

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maša Kodelja

**Padec in vzpon tržne znamke:
primer kavarne restavracije Rusjan**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maša Kodelja

Mentor: doc.dr. Mihael Kline

**Padec in vzpon tržne znamke:
primer kavarne restavracije Rusjan**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Mihaelu Klinetu za dragoceno strokovno pomoč in nasvete,
potrpežljivost ter prilagodljivost.

Vodstvu kavarne restavracije Rusjan za posredovane podatke.

Moji družini (Kodeljevim in Ipavčevim) za vso pomoč in nenehno spodbujanje,
predvsem pa moji mami, ki mi je študij sploh omogočila.

Nini za dolge telefonske motivacijske pogovore.

Gregorju za potrpežljivost in prave besede, ko sem jih najbolj potrebovala.

Mojemu sinu Leonardu, da sem smela biti spet študentka.

Padec in vzpon tržne znamke: primer kavarne restavracije Rusjan

V poplavi tržnih znamk, kjer je globalizacijski trg zasičen s podobnimi izdelki oz. storitvami, se morajo podjetja, če želijo preživeti na neizprosno trgu ter izstopati iz množice, difrencirati od konkurence z ekskluzivnimi, posebnimi, drugačnimi oz. edinstvenimi izdelki oz. storitvami. V ta namen se lahko podjetja poslužujemo koncepta preznamčenja, na ta način, da preimenujejo, preoblikujejo tržno znamko oziroma jo na podlagi Kaikaitijevega 3R modela še prestrukturirajo in repositionirajo. Obstajati pa mora utemeljen razlog, da se podjetje odloči za strategijo preznamčenja, ki lahko izvira iz notranjega ali zunanjega okolja. V teoretičnem delu naloge so namreč opredeljene faze življenjskega cikla ter razlogi upada tržne znamke. Podjetje se lahko poslužuje različnih orodij za revitalizacijo znamke ali pa vpelje strategijo uspešnega preznamčenja. Empirični del naloge je namenjen analizi študije primera kavarne restavracije Rusjan, kjer ugotavljam zakaj je prišlo do padca tržne znamke Rusjan ter kako je možno z ukrepi upravljanja znamko prenoviti ter jo usmeriti v krivuljo ponovnega vzpona/rasti. V zaključku naloge bom predstavila teze glede preimenovanja, prestrukturiranja in repositioniranja znamke Rusjan ter ali lahko trditve posplošimo tudi na druge primere.

Ključne besede:

tržna znamka, življenjski cikel tržne znamke, revitalizacija, preznamčenje, Kaikaitijev 3R model.

The rise and decline of a brand: the case of the cafeteria restaurant Rusjan

Given the proliferation of brands and the global market's saturation with similar products or services, in order to survive on the ruthless market and stand out from the crowd, businesses have to differentiate themselves from the competition through exclusive, different or unique products or services. In order to achieve this purpose, businesses can resort to the concept of rebranding, by renaming and reshaping of a brand, or, in addition, by restructuring or repositioning the brand on the basis of the Kaikati 3R model. However, there has to be a justified reason for a business to decide to apply the strategy of rebranding, with the reason stemming either from the internal environment or external causes.

The theoretical part of the thesis develops the phases of the life cycle and the reasons for the decline of a brand. A business can resort to different tools for revitalising the brand or it can introduce the strategy of successful rebranding. The empirical part of the work is dedicated to the analysis of the case study of the cafeteria restaurant Rusjan. In this part I present my findings with regard to the causes contributing to the decline of the brand Rusjan and with regard to the possibilities for renewing the brand or directing it again to the curve of growth through management measures. In the concluding part I will present theses regarding the renaming, restructuring and repositioning of the brand Rusjan and on whether the arguments presented can be generalised and thus applied to other cases as well.

Key words:

brand, life cycle of a brand, revitalisation, rebranding, Kaikati 3R model.

KAZALO

1 UVOD	8
2 TRŽNA ZNAMKA	10
2.1 Pomen tržne znamke	10
2.2 Funkcije tržne znamke	12
2.2.1 Z vidika potrošnika	12
2.2.2 Z vidika podjetja	13
3 KONCEPTI PRI UPRAVLJANJU TRŽNE ZNAMKE	14
3.1 Identiteta tržne znamke	14
3.2 Imidž tržne znamke	22
3.3 Pozicioniranje	25
4 INTEGRIRANO TRŽNO KOMUNICIRANJE	28
4.1 Tržno komuniciranje	28
4.1.1 Oglaševanje	29
4.1.2 Neposredno trženje	30
4.1.3 Pospeševanje prodaje	31
4.1.4 Odnosi z javnostmi in publiciteta	31
4.1.5 Osebna prodaja	32
4.2 Integrirano tržno komuniciranje	32
5 ŽIVLJENJSKI CIKEL TRŽNE ZNAMKE	33
6 KRIZA IN REVITALIZACIJA TRŽNE ZNAMKE	36
7 PREZNAMČENJE	41
7.1 Opredelitev preznamčenja	41
7.2 Razlogi za preznamčenje	42
7.3 Model preznamčenja	43
7.4 Proces preznamčenja	46
7.5 Strategije uspešnega preznamčenja	49
8 TEZE NA PODLAGI KAIKATIJEVEGA 3R MODELA	50
9 ANALIZA RAZISKAVE	50
9.1 Metodologija in zbiranje podatkov	50
9.2 Študija primera: kavarna restavracija Rusjan	52
9.2.1 Analiza zbranih podatkov z vidika potrošnikov	54
9.2.2 Analiza zbranih podatkov z vidika zaposlenih	63

10 DISKUSIJA IN INTERPRETACIJA HIPOTEZ	67
11 ZAKLJUČEK.....	73
12 LITERATURA	76
PRILOGE	82
Priloga A: Povzetek članka o preznamčenju v podjetju Accenture	82
Priloga B: Anketni vprašalnik z vidika potrošnikov	86
Priloga C: Anketni vprašalnik z vidika zaposlenih	89
Priloga Č: Slika plakata v kavarni restavraciji Rusjan	91
Priloga D: Časopisni članek v Delu.....	92
Priloga E: Časopisni članek v Primorskih novicah	93
Priloga F: Časopisni članek v Žurnalu	94
Priloga G: Časopisni članek v Primorskih novicah	95
Priloga H: Preverjanje domnev o povprečnih vrednostih spremenljivk na populaciji (t-test)	96
Priloga I: Analiza povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko	98
Priloga J: Preverjanje domnev o povprečnih vrednostih spremenljivk na populaciji (t-test)	100
Priloga K: Analiza povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko	102
Priloga L: Otvoritev razstave v Eda centru	105

KAZALO TABEL

Tabela 2.1:	Funkcije znamke z vidika potrošnika in proizvajalca	14
Tabela 7.1:	Razlogi za preznamčenje	42
Tabela 9.1:	SWOT analiza in razlogi za začetne težave v poslovanju.....	54
Tabela 10.1:	Promet v kavarni Rusjan po letih	68
Tabela 10.2:	Promet v restavraciji Rusjan po letih	69
Tabela 10.3:	Sprememba pozicijskega gesla kavarne restavracije Rusjan skozi čas ..	71

KAZALO SLIK

Slika 3.1:	Prizma identitete tržne znamke	18
Slika 3.2:	Model načrtovanja identitete tržne znamke	21
Slika 3.3:	Od identitete do imidža tržne znamke	25
Slika 6.1:	Življenjski cikel tržne znamke po Eganu	38
Slika 6.2:	Revitalizacija znamke po Aakerju	40
Slika 7.1:	Preznamčenje kot kontinuum	43
Slika 7.2:	Preznamčenje v hierarhiji znamčenja	44
Slika 7.3:	Evolucija konceptualizacije razvoja tržne znamke	45
Slika 7.4:	Model procesa preznamčenja	47
Slika 9.1:	Struktura anketirancev glede na spol	54
Slika 9.2:	Struktura anketirancev glede na starost	55
Slika 9.3:	Ocenjevanje storitev v kavarni restavraciji Rusjan	55
Slika 9.4:	Frekvenca obiska kavarne restavracije Rusjan	57
Slika 9.5:	Ali bi potrošniki storitve v Rusjanu priporočali svojim prijateljem, znancem?	58
Slika 9.6:	Ocena, kako šibka oz. močna je tržna znamka Rusjan z vidika potrošnikov ...	61
Slika 9.7:	Mnenja potrošnikov o kavarni restavraciji Rusjan v zadnjem obdobju	62
Slika 9.8:	Ocena trditev glede poznavanja vizije, poslanstva, vrednot in ciljev kavarne restavracije Rusjan	63
Slika 9.9:	Ocena zadovoljstva z delom v kavarni restavraciji Rusjan	64
Slika 9.10:	Ali bi zaposleni storitve v Rusjanu priporočali svojim prijateljem, znancem?	65
Slika 9.11:	Ocena, kako šibka oz. močna je tržna znamka Rusjan z vidika zaposlenih	65
Slika 9.12:	Mnenja zaposlenih o kavarni restavraciji Rusjan v zadnjem obdobju	66

1 UVOD

V poplavi tržnih znamk, kjer je globalizacijski trg zasičen s podobnimi izdelki oz. storitvami, se morajo podjetja, če želijo izstopati iz povprečja, diferencirati od konkurence z ekskluzivnimi, posebnimi, drugačnimi, edinstvenimi izdelki oz. storitvami. Podjetja se lahko za doseg tega cilja poslužujejo preznamčenja. Gre za koncept, ki predvideva, da se podjetje/tržna znamka preimenuje, da se spremeni simbol, celostna grafična podoba, pozicijski slogan ali katera koli druga razlikovalna funkcija. Cilj je, da postane podjetje/tržna znamka privlačnejše za zunanjo javnost oz. da se spremeni percepcija podobe pri potrošnikih.

Kava tržne znamke Julius Meinl je lahko popolnoma enaka v dveh različnih lokalih. Ampak od česa je odvisna odločitev izbora lokacije obreda pitje kave? Ali se odločimo na podlagi cene, prijetnega okolja, izkustvene aktivnosti, prijaznega nasmeška ali sklopa določenih okoliščin? Kateri je poglavitni, diferencialni element odločitve? Ali ga moramo še poiskati oz. spremeniti?

Podjetja se velikokrat znajdejo v težavah zaradi upada prodaje ali vstopa konkurenčnih podjetij na trg. Poleg vpliva različnih dejavnikov pa razlogi zavisijo tudi od notranjega okolja, kot so združitve in prevzemi ter nove vsebine. Podjetja se zato lahko poslužujejo strategije preznamčenja, ki prinaša prednosti, velikokrat pa je tudi nujno potrebno, če se želi tržna znamka ohraniti na trgu.

Primer iz prakse je nizkocenovni letalski prevoznik nemške Lufthanse Germanwings, ki se je postopoma začel združevati z drugo hčerinsko družbo nemškega prevoznika Eurowings (STA 2015, 1. november). Povod za to odločitev je bila tragedija, ko je leta 2015 na poti iz Barcelone v Düsseldorf umrlo 150 ljudi, ker je kopilot namerno strmoglavil letalo. Za najdražjo strategijo preznamčenja, vredno približno 100 milijonov USD, velja Andersen Consulting, ki se je leta 2001 preimenovalo v današnji Accenture, kjer so poleg spremembe imena vpeljali še rekonstrukcijo ter repositioniranje tržne znamke. V prejšnjem stoletju se je leta 1898 mladi farmacevt Caleb Bradham odločil za spremembo imena pijače iz »Brad's drink« v »Pepsi Colo« (Marro 2016). Preznamčenje je zapleten proces, ki zahteva v prvi vrsti identificiranje ter poznavanje razlogov, ki botrujejo uveljavitvi sprememb, pa tudi veliko znanja, truda, časa ter sodelovanja med zaposlenimi.

