kot so Spar, Mercator ali Tuš, ki jih lahko najdemo v istoimenskih trgovskih centrih širom Slovenije.

8. TRŽNI SEGMENT IZDELKOV ŠIROKE POTROŠNJE V 21. STOLETJU

Leto 2005 z združitvijo Droge in Kolinske, vzpostavitvijo strateškega partnerstva z Grand Prom-om in nadaljevanjem poslovnega sodelovanja s Podravko, predstavlja za Skupino Droga Kolinska leto 2005 prelomnico v smeri združevanja slovenske prehrabene industrije. Skupina Droga Kolinska prinaša na trg izbrano paleto prehranskih izdelkov, ki zadovoljujejo tudi najzahtevnejšega potrošnika. Blagovne znamke, ki so se ob združitvi ohranile, so plod dolgoletnih izkušenj, znanja ter sodobne in do okolja prijazne tehnologije. Na trgu se predstavljajo s širokim asortimanom različnih izdelkov, ki so, kakor pravijo pri Drogi Kolinski, postali sinonim za kakovost.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se povečuje vstop mednarodnih konkurentov, ukinjeni sporazumi o prosti trgovini pa onemogočajo slovenskim proizvajalcem sicer lažji dostop do že tradicionalnih trgov nekdanje Jugoslavije. Zaradi ukinitve kvot, v okviru katerih bi Slovenija izvažala, so proizvodi Droge Kolinske dodatno obremenjeni in s tem posledično manj konkurenčni. Katere so ovire ob vstopu na tuji trg:

- transportni stroški,
- pravne in carinske ovire,
- regulacije trga (zaščita domačih trgov),
- dostop do tehnologij, procesov, človeških virov,
- dostop do tržnih poti, dobaviteljev,
- **naravne vstopne ovire:** lojalnost blagovnim znamkam, diferenciacija izdelkov, visoke ravni investicij v tržno komuniciranje.

Zanimivi se mi zdijo podatki raziskav blagovnih znamk na Jugovzhodnih trgih, ki jih je Dujič Darko iz podjetja Gfk Gral-Iteo predstavil na 14. Marketinškem fokusu (Dujič 2005). Raziskava je potekala na trgih Bosne in Hercegovine, Bolgarije, Hrvaške, Grčije, Romunije, Srbije in Črne gore, Turčije in Slovenije. Glede na njihove ugotovitve so mladi na splošno bolj nagnjeni k pozitivnemu vrednotenju mednarodnih blagovnih znamk. Porabniki z vidika všečnosti pozitivno vrednotijo mednarodne trženjske pristope. V Romuniji, Srbiji in Črni Gori ter delno tudi v Bosni in Hercegovini imajo ljudje na splošno bolj pozitiven odnos do mednarodnih blagovnih znamk, vendar pa mednarodne blagovne znamke premalo upoštevajo

značilnosti lokalnega družbenega okolja. V razmerju med ceno in kakovostjo je zanimiv podatek, da imajo v Sloveniji mednarodne blagovne znamke boljšo pozicijo kot lokalne, kar pa za ostale trge ne velja.

Pri iskanju recepta za uspeh slovenskih znamk na tujih trgih (predvsem na trgih nekdanje Jugoslavije) je potrebno najprej razumeti kontekst, v katerem se nahajajo naše blagovne znamke. Zgodbo o uspehu iz domačega trga prenašati na sosednje je lahko tvegano, saj je uspešnost »kopiranja« odvisna od podobnosti trgov, predvsem kupne moči, razvitosti kategorij, osveščenosti potrošnikov, koncentracije trgovcev itd. Iz različnih raziskav ter gradiva lahko povzamem, da je največja vstopna ovira predvsem nerazumevanje in podcenjevanje lokalnega trga in potrošnikov. Kljub povečani konkurenci pa pri Drogi Kolinski načrtujejo ohranitev tržnega položaja programov na slovenskem trgu in povečanje prodaje na tujih trgih.