Namen diplomske naloge je vsebinsko in metodološko prikazati razloge, ki so pripeljali do krize, ter posledično do propadanja tržne znamke ter podati predloge za implementacijo preznamčenja. Z metodološkimi vprašanji ter odločitvami glede revitalizacije in

upravljanja sprememb na znamki lahko dosežemo oživitev ter ponoven vzpon tržne znamke na trgu.

V teoretičnem delu je cilj naloge podati pregled relevantne teorije: znanstvenih člankov in publikacij, ki se ukvarjajo s pojmom tržne znamke, upravljanjem, krize, revitalizacije in načinom, kako upravljamo spremembe na tržni znamki (Kaikatijev 3R model).

Struktura diplomske naloge je tako sestavljena iz teoretičnega dela, ki v drugem poglavju vključuje opredelitev koncepta ter funkcije tržne znamke. Sledi tretje poglavje, ki vključuje opredelitev koncepta upravljanja tržne znamke od identitete, imidža do pozicioniranja tržne znamke.

Četrto poglavje je namenjeno opredelitvi spleta tržne komunikacije in opredelitvi integriranega tržnega komuniciranja.

Peto poglavje opisuje koncept življenjskega cikla tržne znamke.

Šesto poglavje opredeljuje razloge, zakaj se tržna znamka znajde v krizi, ter katere so alternative, ki jih ima podjetje na razpolago za revitalizacijo znamke.

Sedmo poglavje predstavlja ključno temo teoretičnega dela, kjer je opisano preznamčenje in razlogi, ki pripeljejo podjetje da takšnega ukrepa.

Zadnje poglavje v teoretičnem delu opisuje trditve, ki jih je treba dokazati, utemeljiti ali ovreči, tako imenovane teze glede 3R Kaikatijevega modela preznamčenja.

Za odgovor na vprašanja, kako in zakaj se nekaj dogaja, bom uporabila metodo študije primera po Yinu. Teoretične zakonitosti bom preverila in dokazala na praktičnem primeru tržne znamke Rusjan.

Deveto poglavje je namenjeno analizi raziskave, ki je osrednji del diplomske naloge. Cilj empirične raziskave je z analizo sekundarnih internih podatkov podjetja ter s pomočjo ankete med notranjo (zaposleni) in zunanjo (potrošniki) javnostjo ugotoviti, kako javnost zazna znamko in zakaj je prišlo do propadanja tržne znamke Rusjan. Kako je možno z ukrepi upravljanja znamke prenoviti znamko ter jo usmeriti v krivuljo novega vzpona/rasti? Teze na to vprašanje bom raziskala na podlagi Kaikatijevega 3R modela preučevanja in implementacije znamčenja.

Področje preznamčenja je še dokaj pomanjkljivo opredeljeno, zato je študija primera lahko dobra osnova za upravitelje tržnih znamk, da bi se v prihodnosti znali pravilno orientirati, prilagajati ter ukrepati v primeru, ko pride do padca tržne znamke na trgu, in smiselno implementirati preznamčenje v prakso. Podjetja se morajo vedno bolj prilagajati spremembam na trgu, zato menim, da bodo strategije preznamčenja v prihodnosti vedno bolj aktualne.

2 TRŽNA ZNAMKA

2.1 Pomen tržne znamke

»Izdelek je tisto, kar naredijo v tovarni. Blagovna znamka je nekaj, kar stranka kupi. Izdelek lahko drugi proizvajalci ponaredijo, znamke ne morejo. Izdelek lahko hitro zapade v pozabo, dobra znamka pa je večna« (King v Rampersad 2009, 139).

Literatura ponuja veliko odgovorov na vprašanje: »Kaj je *brand*¹?« Vsak odgovor je lahko pravilen, saj predstavlja košček v sestavljanju definicije raznolikega koncepta znamke. Gre za neopredmeteno sredstvo, element, ki najbolje ovrednoti izdelek in poudarja koristi, materialne prednosti ter čustvene vsebine. Spreminja monotono blago v »ožigosane« ter posebne izdelke. Predstavlja lahko neopredmeteno vrednost za potrošnika ter pomeni garancijo za kakovost. V primeru, da z njo učinkovito upravljamo, pomeni za podjetje garancijo za uspeh. Termin je v literaturi izražen na različne načine s splošno sprejetimi pomeni, vendar z različnimi poudarki. V nadaljevanju bom zaradi lažjega razumevanja uporabila termin tržna znamka, ki ga zagovarja Kline (2007) z argumentacijo, da je izraz blagovna znamka preveč ozek pojem ter ni več ustrezen, saj se znamči veliko širše. Znamka ni le blago, ampak je lahko tudi oseba, storitev, mesto in država, ki nastopa na trgu, in katero lastnik aktivno trži.

V daljnem letu 1960 je Ameriško marketinško združenje (AMA) definiralo tržno znamko kot »ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija nešteti, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih« (Kotler 1998, 444). Osredotoča se lahko na lastnosti izdelka, njegove koristi, vrednote proizvajalca, kulturo, osebnost ter uporabnika, ki jo kupuje in uporablja (prav tam). Tehnična definicija tržne znamke je še vedno v uporabi ter izraža razlikovalni učinek, ki jo znamka pripisuje izdelku. Korelc (2003) meni, da takšna opredelitev tržno znamko osiromaši. S tega vidika namreč poudarja le grafične elemente znamke, zanemarja pa vse njene neopredmetene sestavine.

Aaker (1991, 7) in Kotler (1998, 444) sta posvojila omenjeno definicijo in barvitejše definirala tržno znamko kot razlikovalno ime oz. simbol (npr. logotip, trgovska znamka ali

¹ »Tržna znamka je izraz, ki se v sodobni tržno komunikacijski teoriji uporablja kot širši pomen izraza blagovna znamka, saj zajema korporativne, izdelčne in storitvene znamke« (Wikipedia 2016).

oblika), ki zazna izdelke ali storitve določenega ponudnika ter jih razlikuje od konkurenčnih podjetij. Aaker v svoji definiciji opredeli prednosti tako za potrošnika, kjer mu tržna znamka nakazuje izvor izdelka, ter za proizvajalca, ki jo ščiti od konkurence, ki bi jo želela posnemati. Aaker združuje definicije ostalih avtorjev, ki tržno znamko gledajo zgolj z vidika potrošnikov ali podjetja.

Nekateri strokovnjaki manj podrobno, a bogatejše definirajo znamko. De Chernatony in McDonald opredeljujeta, da je uspešna tržna znamka »prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zazna zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednote, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami« (De Chernatony 2002, 24). Potrošnik preko svojih okusov ter nagnjenj filtrira sporočila podjetja skozi tržno znamko in se identificira z njenimi vrednotami.

Oglaševalec Walter Landor (v Bates 2004, 4) definira »znamko kot obljubo, da sta izdelek ali storitev avtentična ter zagotavlja kakovost in zadovoljstvo strank«.

Svetovalec znamčenja Colin Bates (2004, 5) definira znamko »kot skupek zaznav v mislih potrošnika« ter na ta način poudari močno neopredmetenost znamke ter se osredotoča predvsem na naslovnika, gledalca znamke.

Tudi evropski strokovnjak znamčenja Kapferer (1997, 17) se ideološko distancira od znamke kot izdelka. V prostorski ter časovni sferi znamka namreč posreduje izdelku pomen in identiteto, in zato vidi Kapferer v njej več kot le izdelek. Znamka je konceptualen prostor, kjer se utrdi pretekli ter prihodnji razvoj ponudbe, identiteta podjetja ter s tem izkušnja potrošnika.

Lindstrom (2011, 12) definira znamko »kot nekakšno osebno izkaznico, kot izjavo vsemu svetu, kdo smo ali kaj bi radi bili. Na kratko, v današnjem trženjsko in oglasno prenasičenem svetu tržnim znamkam sploh ne moremo ubežati«.

Lahko bi dodala še veliko drugih definicij tržne znamke, nekaterih učinkovitih, drugih na meji med učinkovito frazo ter aforizmom. Vsaka definicija poudarja različno dimenzijo koncepta tržne znamke, ki jo zaradi številnih dimenzij zelo težko sintetizirata. Definicije so nepopolne, saj vsaka poudarja le določene vidike znamke. Tržna znamka vključuje vse: ime, izdelke ter storitve, ki jih identificira, zgodovino, vrednost ipd., ki pripelje do dveh ekstremov v isti relaciji, in sicer podjetja ter potrošnikov.

2.2 Funkcije tržne znamke

Zakaj je tržna znamka tako pomembna in zakaj ima veliko vrednost za podjetja? Odgovor je lahko v tem, da opravlja različne pomembne funkcije za potrošnike in za podjetja.

2.2.1 Z vidika potrošnika

Tržna znamka z vidika potrošnikov omogoča zaznati vir ter proizvajalca izdelka in mu tako dodeli odgovornost, vezano na zadovoljstvo oz. razočaranje, ki se nanaša na uporabo izdelka oz. storitve (Jacoby in drugi 1977).

S povečanjem izkušenj z izdelki se povečuje poznavanje znamke, ki omogoča potrošniku, da preko preteklih izkušenj oceni izdelek (ali znamko), ki najbolj zadovolji njegove potrebe in želje. Takšen mehanizem omogoča, da zmanjšamo nevarnost nezadovoljstva, ki je vezano na nakup izdelka. Različni tipi nevarnosti (Roselius 1971, 58):

- časovna nevarnost: neuspeli nakup lahko pomeni oportunitetni strošek, da najdemo ekvivalenten izdelek,
- fizična nevarnost: izdelek predstavlja nevarnost za zdravje uporabnika oz. drugih oseb,
- funkcionalna nevarnost: izdelek ne posreduje pričakovanih karakteristik,
- finančna nevarnost: vrednost znamke ni enakovredna plačilu zanjo.

Po Kapfererju (2008, 22) ima znamka 8 funkcij, in sicer:

- identifikacija ali zaznavna funkcija; z zaznavo imena ali znamke potrošnik identificira določen izdelek ali njegov vir med številnimi drugimi,
- praktičnost pomeni, da potrošniki prihrani čas in energijo pri nakupu; izognil se bo iskanju informacij, brez dvoma bo potrdil preteklo odločitev o nakupu ter ne bo več iskal alternativ, ki pomenijo strošek z vidika časovne komponente,
- garancija znamke pomeni za potrošnika varnost kakovosti v času in prostoru,
- optimizacija pomeni varnost potrošnika pri nakupu najboljšega izdelka v svoji kategoriji oz. izdelka, ki lahko zadovolji specifične potrebe; potrošnik je pripravljen plačati tudi višjo ceno (premium price) za izdelek določene znamke,
- karakterizacija predstavlja za potrošnika potrditev svojega imidža; potrošnik išče v znamki potrditev lastnega jaza oz. kako želi biti viden v očeh drugih (v primerjavi s preteklostjo so danes znamke vedno bolj sredstvo za izražanje osebnosti kot sredstvo za dosego cilja),

- kontinuiteta pomeni povezanost z znamko; dolgoročna uporaba določene znamke je potrošniku v zadovoljstvo,
- hedonizem ali zadovoljstvo z zunanostjo znamke, ki je povezano s privlačnostjo tržne znamke,
- etičnost predstavlja zadovoljstvo z družbeno odgovornostjo znamke; potrošnik postaja občutljiv na socialno problematiko, pričakuje se enako pozornost znamke do vprašanj ekologije, problematike zaposlovanja, oglaševanja, ki ne šokira.

Preko preteklih izkušenj ima potrošnik določeno mnenje o tržni znamki, ki vpliva na njegovo percepcijo tveganja. Dva enaka izdelka različnih tržnih znamk bosta različno ocenjena glede na preteklo izkušnjo, ki jo je doživel uporabnik z izdelkoma. Znamka, na katero uporabnika veže zadovoljstvo s preteklo uporabo, bo bolje ocenjena. Tržna znamka (Murphy 1989, 45) je torej oblika mentalne stenografije, katere glavna prednost je, da ukinemo potrebo po iskanju ter analizi alternativ za določeno kategorijo izdelka. Potrošniki nimajo ne časa ne energije, da bi vsak nakup določenega izdelka obravnavali kot prvega. Izbor določene znamke pomeni prihranek časa ter varno izbiro brez nevarnosti.

2.2.2 Z vidika podjetja

Enako pomembne so funkcije, ki jih tržna znamka opravlja za podjetje (De Chernatony in McWilliam 1989, 339–349). Je sredstvo identifikacije za poenostavitev kontrole ter upravljanja izdelkov, ki pripomore k poenostavitvi procedur v računovodstvu ter inventure izdelkov. Znamka predstavlja pravno sredstvo zaščite lastnosti in edinstvenosti izdelka z vidika intelektualne lastnine, ki so lahko zaščitene s posebnimi patenti, avtorskimi pravicami ipd. Znamka je pokazatelj kakovosti. Potrošniki se bodo tako lažje odločili za nakup izdelkov iste znamke (Erden 1998, 134), manj negotovo bo bodoče povpraševanje ter ustvarile se bodo vstopne ovire za nove znamke. Konkurenca sicer lahko izboljša kakovost, vendar ne more reproducirati preteklo pozitivne izkušnje potrošnika z izdelkom oz. storitvijo, kar omogoča podjetju, da okrepi zaupanje ter zvestobo potrošnika. S tega vidika je znamka sredstvo za zagotavljanje konkurenčne prednosti. Kot zadnje je tržna znamka vir finančnih sredstev, ki se jo lahko proda ali kupi.

Keller (2003, 9) opredeljuje pomen tržne znamke z vidika potrošnika na eni strani in z vidika proizvajalca na drugi strani (glej Tabela 2.1).

Tabela 2.1: Funkcije znamke z vidika potrošnika in proizvajalca

POTROŠNIKA	PROIZVAJALCA
Identifikacija izvora izdelka	Identifikacijsko sredstvo za poenostavitev kontrole ali upravljanja
Prenos odgovornosti na proizvajalca	Pravno sredstvo za zaščito lastnosti
Zmanjšanje tveganja	Kazalnik kakovosti za zadovoljne stranke
Zmanjšanje stroškov iskanja	Konkurenčna prednost
Obljuba proizvajalca	Vir finančnih donosov
Simbol pripadnosti	
Znak kakovosti	

Vir: Keller (2003, 9).

3 KONCEPTI PRI UPRAVLJANJU TRŽNE ZNAMKE

3.1 Identiteta tržne znamke

Identiteta tržne znamke (brand identity) pokriva za znamko in velikokrat za celotno podjetje podobno vlogo, posreduje ji dušo in srce ter usmerja njena dejanja in omogoča, da bo razumljena z vidika zunanjega sveta.

Identiteta tržne znamke predstavlja, kako zaznamo tržno znamko ter se nahaja na strani pošiljatelja. Način kako je znamka zaznana z vidika potrošnikov, je ključ do uspeha. Če želimo prenesti pozitivne asociacije, ki jih potrošniki poznajo in jim zaupajo, to zahteva prepoznavne asociacije znamke v glavah potrošnikov brez neskladnosti pri elementih znamke. Po navedbah Van Gelderja (2003, 35) identiteta znamke izjavlja svojo zgodovino, načela in ambicije. Znamka mora biti upravljena z doslednostjo in vitalnostjo. Van Riel in Balmer (v De Chernatony 2002, 53) opredelujeta identiteto kot navade, cilje in vrednote, ki tržni znamki omogočajo diferenciacijo na ta način, da kažejo značilnosti nosilca.

Identiteta tržne znamke bi morala posredovati predloge funkcionalnih, čustvenih in samoziranih koristi ter bi na ta način prispevala k vzpostavitvi odnosa med znamko in kupcem. Za lažje razumevanje identitete znamke lahko upoštevamo niz predpostavk (Aaker 1996, 68–69):

- *identiteta znamke je struktura asociacij znamke, za katero si mora vodstvo podjetja prizadevat za ustvarjanje ter ohranjanje skozi čas. Te asociacije sporočajo pomen tržne znamke ter vsebujejo obljubo članov podjetja napram potrošnikom;*

- *identiteta tržne znamke pomaga vzpostaviti odnos med znamko in potrošnikom preko vzpostavitve predloga vrednosti, ki vključuje funkcionalne, emocionalne ter ekspresivne prednosti;*
- *identiteta tržne znamke vključuje 12 dimenzij danih s štirih različnih vidikov, in sicer: znamka kot izdelek, znamka kot organizacija, znamka kot oseba, znamka kot simbol;*
- *struktura identitete znamke vključuje bistvo znamke, osnovno ter razširjeno identiteto.*

Skupina, ki se ukvarja z oblikovanjem in ohranjanjem identitete tržne znamke, mora biti sposobna, da jo naredi posebno ter mora skrbeti zanjo. Aaker in Joachimsthaler (2000, 40) menita, da v primeru, da zanemarimo že en sam element identitete znamke, bomo zelo težko razvili celoten potencial znamke, ki bo dovezna za vstop nediferenciranih izdelkov na trg ter na konkurenčno cenovno politiko.

Pri strategiji tržne znamke lahko govorimo o štirih nepopolnih pristopih pri vzpostavitvi identitete znamke, ki jih imenujemo pasti identitete znamke (Aaker 1996, 69–72). Prva se nanaša na podobo tržne znamke, in sicer kako potrošniki zaznajo znamko. Poznavanje imidža znamke prinaša uporabne informacije, ki so lahko potrebne za razvoj identitete znamke. Obstaja nevarnost, da imidž tržne znamke enačimo z identiteto znamke, namesto da, bi ga upoštevali kot element njenega razvoja. Na ta način dopustimo potrošnikom odločitev glede pomena znamke. Poglavitna razlika, ki jo moramo upoštevati je, da potrošniki zaznajo imidž tržne znamke glede na pretekle izkušnje, ki so lahko popačene z vidika posamezne interpretacije, medtem ko je identiteta znamke usmerjena v prihodnost ter predstavlja težnje znamke.

Druga past se nanaša na pozicioniranje znamke. Gre za del identitete in predlog vrednosti znamke, ki je predstavljena ciljni skupini in pomeni konkurenčno prednost. Pri tem obstaja tveganje, da se zmanjša razvoj identitete znamke z iskanjem pozicioniranja znamke, ki se izvaja s pomočjo komunikacijskih programov. Nekateri elementi identitete tržne znamke niso nujno namenjeni aktivni komunikaciji, ko dosežejo določeno zrelost, postane določen del nepotreben. Le malo elementov bo eksplicitno predstavljenih, osredotočiti se le nanje predstavlja nevarnost za znamko.

Z vidika zunanje perspektive veliko strategov v podjetju meni, da je identiteta znamke sredstvo, ki vodi potrošnike v nakup izdelka oz. storitve zaradi lastne zaznave znamke. Na to se nanaša tretja past, ki predstavlja možnost, da podjetje ne uporabi identitete znamke za

pomoč pri odkrivanju vrednot osnovnih ciljev celotne organizacije. Različni deli podjetja bodo zaradi pomanjkanja internega sredstva komuniciranja težko poenoteno usmerjeni.

Zadnja najpogostejša past je osredotočenost na attribute izdelkov, ki jih vodi napačno prepričanje, da so le-ti edini pomembni pri odločitvi nakupa potrošnika ter konkurenčnih dinamikah. Omenjena napaka nastane zaradi pomanjkanja razlikovanja med izdelkom in znamko. Koncept znamke je veliko bolj obširen kot koncept izdelka. Identiteta, ki se osredotoča le na attribute izdelka, bi bila preveč omejena. Kritične točke razvoja take identitete so po Aakerju (1996, 75–76) opisane v nadaljevanju.

- Pomanjkanje diferenciacije: lastnost izdelka je lahko zelo pomembna za potrošnika, če pa vse znamke poudarjajo enako lastnost, ta ne bo več predmet diferenciacije. Vse znamke bodo v očeh potrošnika enake.
- Lastnosti izdelkov lažje posnemamo: zaradi razvoja tehnologij se lastnosti izdelkov lažje posnema. Na tej osnovi zasnovana strategija bi morala biti podprta z dragimi analizami ter stalnimi izboljšavami.
- Predvideva se, da so potrošniki racionalni pri izbiri: po tem kriteriju potrošniki vedno iščejo informacije glede lastnosti izdelkov, pred izvedbo nakupa naredijo primerjalno analizo. V resnici pred nakupno odločitvijo zelo malokrat pride do omenjenega procesa analize. V večini primerov nakupe izvedemo hitro ter naredimo le površno analizo lastnosti izdelkov.
- Omejene so strategije razširitve znamke: identiteta, osnovana na prednostih in neoprijemljivih asociacijah, omogoča strategijo razširitve znamke zaradi prenosa na nove in različne izdelke, medtem ko specifične lastnosti izdelka ostanejo vezane nanje.
- Zmanjša se strateška fleksibilnost: v kolikor je znamka asociirana na lastnosti izdelka, se le-ta identificira z izdelkom. Na ta način se zmanjša zmožnost prilagoditve spremembam na trgu, ki izhajajo iz zmanjšanja pomembnosti lastnosti oz. povpraševanja po izdelku s strani potrošnikov.

Ustvarjanje identitete znamke zahteva veliko truda s strani odgovornih v podjetju, da dobimo sistem identitete, ki usmerja delovanje podjetja ter poveča možnost razširitve.