9. SKLEP

Blagovna znamka ni nekaj, kar se preprosto zgodi, temveč se sistematično oblikuje skozi daljše obdobje, pri čemer je ključnega pomena, da vsaka komunikacija, odločitev, aktivnost, proces, storitev, proizvod itd. komunicira in podpira skupno strategijo blagovne znamke družbe, podjetja, organizacije itd. Uspešno upravljanje blagovne znamke močno presega razumevanje osnov »brandinga«, je pravzaprav način poslovanja, ki na eni strani zahteva odgovornost in popolno angažiranost vseh zaposlenih, na drugi strani pa jasno zavezanost za njegovo upravljanje v obliki enega oddelka oziroma osebe, nenazadnje pa zahteva tudi določene finančne resurse.

Upravljanje blagovnih znamk je bilo dolga leta le stvar izredno usposobljenih trženjskih strokovnjakov, še posebej na področju hitro prodajnega blaga za široko uporabo, ki so upravljanje blagovne znamke razvili v učinkovit sistem za konkurenčno trženje, medtem ko je bilo na drugih področjih še do relativno nedavnega precej neprisotno in skrivnostno. Blagovne znamke so izredno kompleksne, ampak v osnovi gre vendar za sklope funkcionalnih vrednot, ki izhajajo iz kakovosti in ki jih presojamo razumsko, in čustvenih vrednot, ki jih presojamo s čustvenimi merili.

Danes blagovna znamka postaja ključni vir diferenciacije, ki vodi odločitev o nakupu. To je tista središčna točka okoli katere organizacija določa, kako bo na edinstven način ponudila določeno vrednost porabniku in to za dobiček. Obljuba blagovne znamke je podana skozi produkte, storitve in komunikacijo s potrošnikom. Če je blagovna znamka dobro oblikovana in upravljana skozi vsak kontakt s potrošnikom, potem bo organizacija rasla in uspevala.

V Drogi Kolinski so v letu 2005 posebno pozornost namenili usklajenemu delovanju vseh trženjskih funkcij na obstoječih in novih trgih Evropske unije. Visok ugled združenega podjetja in v preteklosti doseženi tržni deleži pri vsakem podjetju posamično so razlog, da v podjetju še naprej težijo k jasni in ciljno usmerjeni tržni strategiji. Pomemben poudarek je bil namenjen konsolidaciji blagovnih znamk in izdelčnih skupin, saj se zavedajo, da so lahko uspešne le jasno usmerjene blagovne znamke, zato je bila potrebna nujna sprememba pri blagovnih znamkah združenega podjetja – združitev nekaterih blagovnih znamk. Zakaj sploh so se odločili za združitev blagovnih znamk? Dejstvo je, da so izdelki in storitve vedno bolj

namenjeni manjšim segmentom potrošnikov, kar zahteva vedno bolj fokusirano izpeljano tržno komuniciranje, kar pa hkrati zahteva tudi vedno večje finančne vložke. Zato so se odločili iz več blagovnih znamk, ki jih niso bili več sposobni učinkovito podpirati s tržnim komuniciranjem, dobiti manj znamk, ki pa jih bodo lahko učinkovito podpirali.

S tem namenom so združili blagovne znamke Argo, Droga, Evo, Kolinska, Maestro, Tomatina in Zlato polje v eno, novo združeno blagovno znamko MAESTRO. Pri tem je bila izbira imena pomembna, saj lahko vpliva na življenjski cikel blagovne znamke. Zato se je bilo potrebno že v začetku odločiti kako obširno raziskavo in delo posvetiti izbiri imena blagovne znamke, kateri je zadan cilj, da bo pokrivala širok spekter trga, da bo vodilna na domačem trgu in se širila v mednarodne vode. Torej ravno nasprotno od ustvarjanja produktne blagovne znamke, ki bi bila bistveno bolj omejena glede na območje in čas, ki bi ji bil namenjen. V analiziranem primeru Droge Kolinske menim, da je bila izbira imena Maestro verjetno bolj taktične narave, saj sem mnenja, da so želeli v Drogi Kolinski z imenom prenesti status kvalitete in zaupanje potrošnika tudi na ostale izdelke, ki jih bodo po novem tržili pod skupnim imenom Maestro.