Kapferer (2008, 182) je razvil model identitete znamke, ki je specificirana s šestimi elementi in je predstavljena kot šesterokotna prizma (Slika 3.1). Elementi prizme so definirani na osnovi serije vprašanj, ki pojasnijo nekatere pomembne vidike tržne znamke (Kapferer 2008, 172), in sicer:

- *Kakšna je vizija ter specifični cilj tržne znamke?*

- *Kaj jo naredi drugačno od ostalih znamk?*
- *Katerim potrebam znamka zadostuje?*
- *Kaj je njena narava?*
- *Katere so njene vrednote?*
- *Katero je njeno specifično področje odgovornost?*
- *Kateri so njeni prepoznavni znaki/simboli?*

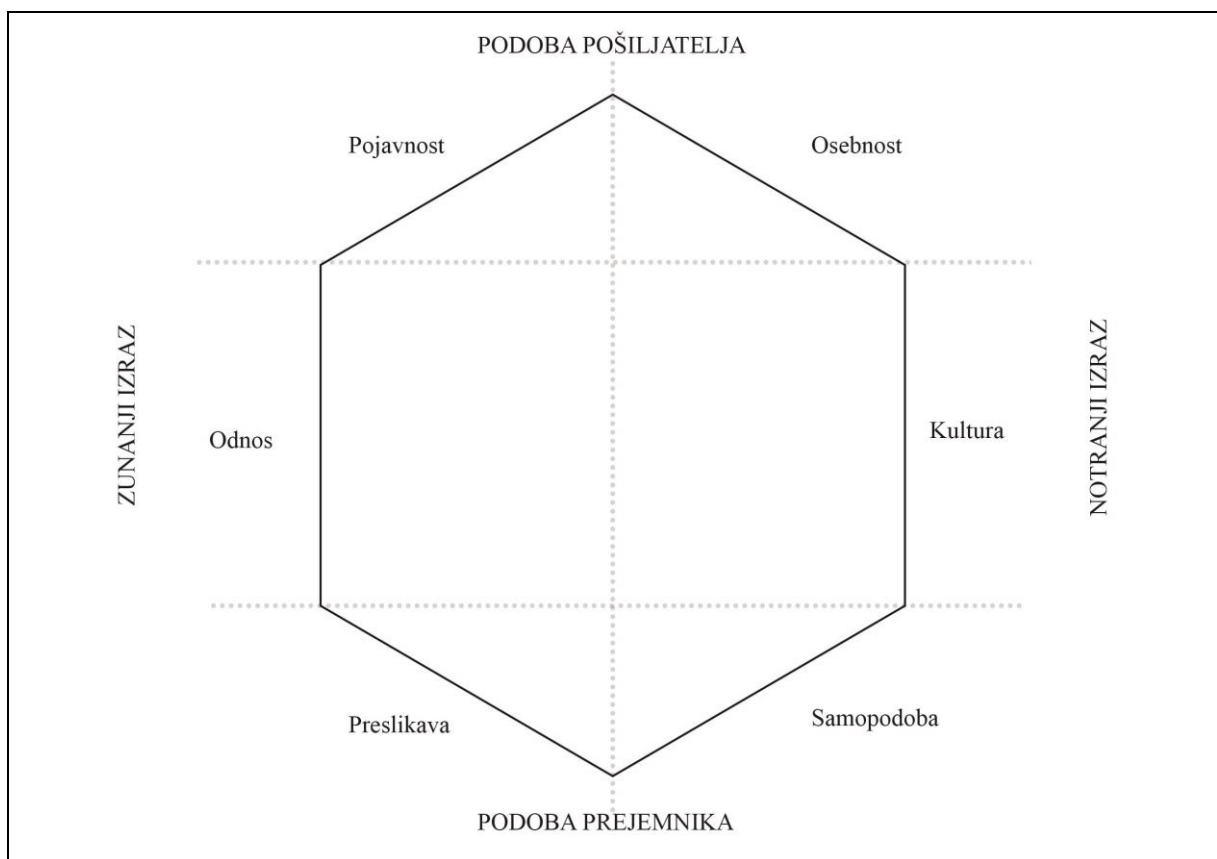
Avtor obravnava šest komponent identitete znamke (Kapferer 2008, 182–187):

1. **FIZIKA:** zaznana dodana vrednost in fizične lastnosti znamke, ki se izražajo v izdelku, še posebej v »tipičnem« reprezentativnem izdelku. Omenjena komponenta identitete znamke povzema neodvisne karakteristike znamke, v katero spadajo vizualni elementi. Izvor potez izhaja iz določenih ali ključnih elementov izdelkov določene znamke. Gre za temeljni element, saj mora znamka preko svoje ponudbe zagotoviti materialne prednosti (npr. STURBUCKS: zelen in bel logotip, podjetje orientirano na produkt, kakovosten in širok izbor kave, prijetna atmosfera lokala) (Slideshare).
2. **OSEBNOST:** kakšna bi bila znamka kot osebnost. Izhaja iz načina, kako znamka komunicira o svojih izdelkih/storitvah. Osebnost znamke omogoča, da se potrošniki lahko z njo poistovetijo. Uporablja se za opredelitev stila in načina oglaševanja (npr. STURBUCKS: kakovostno usmerjena, tradicionalna znamka).
3. **KULTURA:** izdelek znotraj določene znamke izraža na trgu svojo kulturo. Ob močni tržni znamki, ki posreduje svojo vizijo in ideologijo, se oblikuje skupina podpornikov. Za avtorja je omenjena komponenta najpomembnejša, saj omogoča vzpostavitev odnosov s potrošniki, ki poskušajo pripisati pomen svojim nakupom ter se navdušujejo za ideale in vrednote znamke (npr. STURBUCKS: predanost, spoštovanje do ljudi in okolja).
4. **ODNOS:** znamka pogosto zagotavlja priložnost simbolične izmenjave vsebin med ljudmi. Omenjeni vidik identitete znamke je posebno pomemben za tiste znamke, ki delujejo v storitvenem sektorju ali pri direktni prodaji. Gre za medosebni ali socialni odnos (npr. STURBUCKS: bližina, personalizacija, prijateljstvo, družabnost).
5. **REFLEKSIJA oz. ODSEV:** pomeni tip identifikacije. Imidž potrošnika se zrcali preko tržne znamke. Refleksija ne odraža izključno cilja znamke, torej prepričati potencialnega kupca v nakup izdelka ali storitve, ampak predstavlja njen imidž, ki ga znamka posreduje v javnost. Potrošniki izražajo svojo identiteto z uporabo znamke

(npr. STURBUCKS: modna, usmerjena h kakovosti, predstavlja ameriški način življenja).

6. SAMOPODOBA: gre za podobo, ki jo ima ciljna skupina kot uporabnik določene tržne znamke in je odsev notranjih občutkov potrošnika. Se pravi, da je na eni strani samopodoba, ki je notranje ogledalo cilja, na drugi pa refleksija, ki je zunanje ogledalo cilja. Z uporabo tržne znamke si gradimo samopodobo (npr. STURBUCKS: kakovostno usmerjena, ohranja tradicijo, etična in okoljska odgovornost, osredotočena na medčloveške odnose).

Slika 3.1: Prizma identitete tržne znamke



Vir: Kapferer (2008, 183).

Aaker (1996, 78–85) je razvil svoj model identitete znamke (Slika 3.2), ki predstavlja vodilo za vse aktivnosti pozicioniranja znamke. V kolikor želimo znamki dati globino in širino, jasnost ter da bo razumljiva potrošnikom in jo diferencirat od ostalih znamk, jo lahko upoštevamo v okviru štirih različnih vidikov: znamka kot izdelek, organizacija, oseba ali kot simbol.

Tržnih znamk običajno ni potrebno upoštevati v okviru vsakega od teh vidikov ali posameznih pripadajočih dimenzij, predvsem moramo identificirati tiste, ki so koristne za ustvarjanje celotne identitete tržne znamke.

Prvi vidik je, da preučimo znamko kot izdelek, vanjo je vključenih šest različnih dimenzij. Vsebina identitete znamke je lahko definirana preko palete izdelkov. Močna povezava med znamko in tipologijo izdelkov (npr. Visa in kreditne kartice) bo imela za posledico priklic znamke pri potrošnikih, vedno kadar se bo govorilo o določeni tipologiji izdelkov. Pomembno je, da je mehanizem priklica v zavesti potrošnika izdelek – znamka ter ne v obratni smeri. Znamka je lahko opredeljena preko lastnosti izdelkov, ki zagotavljajo funkcionalne ter emocionalne prednosti potrošnikom.

Kakovost je pomemben element tržne znamke. Zaznana kakovost predstavlja ceno za vstop in konkurenčno sredstvo na trgu. Zaznana vrednost predstavlja cenovni razpon, v katerem se znamka lahko giblje. Veliko znamk poskuša vezati svojo identiteto na specifično uporabo (npr: Getorade energijski napitek za športnike).

Poleg uporabe se tržna znamka lahko odraža tudi pri uporabnikih (npr. Chicco povsod, kjer so otroci).

Tržna znamko lahko opredelimo s poreklom države (npr. Ferrari je ena izmed najbolj znanih italijanskih tržnih znamk, švicarske ure Rolex).

Drugi vidik je znamka kot organizacija, ki se raje fokusira na lastnosti organizacije kot na lastnosti izdelka ali storitve. Institucionalni atributi so zelo pomembni pri podjetjih, ki imajo dolgoročen odnos s strankami (npr. storitvena podjetja, visoko tehnološka podjetja). Lastnosti organizacije so veliko bolj odporna na konkurenco v primerjavi z lastnostmi izdelka. Veliko lažje je namreč posnemati izdelek kot organizacijo, ki je sestavljena iz ljudi, vrednot in programov. Omenjene lastnosti so neoprijemljive in se jih težko posnema, ovrednoti.

Pomembna je odločitev ali gre za lokalno ali globalno tržno znamko.

Znamka kot oseba je z vidika znamke verjetno najbolj zanimiva. Znamka, ki ima osebnost, se lahko lažje diferencira na konkurenčnem trgu. Kot velja za osebo, lahko tudi znamki pripišemo določene lastnosti. Obravnavamo jo lahko kot kompetentno, simpatično, mladostno ipd.

Posledica oblikovanja osebnosti znamke je prispevek k vzpostavitvi odnosa med znamko in stranko, ki je lahko prijateljski, gre za odnos zaupanja.

Zadnja komponenta sistema identitete znamke je znamka kot simbol. Močan simbol lahko zagotovi kohezijo in strukturo identitete znamke ter jo naredi skupaj z znamko prepoznavno, kar ima za posledico, da si jo lažje zapomnimo.

Dimenzije različnih zornih kotov pod katerimi lahko analiziramo znamko, pripeljejo do identifikacije identitete znamke. V zvezi s tem je treba opredeliti tri različne ravni, ki sestavljajo identiteto znamke: jedro tržne znamke, razširjena identiteta in bistvo (esenca) tržne znamke (Aaker in Joachimsthaler 2000, 43–47).

Jedro identitete je sestavljena iz različnih dimenzij, ki gredo od dve do štiri ter predstavlja nespremenljivo osnovo tržne znamke. Igra ključno vlogo pri opisovanju pomena in uspeha tržne znamke. Medtem ko se pozicioniranje in strategije komunikacije lahko v času spremenijo, ostaja osnovna identiteta nespremenjena. Lahko se razvija, vendar ne sme biti v nasprotju. Osnovna identiteta se lahko obravnava kot element, ki naredi znamko unikatno ter različno v primerjavi s konkurenco.

Razširjena identiteta vključuje vse ostale elemente. Razširjena identiteta vključuje vse odtenke, ki pripadajo znamki ter omogoča vpogled v celotno sliko.

Bistvo znamke ni povzetek osnovne identitete, ampak je rdeča nit, ki povezuje vse elemente. Mora biti zaščitena pred zunanjimi poskusi prilaščanja ter mora biti dovolj močna, da vodi vse dejavnosti članov organizacije. Na enak način mora biti na razpolago v različnih kontekstih. Gre za enostavno vrednoto, ki je razumljena na nezavedni ravni, imenovana tudi »kapital znamke«.

Naslednji korak za pravilno definiranje sistema identitete znamke je, da zagotovimo potrditev vrednosti, verodostojnost ter odnos s potrošniki (Aaker 1996, 95–104).

Potrditev vrednosti lahko definiramo kot izjavo funkcionalnih, emocionalnih prednosti in prednosti samo-izražanja, ki jih zagotavlja znamka ter predstavljajo vrednost za potrošnika. Funkcionalne prednosti znamke so najbolj vidne ter so direktno povezane s funkcijami izdelka ali storitve. Pri izjavi o vrednosti znamke je zelo pomembno, da identificiramo funkcije, ki so pomembne za potrošnika oz. za izbrani segment. To zagotovimo preko oglaševanja izdelka ciljni skupini. Funkcionalne prednosti se lahko enostavno posnema, zato ne omogočajo doseganje dolgoročne konkurenčne prednosti. Ne omogočajo velikega prispevka pri diferenciaciji znamke, zmanjšujejo strateško fleksibilnost in zavirajo širitev znamke.

Emocionalne prednosti pomenijo, da preko uporabe določenega izdelka/znamke omogočimo potrošniku, doseganje pozitivnih občutkov. Omenjena prednost obogati

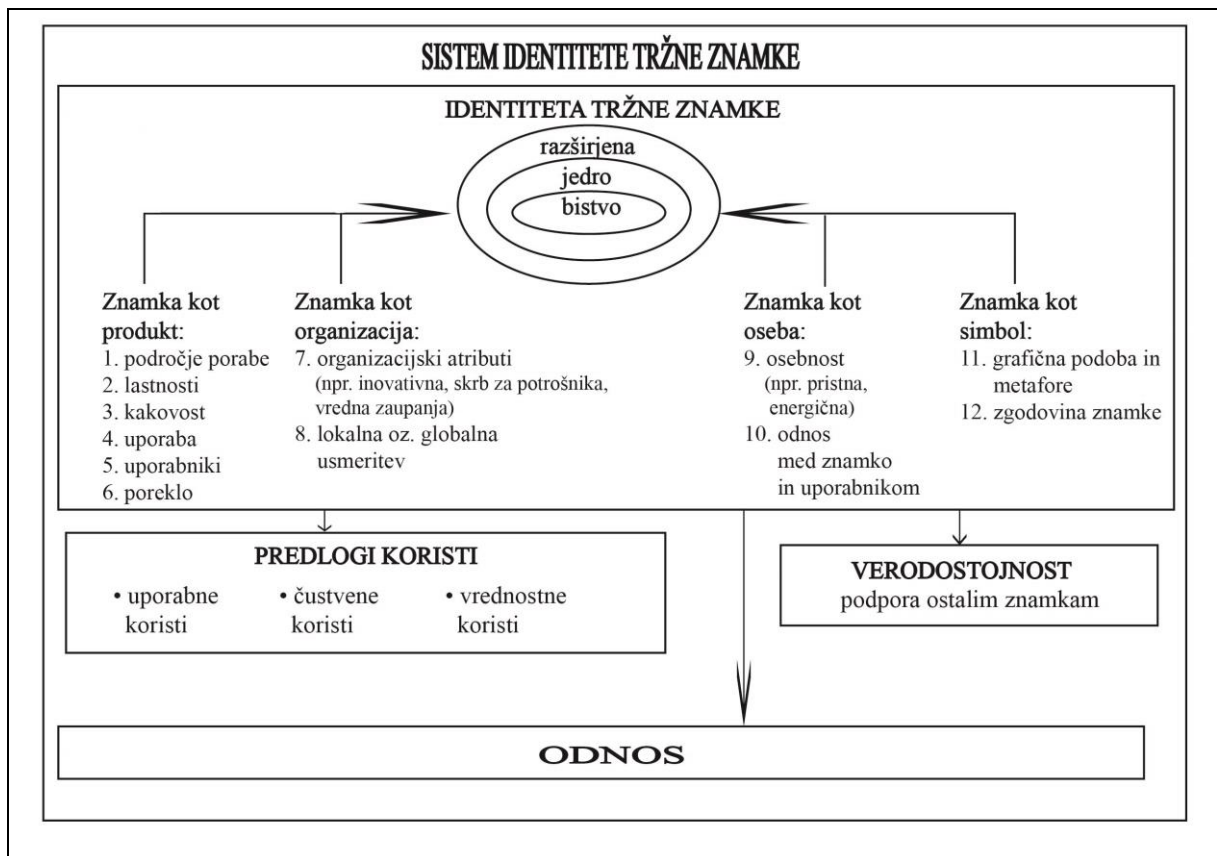
izkušnjo uporabe znamke ter jo diferencira od konkurence. Velikokrat emocionalne prednosti izhajajo iz funkcionalnih prednosti.

Fraza »smo tisto, kar imamo«, je verjetno najbolj učinkovita izjava glede vedenja potrošnikov (Tuan v Belk 1988, 139). Pomeni, da lahko izdelki ali znamke postanejo izrazi poimenovanja, ki jih imajo potrošniki o sebi in predstavljajo koristi samo-izražanja. Znamke morajo identificirati vlogo, ki jo potrošniki želijo izvesti, skladno z njihovo običajno uporabo. Dosega tega cilja omogoča, da se bo vez med znamko in potrošnikom v času okrepila.

Znamka ima poleg usmerjanja odločitev glede nakupa tudi vlogo poroka, preko tj. podobe, ki jo imajo potrošniki. Na ta način ustvarja verodostojnost.

Znamka, ki lahko zagotovi izjavo o vrednosti je z vidika uporabnikov verodostojna, bo lahko izpostavila prijateljski odnos.

Slika 3.2: Model načrtovanja identitete tržne znamke



Vir: Aaker in Joachimsthaler (2000, 44).

3.2 Imidž tržne znamke

Koncept imidža tržne znamke sta že leta 1955 prvič obravnavala Gardner in Levy in temelji na ideji, da tržne znamke kupujejo potrošniki, predvsem zaradi številnih pomenov vezanih na tržno znamko, ne pa le zaradi njihovih fizičnih lastnosti in funkcij (Levy 1999, 233).

Izraz imidž znamke se nanaša na niz zaznav v glavah potrošnikov (Kotler 1998, 304), ki se odražajo v različnih vrstah asociacij do znamke ter sestavljajo okvir glede mnenj potrošnikov o tržni znamki.

Rojšek in Starman (1993, 38) opredeljujeta imidž ali predstavo o tržni znamki kot zelo kompleksno kategorijo. Porabnik si v določenem časovnem obdobju preko lastnih izkušenj, informacij, ki potekajo od ust do ust, komunikacijskih elementov (npr. ime, embalaža) in oglaševanja, ustvari lastno podobo o tržni znamki. Kako se oblikuje določen imidž v očeh uporabnikov je velikokrat težko razložiti, saj uporabniki selektivno zaznajo pridobljene informacije, določene pozabijo, spet druge pa interaktivno povežejo.

Po mnenju Kapfererja (2008, 174) imidž tržne znamke pomeni, kako potrošniki in ostali zaznajo znamko. Podoba tržne znamke je na potrošnikovi strani. Analize imidža se osredotočajo, kako določene skupine zaznajo izdelek, znamko, politiko, podjetje ali državo. Podoba se nanaša na način, kako skupine dekodirajo vse signale, ki izhajajo iz izdelka, storitev ali komunikacij, ki jih pokriva znamka. Podoba je rezultat dekodiranja sporočila, pridobivanje pomena ter tolmačenja znakov. Imidž lahko definiramo kot konstrukt, ki se nanaša na »skupek prepričanj, idej in vtisov, ki jih ima oseba o podjetju ali izdelku« (Crompton v Ivandič in Podnar 2012, 52).

Van Riel (v Petric 2015, 7–8) opredeljuje imidž širše, in sicer kot:

- subjektivno znanje,
- vsoto funkcionalnih kakovosti in psiholoških značilnosti v očeh porabnika,
- profil nekega objekta, ki predstavlja vsoto vtisov in pričakovanj, zbranih v spominu posameznika,
- je posledica interakcij osebnih pričakovanj, idej, občutkov in vtisov o objektu (je skupek pomenov po katerem je oseba, tržna znamka ali korporacija poznana in s katero ljudje opisujejo, se spominjajo ali so v odnosu z njo),
- vsoto izkušenj, ki jih ima nekdo z določenim subjektom,
- holistično (celovito) in živo predstavo, ki jo ima določena skupina o korporaciji.

Kotler (1998, 195) opredeli imidž tržne znamke kot vrsto prepričanj o le-tej. Omenjena opredelitev je preveč ohlapna. Na imidž tržne znamke moramo gledati tudi z vidika čustvene percepcije, ki jo ima potrošnik o znamki, zaznavanje, ki odseva njegove misli, občutke. Imidž tržne znamke se določa preko zaznavnega mehanizma interakcije med tržno znamko ter nizom drugih simbolov (besede, znaki, barve, ljudje ...). Torej podoba vsebuje zaznavne elemente, ki opredeljujejo funkcije znamke (Keegan in drugi 1995, 319–324). Pri imidžu tržne znamke moramo upoštevati predvsem vidik asociacij, kjer gre po mnenju Hilla »za dominantno idejo ali skupek idej oziroma asociacij, ki opredeljujejo osebo, državo, stranko, podjetje, univerzo oziroma posamezen objekt nasploh« (v Kline in Berginc 2003, 1042). Hill (prav tam) še poudarja, da se ideja, ki je dominantna, skristalizira v obliko imidža. To naj bi bilo posledica dejstva, da človeška zavest ne more upravljati z obsežnimi in kompleksnimi podrobnostmi. Po mnenju Podnarja (v Briščik 2015, 10–11) je imidž vtis ali mentalna podoba posameznika o zaznani entiteti.

Imidž tržne znamke je torej koncept, ki se nanaša na trenutek, ko projicirana identiteta podjetja prispe v glave potrošnikov. Pomen se lahko spremeni zaradi posledic konkurence, percepcijskih ovir ali določenih okoliščin. Keller (2003, 70–74) opredeljuje imidž tržne znamke kot zaznavo znamke, ki jo ima potrošnik glede na dosedanje asociacije znamke. Zaznava je odvisna od moči, naklonjenosti in edinstvenosti asociacij. Moč asociacij je odvisna, koliko marketinške aktivnosti in drugi faktorji vplivajo na izkušnje, ki jih imajo potrošniki z znamko. Asociacija je odvisna od kvantitete ter kakovosti informacij, ki jih imajo potrošniki v zvezi z znamko. Bolj ko bo potrošnik razmišljal o prejetih informacijah in jih povezal z dosedanjim znanjem o znamki, močnejša bo asociacija. Naklonjenost asociacij lahko definiramo kot prepričanje potrošnikov, da ima znamka določene lastnosti in prednosti, ki izpolnjujejo njihove potrebe in želje. Edinstvenost asociacij pa predstavlja točko diferenciacije v povezavi z ostalimi znamkami ter pomeni konkurenčno prednost, oziroma razlog zakaj se potrošnik odloči za določeno znamko. Avtor opredeljuje tri glavne kategorije asociacij tržne znamke (Keller 1993, 2):

- lastnosti tržne znamke – kaj misli potrošnik, da ima ali je tržna znamka; gre za karakterizacijo tržne znamke z opisom lastnosti,
- prednosti tržne znamke – kaj misli potrošnik, da lahko za njega naredi tržna znamka; potrošniki pripisujejo značilnostim tržne znamke določene vrednote,
- stališča tržne znamke – splošna ocena tržne znamke s strani potrošnikov.