Verjetno bo to ustvarilo neko začetno zmedo na trgu med potrošniki in, če bi pesimistično gledala na situacijo, bi lahko sklepala, da so si posamezni izdelki, ki jih združena blagovna znamka Maestro zajema, med seboj preveč različni, da bi jih lahko enostavno vrgli v en skupen koš. Kako namreč tržiti instant pripravljene juhe in omake v isti sapi z začimbami, vloženo zelenjavo in še žitnimi izdelki? Tekom analize sem že ugotovila, da v Drogi Kolinski niso iskali neke rdeče niti ali skupnega imenovalca, ki bi povezoval vseh sedem blagovnih znamk, saj jim je bil tržni delež prodaje posamezne blagovne znamke zadosten podatek za združitev in poimenovanje, tudi kar se tiče odnosa in lojalnosti potrošnikov do naštetih blagovnih znamk. A kljub vsemu, sem mnenja, da združena blagovna znamka lahko uspe. Kajti kot so že uveljavljene svetovne blagovne znamke – kot so na primer Kodak, Yamaha, Toyota, Virgin – postale uspešne kot krovne blagovne znamke s heterogenimi podizdelki, menim, da se tudi Maestro lahko z dobro trženjsko strategijo in premišljenim razvojem izdelkov, lahko razvije v pravo, uspešno smer. Zato **zavračam mojo prvo hipotezo**, da so si posamezne blagovne znamke identitetno in izdelčno preveč različne, da bi jih lahko združili v eno blagovno znamko, ki bi omogočala rast in razvoj vključenih izdelčnih skupin na trgu.

Ker nisem imela dostopa do internih sekundarnih virov podatkov (interna dokumentacija, predhodne marketinške raziskave itd.), ki bi sicer lahko pripomogli h kvalitetnejši analizi blagovnih znamk, je moje interpretiranje dogodkov, ki so se pri združevanju omenjenih blagovnih znamk odvijali v Drogi Kolinski, da se bodo nekateri izdelki, ki jih trenutno zajema združena blagovna znamka Maestro, v bližnji prihodnosti izkazali v ekonomiji neobsega in jih bodo izločili iz krovne blagovne znamke. Iz tega lahko sklepam zgolj to, da je bila združitev blagovnih znamk Argo, Droga, Evo, Kolinska, Maestro, Tomatina in Zlato polje primarno strogo ekonomska poteza v boju za visok tržni delež na slovenskem in mednarodnih trgih ter šele sekundarno rahlo orientirana tudi na pripadnost oz. lojalnost potrošnikov in nadaljnjo rast nove združene blagovne znamke Maestro. Zato lahko le **delno potrdim mojo drugo hipotezo**, saj bo združitev blagovnih znamk zagotovo znižala stroške trženja ter povečala tržni delež prodaje, ne morem pa v celoti potrditi teze, da bo združena blagovna znamka prinesla tudi prepoznavnost vseh izdelkov pod to blagovno znamko in lojalnost kupcev. Kajti lojalnost kupcev se navezuje tudi na njihovo zaupanje do podjetja samega, ne le blagovne znamke. Ta del se rahlo navezuje tudi na mojo prvo hipotezo, saj sem malce skeptična, kako se bodo na spremembo odzvali potrošniki. Seveda bi bilo zelo zanimivo narediti čez pet ali deset let ponoven prerez stanja blagovne znamke Maestro in analizirati rast in razvoj znamke.

Kot drugi predlog nadaljnjih razprav ali dopolnitve obstoječe naloge bi bilo zanimivo preučiti, kako bodo pri Drogi Kolinski združevali sorodne izdelčne skupine – npr. v primeru hrena se postavi vprašanje, kako združiti Maestro hren in Kolinska hren? Vsaka od teh blagovnih znamk ima kljub različnemu cenovnemu pozicioniranju (ena je molzna blagovna znamka, v drugo vlagajo) približno tretjinski tržni delež, tako da bi ob opustitvi ene izgubili segment potrošnikov, ki ji je naklonjen. Znamki imata različno tehnologijo proizvodnje, kar pomeni, da bodo v Drogi Kolinski zaradi racionalizacije stroškov morali izbrati zgolj eno – katero? Znamki imata izdelke, ki se podvajajo in izdelke, ki se ne podvajajo, nosilna blagovna znamka pa naj bi imela vse. To pomeni migracijo različnih izdelkov pod eno blagovno znamko, kar pa seveda odpira nadaljnja vprašanja, ki odpirajo vrata nadaljnjim razpravam.