Chang in Chieng ter Plummer (v Tuškej 2009, 19) so nadgradili poimenovanje imidža tržne znamke ter mu dodali pomembno komponento – osebnost tržne znamke. Tako imidž

tržne znamke, poleg osebnosti tržne znamke, temelji še na otipljivih in neotipljivih asociacijah, ki jih potrošniki pripisujejo tržni znamki.

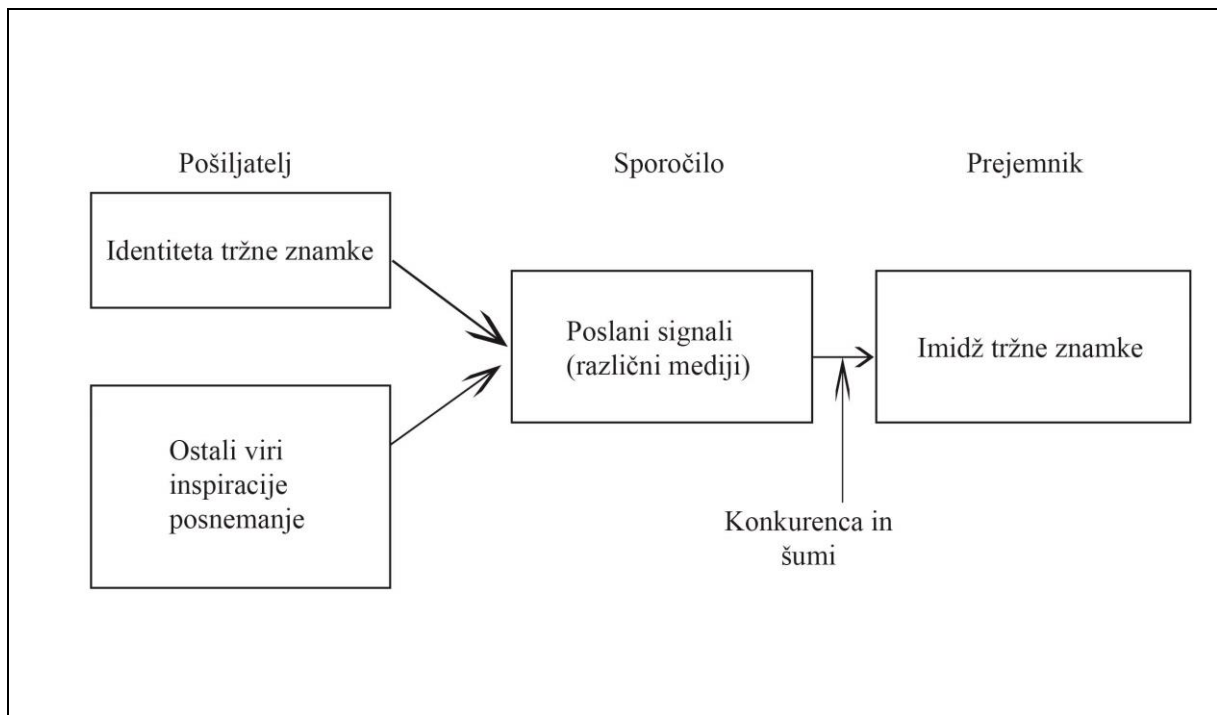
Cengiz in drugi (v Ivandič in Podnar 2012, 52) menijo, da se je imidž, ki dviguje konkurenčni položaj podjetja in izboljšuje njegovo dobičkonosnost, izkazal za strateško »orodje« v zadnjih petdesetih letih.

Imidž tržne znamke lahko definiramo kot edinstven niz asociacij v glavah potrošnika. Skratka, gre za percepcijo, ki jo imajo potrošniki o tržni znamki. Potrošniki razvijejo različne asociacije s tržno znamko in na podlagi teh asociacij oblikujejo podobo znamke. Imidž tržne znamke se oblikuje na podlagi subjektivnih pogledov, ki jih imajo potrošniki s tržno znamko.

Podoba tržne znamke mora biti močna, jasna in definirana. Moč imidža je zelo povezana z osebnostjo, katere je nosilka. Zaradi tega mora imeti tržna znamka svojo osebnost, ki mora biti jasno prikazana in nedvoumna. Idealen rezultat se doseže, ko potencialni kupec za pokrivanje svojih potreb, vidi jasno rešitev v izboru določene znamke.

Kapferer (2008, 174) opredeljuje koncept identitete tržne znamke v nasprotju z imidžem. Prvi pripada območju oddajanja (v smislu, da namenoma oddajamo identiteto iz produkcijske in komunikacijske sfere) ter je specificirana na način, kako želi podjetje, da se zazna znamko, se pravi želena podoba. Drugi je rezultat prejema ter se fokusira kako ciljna skupina zazna znamko. Identiteta izhaja s strani pošiljatelja. Cilj je opredelitev pomena, namena in samopodobe znamke. Imidž izhaja s strani prejemnika. Povezan je z načinom, kako javnost prevaja signale oz. sporočila, ki jih oddaja tržna znamka preko izdelka, storitve ali komunikacijskega programa. Iz Slike 3.3 je razvidno, da je imidž tržne znamke sinteza vseh različnih sporočil tržne znamke, kot npr. ime znamke, vizualni simboli, izdelki, oglasi, sponzorstva, pokroviteljstva, članki. Lahko rečemo, da identiteta ne more biti vsiljena, ampak jo lahko samo predlagamo ciljni skupini. Imidž znamke identificira zaznavanje, ki ga ima potrošnik o znamki kot rezultat subjektivno interpretativnega procesa vseh informacij pridobljenih o tržni znamki (Aaker 1996). Imidž znamke se lahko s časom spreminja, identiteta tržne znamke pa predstavlja dolgoročno vrednost znamke. S tega vidika je podoba tržne znamke bolj taktično sredstvo, medtem ko identiteta tržne znamke izpolnjuje strateško vlogo (Kotler in Pfoertsch 2006, 94). Meenaghan (1995, 24–25) definira identiteto kot poslano, na drugi strani pa imidž, ki vdihne življenje prvotnem izdelku, kot prejet/zazan. Identiteta ter imidž tržne znamke torej nista sinonima ter jih zato ne smemo zamenjati.

Slika 3.3: Od identitete do imidža tržne znamke



Vir: Kapferer (2008, 174).

3.3 Pozicioniranje

Pozicioniranje predstavlja mentalni pristop k problemu umestitve na trgu, predvsem pa umestitve v glavah potrošnikov.

Pozicioniranje je ključen koncept za celotno strategijo podjetja in se nanaša na problem diferenciacije izdelkov v primerjavi s konkurenco (Kapferer 2008, 178). Njegov pomen se povečuje zaradi vedno večjega števila tržnih znamk in konkurence v številnih kategorijah izdelkov ter storitev, ki pripeljejo do prevelikega števila informacij, ki niso več kontrolirane s strani potrošnikov.

Termin pozicioniranja sta leta 1972 prvič uporabila tržnika Al Ries in Jack Trout v seriji člankov z naslovom »The positioning era«. Avtorja (v Lambin 1996, 196) sta v originalni definiciji opisala pozicioniranje kot zasnovo izdelka in njegove podobe z namenom, da ji potrošnik dodeli ugodno ter drugačno pozicijo, od tiste ki jo podelil konkurenci. Njegova vloga je definirati način, kako želi biti tržna znamka ali podjetje zaznano pri potencialnih potrošnikih.

Pozicioniranje nastane z izdelkom, storitvijo, podjetjem, organizacijo ali osebo. Pozicioniranje nima opraviti s poseganjem v izdelek, ampak v misli potrošnikov. Nanaša

se na način kako se izdelek pozicionira v glavah potrošnikov (Ries in Trout 1986a, 23). Pozicijo dizajnerskega, trendovskega izdelka ima npr. Apple, medtem ko ima Coca-Cola pozicijo najbolj razširjene brezalkoholne pijače. Konkurenti jih težko osvojijo ter zavzamejo, saj so pozicije v glavah potrošnikov rezultat večletnih aktivnosti posameznega podjetja (Dashöfer 2011).

Pozicioniranje je faza strateškega marketinga (Cravens 1982, 209), ki sledi segmentaciji in opredelitvi ciljne skupine. Podjetje s segmentacijo trga opredeli postopke razčlenitve trga na različne skupine. Ponavadi se segmentira glede na socialno demografske spremenljivke, ampak je vedno bolj v uporabi segmentacija po življenjskem stilu. Pozneje podjetje preko ciljne usmerjenosti izbere strateški segment oz. svojo ciljno publiko. V zadnji fazi, ki predstavlja pozicioniranje, se podjetje poskuša pozicionirati v glavah potrošnikov, s poudarkom na elementih, ki razlikujejo znamko ali izdelek od konkurence.

Keller (1999, 44) opredeljuje pozicioniranje kot ustvarjanje izbirne lokacije v mislih obstoječih in potencialnih potrošnikov z namenom, da mislijo, da je tržna znamka »prava pot«.

Ries in Trout (1986b) menita, da se tržne bitke odvijajo v glavah potrošnikov, zato strategija pozicioniranja predstavlja pomemben ukrep pri izvedbi tega koncepta. Avtorja trdita, da pomen pozicioniranja tržne znamke temelji na treh predpostavkah. Potrošnika dnevno bombardirajo s številnimi informacijami in njegov um je razvil obrambni mehanizem proti sporočilom, ki jih smatra za smeti. Edini način za doseganje cilja so preprosta in usmerjena sporočila.

Podjetje se mora postaviti v kožo potrošnika in se vprašati ali je pri poplavi različnih tržnih znamk sposobno identificirati ključen element oz. dejavnik, ki razlikuje znamko od ostalih. Jasno pozicioniranje tržne znamke se uporablja za umestitev v panogo, za prikaz značilnih prednosti, koristi, lastnosti usmerjenih k potrošnikom, nastopajo kot ključni dejavniki za odločanje v procesu nakupa. Z opredelitvijo želene pozicije tržne znamke se zasnove področje aktivnosti razvoja in komuniciranja znamke, ki mora biti obdelana v skladu s svojo identiteto in pomenom (Kapferer 2008, 175–182).

Kako se oblikuje pozicioniranje? Po Kapfererju (2008, 176) pozicioniranje tržne znamke poteka v dveh fazah:

- najprej je potrebno ugotoviti konkurenčno okolje, v katero želimo vključiti tržno znamko oz. kateri so ključni konkurenti; opredeliti je potrebno kategorijo

izdelkov/storitev, ki jih ponuja znamka v referenčnem sektorju: vrhunski izdelki, specifična niša, trg široke potrošnje,

- v drugem planu so poudarjeni oprijemljivi in neoprijemljivi vidiki, ki so potrebni, da razlikujemo znamko od konkurence.

Myers (1996, 171) pa opredeljuje nepogrešljive lastnosti za učinkovito strategijo pozicioniranja, in sicer:

- edinstvenost: izhaja iz karakterja in identitete znamke ter je osnovno načelo strategije pozicioniranja. Čeprav je komunikacija zelo pomembna pri strategiji pozicioniranja, pa ni rešitev. Ni dovolj, da rečemo potrošnikom, da smo drugačni ter boljši od konkurence, ampak jim moramo dati priložnost, da sam preverijo in v to tudi resnično verjamejo.
- pomembnost/zaželenost: potrebno je poskusiti biti drugačen v smislu nečesa kar je relevantno in pomembno v očeh potrošnika, postati je potrebno predmet poželjenja za potencialne potrošnike.
- doslednost/kredibilnost: za podjetje, ki ima sicer ugoden položaj na trgu, ampak ne izpolnjuje vseh pogojev, obstaja manjša možnost uspeha kot za podjetje, ki ima sicer manj privlačno in oddaljeno pozicijo, ampak je zasnovano na trdnem temelju in doslednosti.

Jobber (1995, 225–226) zagovarja, da mora uspešno pozicioniranje izpolnjevati najmanj štiri pogoje:

- jasnost: ideja pozicioniranja mora biti jasna z vidika ciljne skupine in diferencialnih prednosti; bolj kot je sporočilo preprosto, bolj je jasno,
- doslednost: vsak dan smo priča poplavi sporočil, zato potrebujemo sporočilo, ki mora biti dosledno, da se izognemo zmedi,
- kredibilnost: sporočilo glede konkurenčne prednosti mora biti verodostojno,
- konkurenčnost: diferencialne prednosti morajo posredovati dejansko premoč nad tekmeci, morajo posredovati dodano vrednost za kupca.

Z določitvijo optimalnega položaja tržne znamke namerava podjetje pri potrošnikih utrditi razlog za nakup in usmeriti njihove odločitve pri potrošnji. Če razjasnimo značilne vidike predloga vrednosti tržne znamke (pomene, koristi in oprijemljive lastnosti), ki naredijo znamko unikatno ter različno od konkurence, lahko utrdimo nakupne razloge pri potrošnikih. Na trgu obstaja veliko možnosti glede izbora tržnih znamk, zato se potrošnik ne trudi več razumevati, kaj označuje določeno znamko. Širitev teh informacij je v domeni znamke. Izdelki namreč otežujejo izbiro, tržna znamka jo poenostavi (Kapferer 2008).

Kline (1994) meni, da mora imeti znamka, ki želi biti uspešna, razjasnjeno pozicijo in profil, ki pomeni nabor ključnih lastnosti. Gre za predstavo, ki jo imajo ljudje o tržni znamki, ki je blizu idealni in se obenem razlikuje od predstave konkurenčnih znamk. Avtor meni, da z določenimi lastnostmi izdelka in tržne znamke pri kupcih zadovoljimo kriterij dominantnega položaja v njihovih mislih in zadostno stopnjo diferenciacije od konkurenčnih izdelkov tržnih znamk. Na ta način lahko dosežemo cilj pozicioniranja tržne znamke.

4 INTEGRIRANO TRŽNO KOMUNICIRANJE

4.1 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je širši pojem od promocije, saj predpostavlja, da se ponudnik ne poslužuje le promocije, ampak v komunikacijo vključuje vse elemente trženjskega spleta. McCarthy (v Kotler 1998, 98) je uveljavil osnovne elemente trženjskega spleta, t.i. 4P. Podjetje lahko kontrolira ter uporablja paleto trženjskih spremenljivk z namenom, da zagotovi želeno raven prodaje na ciljnim trgu. Ti elementi vključujejo (Kotler 1998, 98):

- izdelek (ang. Product),
- prodajne cene (ang. Price),
- prodajne poti (ang. Place),
- tržno komuniciranje oz. promocija (ang. Promotion).

Kitchen opredeljuje tržno komuniciranje kot proces, »prek katerega se skuša doseči enotnost v mislih in pomenih med organizacijo in posamezniki ... Ta proces vključuje dejstvo, da je organizacija pošiljatelj in prejemnik sporočil. Podjetja si prizadevajo zbirati in pošiljati informacije na trg« (v Podnar in Kline 2003, 63).

Po mnenju Shimpa (v Podnar in Kline 2003, 64) gre pri tržnem komuniciranju za idejo, da poleg promocijskega spleta, vsi elementi tržnega spleta komunicirajo s potrošniki.

Burnett in Moriarity (v Podnar in Kline 2003, 64) pa menita, da je pri tržnem komuniciranju pomembno, da pride do menjave med organizacijo in potrošnikom ter da je glavni cilj strategije tržnega komuniciranja zagotovitev obstoja podjetja na trgu s pomočjo prodaje izdelka. Po mnenju avtorjev je »vsako tržno komuniciranje ciljno naravnano«.

Če želi podjetje vzpostaviti komunikacijo z obstoječimi in potencialnimi strankami, mora vpeljati aktivnosti tržnega komuniciranja. Na ta način si podjetje po eni strani ustvari svoj

položaj na trgu, predstavi izdelke/storitve in konkurenčne prednosti. Po drugi strani pa želi prepričati kupce v nakup izdelkov oz. storitev.

Belch in Belch (v Jančič in Žabkar 2013, 24) v sklop četrtega dela marketinškega spleta, t.i. promocijo, poleg oglaševanja uvrščata še publiciteto, osebno prodajo, pospeševanje prodaje in neposredno prodajo.

Po Kotlerju (1998, 596) splet tržne komunikacije (imenovan tudi promocijski splet) zajema pet pglavitnih dejavnosti:

- oglaševanje: vsaka plačljiva neosebna predstavitev in promocija s strani znanega plačnika (npr.: tiskani, radijski in televizijski oglasi, prospekti, brošure, plakati, displeji na prodajnem mestu in poštna pošiljke),
- neposredno trženje: stik z obstoječimi in potencialnimi odjemalci ter ugotavljanje njihovega odziva (npr. katalogi, neposredna pošta, televizijska ali neposredna prodaja),
- pospeševanje prodaje: kratkoročne dejavnosti, ki spodbujajo preizkus ali nakup izdelka oz. storitve (npr. nagradne igre, darila, vzorci, kuponi, predstavitve proizvodov in storitev, posebne ponudbe...),
- odnosi z javnostjo in publiciteta: programi za promoviranje in/ali ohranjanje imidža podjetja oz. izdelkov (npr. sporočila za javnost, razne objave, poročila, sponzorstvo...),
- osebna prodaja: neposredni stik s potencialnimi kupci (npr. prodajne predstavitve in srečanja, vzorci, prodajne razstave in sejmi).

4.1.1 Oglaševanje

Po besedah Henryja Forda »kdor preneha z reklamiranjem, da bi tako prihranil denar, lahko prav tako zaustavi svojo uro, da bi prihranil čas« (v Nograšek 2009).

Za Kotlerja (1998, 596) predstavlja oglaševanje vsaka plačana oblika neosebne predstavitve, ki jo plača znani naročnik.

Jančič pa poudarja menjavo, kjer se vzpostavi dvosmerna komunikacija. Pri tem definira oglaševanje kot »načrtovano, naročeno, podpisano kreativno (množično) komunikacijo, katere namen je spodbujanje procesov menjave med ponudniki in uporabniki s podajanjem izpolnjivih obljub« (Jančič in Žabkar 2013, 27).

Florjančič in Ferjan (2000, 167) opredelita oglaševanje kot promocijo, ki se izvaja preko množičnih medijev, in je plačljiva. Preko informacij, ki jih v imenu ponudnika posredujejo mediji, se poskuša načrtno vplivati na človekovo psiho, s ciljem spodbujanja pripravljenosti za čim dolgotrajnejši nakup izdelka ali storitve.

Oglaševanje omogoča osebi, da prepozna, kdo je proizvajalec predmeta/storitve oz. obratno; je tudi sredstvo, s katerim proizvajalec poveže svoje ime s predmetom prodaje. Oglaševanje mora na praktičen način prikazati proizvode, ki jih podjetje ponuja na trgu, usmerjati mora kupce v nakup in jih obveščati o novih proizvodih ali dosežkih, ki izboljšujejo storitve ali proizvode. Oglaševanje mora spreminjati ustaljene običaje, pri porabnikih pa mora vzbujati pozitivne asociacije do podjetja ter prispevati k povečanju zaupanja v njegove izdelke.

Glavni cilj oglaševanja je povečati prodajo oz. povečati udeležbo na trgu in ohraniti sedanji obseg prodaje. Oblikovalci tržnega komuniciranja se pri tem trudijo, da bo njihovo sporočilo uspelo maksimalno informirati, prepričati in spomniti javnost. Naloga tržnika je, da najde način komuniciranja, ki bo pospešil pripravljenost za nakup ciljne skupine potrošnikov in jih pripeljal do dejanske potrošnje. Tržna sporočila morajo biti raznolika ter prilagojena skupinam, ki so jim namenjena. Kupci gredo pri tem premiku skozi več faz. Med najbolj poznanimi je model AIDA, ki zajema štiri faze (Ule in Kline 1996, 79):

- pozornost (Attention),
- zanimanje (Interest),
- želja (Desire),
- akcija (Action).

Preko oglasov se sporočilo v mislih ciljne skupine potrošnikov oblikuje in okrepi. Ljudje se različno odzivamo na sporočila. Tržno sporočilo je potrebno oblikovati glede na ciljno skupino potrošnikov in njihove značilnosti. Pri tem je pomembno, da so oglasi inovativni in izvirni ter da prepričajo potrošnike v nakup določenega izdelka oz. storitve. Tudi potrošnik ima od oglaševanja koristi, saj ima na ta način celovitejši pogled na ponudbo. V sklopu celotnega trženja morajo biti vpeti in usklajeni tudi cilji oglaševanja.

4.1.2 Neposredno trženje

Je oblika tržnega komuniciranja, kjer podjetje s potrošniki komunicira brez posrednikov in lahko na ta način neposredno oblikuje datoteko podatkov o potrošnikih in oceni uspešnost

promocijske oz. prodajne akcije. Orodja neposrednega trženja so katalogi, neposredna pošta ter telefonska, televizijska in elektronska prodaja.

Značilnosti neposrednega trženja so (Kotler 1998, 616):

- osebno sporočilo: namenjeno posamezniku,
- sporočilo »po meri«: oblikovano s ciljem pritegniti naslovnika,
- »sveže sporočilo«: oblikovano v zelo kratkem časovnem obdobju, nemudoma posredovano naslovniku.

4.1.3 Pospeševanje prodaje

Po Kotlerju (1998, 615) je pospeševanje sestavljeno iz dejavnosti, ki kratkoročno spodbujajo potrošnike k večjim nakupom določenega izdelka.

Pospeševanje prodaje ločimo na posredno (v delovanju znotraj) in neposredno na trg (v delovanju navzven). Pri prvem je pospeševanje usmerjeno v izobraževanje in pomoč v prodaji in prepričevanje z namenom, da bi pripeljali prodajalce do kupcev. V drugem primeru pa so dejavnosti usmerjene navzven, to je obveščanje, svetovanje, opozarjanje na nove izdelke, stimuliranje (izvajanje nagradnih iger), občasno znižanje prodajnih cen, aranžiranje in razstavljanje proizvodov, vse to z namenom, da približamo potrošnika določenemu izdelku oz. proizvajalcu, torej vplivamo na izbiro in odločitev za nakup.