Združeno podjetje Droga Kolinska je danes vodilno podjetje prehranske industrije na domačem trgu, ki uspešno prodira tudi na zahtevne tuje trge. Nova blagovna znamka Maestro bo uspela le, če bodo pri celovitem obvladovanju in načrtovanju kakovosti blagovne znamke sodelovali vsi, od direktorja do delavcev na traku in prodajnega osebja. Krogotok vloženega

dela posameznikov v podjetju mora biti sklenjen, da se po njem lahko pretakajo celice, ki blagovni znamki dajejo ugled in moč.

Upamo lahko le, da lastniki in uprava vedo, kaj hočejo. Ali čutijo soodgovornost upravljanja in usmerjanja blagovnih znamk? Odgovor bo prinesel čas.

10. LITERATURA

1. Aaker, David A. (1991): *Managing brand equity*. New York : The Free Press.
2. Aaker, David A. (1998): *Marketing research*. New York [etc.] : John Wiley & Sons.
3. Aaker, David A. (1988): *Strategic market management*. New York [etc.] : John Wiley & Sons.
4. Austin, James E. in Kohn, Tomas O. (1990): *Strategic management in developing countries – case studies*. New York : The free press.
5. Belak, Janko (1999): *Politika podjetja in strateški management*. Gubno : MER Evrocenter.
6. Churchill, Gilbert A. (1995): *Marketing research, Methodological foundations*. Fort Worth [etc.] : The Dryden Press, cop.
7. Churchill, Gilbert A. in Jacobucci, Dawn (2005): *Marketing research*. ZDA, South-Western.
8. De Chernatony, Leslie (2002): *Od vizije do vrednotenja*. Ljubljana, GV Založba.
9. De Chernatony, Leslie (2000): *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
10. Devetak, Gabriel (2001): *Evropski marketing storitev*. Kranj : Založba moderna organizacija.
11. Drucker, Peter (2003): *On the profession of management*. Boston, Harvard Business School Publishing.
12. Duncan, Tom in Moriarty, Sandra (1997): *Driving Brand Value – Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationship*. New York, McGraw-Hill.
13. Gruenwald, George (1992): *New product development*. Illinois : NTC Publishing Group.
14. Hill, Elisabeth in O'Sullivan, Terry (1996): *Marketing. London*. New York, Longman.
15. Ivančič, Katja (2004): »Naiming« ali poimenovanje blagovnih znamk – primer Droge Portorož. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta.
16. Kaoru, Ishikawa (1987): *Kako celovito obvladovati kakovost – japonska pot*. Ljubljana, Tehniška založba Slovenije.
17. Kapferer, Jean-Noël (1997): *Strategic Brand Management*. London: Les Editions d'Organisation.

18. Keller, Kevin Lane (1998): *Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New Jersey, A Simon & Schuster Company.
19. Kotler, Philip (1998): *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovanska knjiga.
20. Kotler, Philip in Armstrong, Gary (1994): *Principles of marketing*. New Jersey, A Paramount Communications Company.
21. Kuang-Junh, Chen in Chu-Mei, Liu (2004): *Positive Brand Extension Trial and Choice of Parent Brand*. Journal of Product & Brand Management, 13, 1, str. 25-36.
22. Landa, Robin (2006): *Designing brand experiences*. New York, Thomson Delmar Learning Executive Woods.
23. Novak, Miša (2004): Modne blagovne znamke – od oblikovanja do strateškega upravljanja. *Turizem – časopis za menedžment in trženje v turizmu*, september (2-4). Ljubljana: Slovenska turistična organizacija.
24. Pickton, David in Broderick, Amanda (2001): *Integrated Marketing Communications*. Harlow, Pearson Education Ltd.
25. Repovš, Jernej (1995): *Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij*. Ljubljana: Studio marketing.
26. Smith, Paul in Berry, Chris in ostali (1997): *Strategic Marketing Communications*. Velika Britanija, Biddles Ltd.
27. Vesel, Nataša (2000): *English for Marketing Communications I*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Vijay, Vishwanath in Jonathan, Mark (1999): *Your brand's best strategy*. Harvard business review on brand management, 169-187. Boston: Harvard Business School Press.

11. VIRI

1. Letno poročilo 2004, Droga Portorož d. d., Izola, maj 2005.
2. Letno poročilo 2004, Kolinska d. d., Ljubljana, maj 2005.
3. Arh, Tomaž (2005): *Ključna vprašanja za direktorja marketinga, ko se odloča o združevanju znamk*. 14. Marketinški fokus. Ljubljana: Finance.
4. Batagelj, Zenel (2005): *Kaj lahko naredimo, da bo prihodnost slovenskih znamk na Balkanu svetlejša?*. 14. Marketinški fokus. Ljubljana: Finance.
5. Bohinc, Jure in ostali (2004): *Prenova blagovne znamke Si.mobil – Vodafone*. Integrirano tržno komuniciranje. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Dujič, Darko (2005): *So lokalne blagovne znamke res ključna ovira za vstop na trge JV Evrope?*. 14. Marketinški fokus. Ljubljana: Finance.
7. Neznani avtor (2002): *Virgin flies high with brand extensions*. Besedilne baze ProQuest na Fakulteti za družbene vede, november 2005: Strategic Direction. Bradford: oktober. Zbirka 18, št. 10, str. 21.
8. Sluga, Andrej (2005): *Ključna vprašanja prenove podobe znamke – primer Hita*. 14. Marketinški fokus. Ljubljana: Finance.
9. Spletna stran Droge Portorož d. d.
[URL:<http://www.droga.si>], jesen 2004 – zima 2005.
10. Spletna stran Kolinske d. d.
[URL:<http://www.kolinska.si>], poletje – zima 2005.
11. Spletna stran Droge Kolinske d. d.
[URL:<http://www.drogakolinska.si>], jesen 2005
12. Strateški poslovni načrt 2001-2005 Droge Portorož d. d.
[URL:<http://www.droga.si/podjetje/pdf/SPN1.pdf>], februar 2005.
13. Zakon o industrijski lastnini, 23. maj 2001 – področje blagovne znamke
[URL:<http://www.uil-sipo.si/GlavaS.htm>], november 2005.
14. Podatkovne baze Urada Republike Slovenije za intelektualno lastnino
[URL:<http://www2.uil-sipo.si/>]
15. Spletna stran Intellectual Property Digital Library
[URL:<http://www.wipo.int/ipdl/en/>]

12. PRILOGE

PRILOGA 1: DRŽAVE PRISTOPNICE K MADRIDSKEMU SPORAZUMU

Država	Datum priključitve k Madridskemu sporazumu	Datum priključitve k Madridskemu protokolu
Albanija	04. 10. 1995	30. 07. 2003
Alžirija	05. 07. 1972	/
Antigua in Barbados	/	17. 03. 2000
Armenija	25. 12. 1991	19. 10. 2000
Avstralija	/	11. 07. 2001
Avstrija	01. 01. 1909	13. 04. 1999
Azerbajdžan	25. 12. 1995	/
Bahrain	/	15. 12. 2005
Belgija	15. 07. 1892	01. 04. 1998
Belorusija	25. 12. 1991	18. 01. 2002
Bolgarija	01. 08. 1985	02. 10. 2001
Bosna in Hercegovina	01. 03. 1992	/
Butan	04. 08. 2000	04. 08. 2000
Ciper	04. 11. 2003	04. 11. 2003
Češka Republika	01. 01. 1993	25. 09. 1996
Danska	/	13. 02. 1996
Egipt	01. 07. 1952	/
Estonija	/	18. 11. 1998
Europska Unija	/	01. 10. 2004
Finska	/	01. 04. 1996
Francija	15. 07. 1892	07. 11. 1997
Grčija	/	10. 08. 2000
Gruzija	/	20. 08. 1998
Hrvaška	08. 10. 1991	/
Iran	25. 12. 2003	25. 12. 2003
Irska	/	19. 10. 2001
Islandija	/	15. 04. 1997
Italija	15. 10. 1894	17. 04. 2000
Japonska	/	14. 03. 2000
Južna Koreja	/	10. 04. 2003
Kazahstan	25. 12. 1991	/
Kenija	26. 06. 1998	26. 06. 1998
Kirgizija	25. 12. 1991	/
Kitajska	04. 10. 1989	01. 12. 1995
Kuba	06. 12. 1989	26. 12. 1995
Latvija	01. 01. 1995	05. 01. 2000
Lesoto	12. 02. 1999	12. 02. 1999
Liberija	25. 12. 1995	/
Liechtenstein	14. 07. 1933	17. 03. 1998
Litva	/	15. 11. 1997
Luksemburg	01. 09. 1924	01. 04. 1998
Madžarska	01. 01. 1909	03. 10. 1997

Maroko	30. 07. 1917	08. 10. 1999
Moldavija	25. 12. 1991	01. 12. 1997
Monako	29. 04. 1956	27. 09. 1996
Mongolija	21. 04. 1985	16. 06. 2001
Mozambik	07. 10. 1998	07. 10. 1998
Namibija	30. 06. 2004	30. 06. 2004
Nemčija	01. 12. 1922	20. 03. 1995
Nizozemska	01. 03. 1893	01. 04. 1998
Norveška	/	29. 03. 1996
Poljska	18. 03. 1991	04. 03. 1997
Portugalska	31. 10. 1893	20. 03. 1997
Republika Makedonija	08. 09. 1991	30. 08. 2002
Romunija	06. 10. 1920	28. 07. 1998
Ruska Federacija	01. 07. 1976	10. 06. 1997
San Marino	25. 09. 1960	/
Severna Koreja	10. 06. 1980	03. 10. 1996
Sierra Leone	17. 06. 1997	28. 12. 1999
Singapur	/	31. 10. 2000
Sirija	05. 08. 2004	05. 08. 2004
Slovaška	01. 01. 1993	13. 09. 1997
Slovenija	25. 06. 1991	12. 03. 1998
Srbija in Črna gora	27. 04. 1992	17. 02. 1998
Sudan	16. 05. 1984	/
Svazija	14. 12. 1998	14. 12. 1998
Španija	15. 07. 1892	01. 12. 1995
Švedska	/	01. 12. 1995
Švica	15. 07. 1892	01. 05. 1997
Tadžikistan	25. 12. 1991	/
Turčija	/	01. 01. 1999
Turkmenija	/	28. 09. 1999
Ukrajina	25. 12. 1991	29. 12. 2000
Uzbekistan	25. 12. 1991	/
Velika Britanija	/	01. 12. 1995
Vietnam	08. 03. 1949	/
Zambija	/	15. 11. 2001
(Skupaj: 78 držav)	(56)	(64)

Tabela 12.1: Države podpisnice Madridskega sporazuma na dan 22. september 2005

Vir: [URL: <http://www.uil-sipo.si/GlavaS.htm>], november 2005

PRILOGA 2: REGISTRACIJA BLAGOVNE ZNAMKE MAESTRO DNE 05. 10. 1994

Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino

Priročnik podatkovnega strežnika SIPO

✓ **Zadetek 1** od skupno **5** izbranih zapisov

Znamka

(111) Registrska številka: **8980153**
(151) Datum registracije: 05.10.1994
(180) Velja do: 17.02.2009
(210) Številka prijave: 8980153
(220) Datum prijave: 17.02.1989
(300) Prednostna pravica: -----
(441) Objava prijave: -----
(450) Objava registracije: 31.12.1994

(511) Nicejska klasifikacija: **29, 30**

(531) Dunajska klasifikacija: 2.1.15; 24.17.1-2; 27.5.1-15

(731) Prijavitelj: **DROGA živilska industrija p.o.**,
Obala 27, 6320 Portorož, SI (Slovenija)

(732) Imetnik: **DROGA PORTOROŽ, živilska industrija d.d.**,
Industrijska c. 21, 6310 Izola, SI (Slovenija)

(740) Zastopnik: Patentna pisarna d.o.o.,
Čopova 14 p.p. 1725, 1001 Ljubljana, SI (Slovenija)

(510,511) Seznam blaga/storitev:

29: solatne omake in konzerve.

30: gorčica, omake in začimbe.



Slika 12.1: Logotip blagovne znamke Maestro registriran 05. 10. 1994.

Vir: [URL: <http://www2.uil-sipo.si/>], november 2005

PRILOGA 3: REGISTRACIJA BLAGOVNE ZNAMKE MAESTRO DNE 15. 10. 2002

[\[Search Summary\]](#)

Results of searching in Madrid Express (Full)

MAR/maestro : 65 records

Showing records 26 to 50 of 65 :

- 42. 736723 [MAESTRO](#)
- 43. 744385 [EURO MAESTRO](#)
- 44. 758717 [MAESTRO](#)
- 45. 766679 [Maestro](#)

- 46. 787403 [MAESTRO](#)
- 47. 789537 [MAESTRO](#)

- 48. 791819 [GENOTROPIN MAESTRO](#)
- 49. 798862 [MAESTRO.GELATO](#)
- 50. 808623 [pizza maestro](#)

Search Summary

MAR/maestro: 65 occurrences in 65 records.

Search Time: 0.1 seconds.

First 25 records

Final 15 records

Start At



47 of 65

- (151) 15.10.2002 789537
- (180) 15.10.2012
- (171) 10
- (732) DROGA PORTOROŽ,
Živilska industrija d.d.
Industrijska cesta 21
SI-6310 Izola (SI)
- (812) SI
- (740) PATENTNA PISARNA, d.o.o.
Čopova 14, p.p. 1725
SI-1001 Ljubljana (SI)
- (540)
- (531) 01.01; 25.03; 27.05; 29.01
- (591) Jaune et noir.
Yellow and black.
- (511) 29 Viande, poisson, volaille et gibier; extraits de viande; fruits et légumes conservés, séchés et cuits; gelées, confitures; oeufs, lait et produits laitiers; huiles et graisses comestibles; coulis de fruits.
Meat, fish, poultry and game; meat extracts; preserved, dried and cooked fruit and vegetables; jellies, jams; eggs, milk and dairy products; edible oils and fats; fruit coulis.
- 30 Café, thé, cacao, sucre, riz, tapioca, sagou, succédanés du café; farines et préparations faites de céréales, pain, pâtisserie et confiserie, glaces comestibles; miel, sirop de mélasse; levure, poudre pour faire lever; sel, moutarde; vinaigre, sauces (condiments); sauce à salade; épices.
Coffee, tea, cocoa, sugar, rice, tapioca, sago, artificial coffee; flour and cereal preparations, bread, pastry and confectionery, edible ice; honey, treacle; yeast, baking powder; salt, mustard; vinegar, sauces (condiments); salad dressings; spices.
- 43 Services de restauration (alimentation); hébergement temporaire; services hôteliers, services de cafés-restaurants, de restaurants, de restaurants à libre-service, de buffets, de cafétérias, de snack-bars; services de traiteurs.
Provision of food and drink in restaurants; temporary accommodation; hotel services, services of coffee shops, restaurants, self-service restaurants, buffets, cafeterias, snack bars; catering services.
- (822) SI, 21.05.2002, 200270680
- (300) SI, 21.05.2002, Z-200270680
- (831) [AT](#), [BA](#), [BX](#), [CH](#), [DE](#), [FR](#), [HR](#), [HU](#), [IT](#), [MK](#), [RU](#), [YU](#)
- (832) [SE](#)

Slika 12.2: Logotip blagovne znamke Maestro registriran 15. 10. 2002.

Vir: [URL: <http://www2.uil-sipo.si/>], november 2005