Kotler (1998, 615) lastnosti pospeševanja prodaje razlaga kot:

- sporočilo: spodbujanje pozornosti preko posredovanja podatkov, ki porabnika navajajo k razmišljanju o izdelku ali storitvi;
- spodbuda: vplivanje na občutek uporabnika, da mu je olajšava, spodbuda ali prispevek prinesla določeno korist;
- vabilo: porabniku posredujejo vabilo, naj se takoj odloči za nakup.

4.1.4 Odnosi z javnostmi in publiciteta

Odnosi z javnostmi so akcije, ki zaposlene, potrošnike, medije, delničarje in celotne javnosti obveščajo o poslovanju podjetja. Ustvarili naj bi zaupanje in pozitivno mnenje različnih javnosti o podjetju in njegovih dejavnosti. Stike z javnostjo podjetje načrtuje ali jih prepusti naključju. Podjetja se nikakor ne morejo izogniti stalni komunikaciji z javnostmi. Lahko nastopajo znotraj (z zaposlenimi) in zunaj (z dobavitelji, porabniki, konkurenčnimi podjetji, družbenimi skupnostmi).

Publiciteta je načrtovana, neplačana oblika obveščanja javnosti preko množičnih medijev. Pomembno je predvsem zaradi velike verodostojnosti, kajti člankov, ki jih napišejo novinarji, javnosti bolj zaupajo kot oglasom (Starman in Hribar 1994,17).

Značilnosti odnosov z javnostmi (Kotler 1998, 616):

- visoka prepričljivost: verodostojnejša in prepričljivejša so sporočila v obliki novic kot oglasi,
- neopaznost: dosežejo tudi ljudi, ki bi drugače prezrla oglase, saj dosežejo kupce v obliki vesti in niso dojeti kot prodajna komunikacija,
- dramtizacija: velika izrazna moč za predstavljanje podjetja ali storitve.

4.1.5 Osebna prodaja

Je pomembna predvsem pri prodaji reprodukcijskih izdelkov, kjer je nakupni proces daljši, določitev sprejema veliko število ljudi in lahko prodajalec izdelke ali storitve bolje predstavi od drugih oblik tržnega komuniciranja.

V primerjavi z oglaševanjem označujejo osebno prodajo naslednje ključne lastnosti (Kotler 1998, 616):

- osebni stik: takojšen neposredni in vzajemni odnos med dvema osebama, ki omogoča hitro medsebojno prilagajanje,
- poglobljanje razmerja: možna vzpostavitev najrazličnejših vrst razmerij, od površinskega razmerja do globljega prijateljstva.

4.2 Integrirano tržno komuniciranje

V zadnjih letih se je uveljavila paradigma, da podjetja potrebujejo usklajevanje med različnimi oblikami komuniciranja (integrirano komunikacijo). V središču dejavnosti podjetij je sposobnost upravljanja, vodenja in posredovanja informacij ter znanja. Pomembno je, da je množica komunikacijskih orodij med seboj dobro povezana, usklajena in koherentna. Le na ta način lahko izboljšamo neopredmeteno vsebino identitete tržne znamke in se osredotočamo na izkustvene razsežnosti tržne znamke. Da dosežemo sinergijo med različnimi komunikacijami in med udeleženci komunikacijskega procesa, uporabimo integrirano tržno komuniciranje. Integrirana komunikacija je preplet, pretok informacij, medijskih kanalov in komunikacijskih orodij za ustvarjanje skladne in usklajene podobe podjetja in svoje tržne znamke.

»Integrirano tržno komuniciranje je strateški poslovni proces, ki se uporablja za planiranje, razvijanje, izvrševanje in vrednotenje koordiniranih, merljivih, prepričevalnih, komunikacijskih programov skozi čas s potrošniki, obstoječimi in/ali potencialnimi strankami, in drugimi pomembnimi, ciljnimi, notranjimi in zunanji javnostmi« (Schultz in Schultz v Podnar in Kline 2003, 65). Prav tako ima nalogo zagotoviti, da se za določen izdelek oz. tržno znamko, potencialni kupec spremeni v dejanskega kupca. Deluje neposredno na vedenje kupca in ne samo na odnos kupca do izdelka/tržne znamke.

Nowak in Phelps (v Rožen 2002, 35) vključujeta v integrirano tržno komunikacijo naslednje elemente:

- strategija poenotениh sporočil (podoba in tema komunikacije),
- pristop podjetja združen, povezan z vedenjem porabnikov,
- usklajeno in dosledno tržno komuniciranje v ožjem smislu (gre za koordinirane elemente znotraj komunikacijskega spleta).

Navedeni elementi so usmerjeni v oblikovanje podobe (odnosi z javnostjo, oglaševanje) ter vedenje kupcev (pospeševanje prodaje, neposredno trženje, osebna prodaja).

5 ŽIVLJENJSKI CIKEL TRŽNE ZNAMKE

Danes je porast tržnih znamk na dnevnem redu. Obdani smo z novostmi, tako zelo, da smo postali celo apatični na nove izdelke, storitve, tržne znamke. Nekateri izdelki in/ali tržne znamke se rodijo in umrejo takoj, druge pa vztrajajo celo stoletja (npr. Coca Cola od leta 1887). Vprašanje, ki se nam postavlja je, zakaj je lahko tako velika razlika. Odgovor je v življenjskem ciklu izdelka tržne znamke.

V znanstveni literaturi je življenjski cikel izdelka najpogosteje opisan z razločevanjem štirih faz. Prva faza – uvajanje izdelka, druga faza – rast prodaje, tretja faza – zrelost izdelka in četrta faza – upad prodaje (Kotler in Keller 2006, 322).

Bivainiene (2010, 410) opisuje koncept življenja tržne znamke kot razločevanje različnih faz, v katerih je tržna znamka uvedena na trg, prodaja izdelkov (označenih s tržno znamko) narašča in kasneje upada. V zadnji fazi gre lahko za povezovanje z drugimi produkti. V takem primeru se koncept življenja tržne znamke pojasni s sklicevanjem na faze življenjskega cikla izdelka.

Bivainiene (prav tam) v strokovnem članku »Življenjski cikel tržne znamke: teoretični diskurzi« meni, da je pri analiziranju interakcije med življenjskim ciklom izdelka in

življenjskim ciklom tržnih znamk možno razlikovati med glavnimi opisovalnimi faktorji, ki razkrivajo tipične značilnosti specifičnih faz. Kot pravita Groucutt in drugi znanstveniki (v Bivainiene 2010, 410–411), je mogoče podati naslednje glavne ugotovitve:

- v življenjskem ciklu izdelka – fazi uvedbe je produkt nov. Večinoma gre za poskusne kupce, ki vedo malo o izdelku in še nimajo razvitih nakupovalnih navad. Nov izdelek, kupijo le tisti potrošniki, ki imajo radi novosti. Obseg prodaje in prihodki rastejo, če se vse večje število potrošnikov zanima za nov produkt. V uvedbeni fazi življenja tržne znamke je slednja nova in neznana. Podjetje običajno izvaja komuniciranje in informativno komuniciranje. Namen je stopiti v primarni odnos s potrošnikom. Najpomembnejši poudarek je novost (novost izdelka, pritegnitev novih kupcev).
- v življenjskem ciklu izdelka – fazi rasti se nakupovalne navade krepijo, vedno več potrošnikov prepozna produkt. Podjetje mora doseči čim večje število potencialnih kupcev, če želi obdržati hitro rast obsega prodaje. Obstoječi potrošniki kupijo le običajne količine, novi potrošniki pa zgolj majhen del, posledično se obseg prodaje stabilizira in začne upadati. V fazi rasti je tržna znamka že znana, toda krog zvestih potrošnikov je šele v procesu formiranja. Podjetje poskuša v tej fazi pridobiti naklonjenost potrošnikov in zakoreniniti tržno znamko na ta način, da aktivno razvije komuniciranje, namenjeno formiranju podobe tržne znamke.
- v življenjskem ciklu izdelka – fazi zrelosti se prodaja izdelka stabilizira in začne upadati. Splošno število potrošnikov se ne spremeni. S časom se na trgu pojavijo novi produkti. Število potrošnikov se zmanjša, kar ima za posledico zmanjšanja obsega prodaje. V tej fazi ima tržna znamka svoje zveste kupce, za katere si podjetje prizadeva za njihovo dolgoročno navezanost.
- v življenjskem ciklu izdelka – fazi upada prodaja izdelka konstantno upada. Na trgu se pojavijo novi izdelki. Obseg prodaje se zmanjša, običajno pa kljub temu podjetje ne sprejme nobenih radikalnih ukrepov. Izdelek vzamejo iz prodaje, preden začne prinašati izgubo. S tem se življenjski cikel izdelka konča. V tej fazi podjetje najprej stremi k ohranitvi zvestobe potrošnikov, tj. njihove navezanosti na tržno znamko. V tej fazi se tržna znamka lahko na novo pozicionira.

Groucutt (v Bivainiene 2010, 410) poudari povezavo med cikloma življenja izdelka in

življenja tržne znamke oz. pravi, da je en cikel osnova za drugega.

Bivainiene (2010, 411) pri tem meni, »da koncepta življenja tržne znamke ne moremo analizirati ločeno od faz življenjskega cikla izdelka, kajti v specifičnih fazah se udejanjijo ukrepi, ki se sklicujejo na funkcije tržne znamke in kreiranje/ohranjanje le-te. Faze življenjskega cikla izdelka so lahko podlaga za faze življenja tržne znamke«.

Pri tem se zastavi vprašanje ali bo dobro upravljana tržna znamka obstala za vedno? Clancy ter ostali (v Bivainene, 410) menijo, da je vrednost tržne znamke bistvena ideja koncepta življenja tržne znamke. Poleg produkta življenjski cikel tržne znamke, temelji tudi na potrošnikih, njihovem vedenju in mnenju, medtem ko koncept življenjskega cikla izdelka kaže splošen položaj produkta na trgu.

Pri tem lahko ponovno upoštevamo misel Stephena Kinga: »Izdelek je nekaj, kar se naredi v tovarni; tržna znamka je nekaj, kar kupec kupi. Izdelek lahko konkurenčno podjetje posnema; tržna znamka je unikatna. Izdelek lahko hitro zastara; uspešna blagovna znamka je večna« (Aaker 1991, 1).

Za Weilbacherja (1993, 30) je predvsem pomembno ustrezno upravljanje tržne znamke; v kolikor življenjski cikel tržne znamke obstaja, se ta zaključi s smrtjo zaradi slabega upravljanja in ne zaradi neizogibnosti konca cikla.

Kline (v Repovž 2013) meni, da je namen uporabe ključnega pomena, nato pa še situacija v življenjskem ciklu znamke, čeprav nekateri pravijo, da so znamke večne. Kline (1999) poudarja, da je ključnega pomena pravilno upravljanje znamke, in sicer na podlagi stopnje zavedanja in izkušenj potrošnikov s tržno znamko.

Lucci in Sacchi (2014, 17) menita, da imajo lahko tržne znamke tako kot izdelki svoj življenjski cikel, ki mora biti utemeljen in podprt na naslednje načine:

- ponovna aktualizacija (s povečanjem možnosti uporabe, spodbuditi razširitev področij, kjer nas vežejo spomini na znamko s poudarjanjem napredka),
- revitalizacija (izboljšati mentalne asociacije s ponavljanjem koristi, ki jih dobimo z uporabo znamke),
- s pomočjo ciljnih strategij (co-branding tržne povezave med znamkama, npr. McDonald in Coca-Cola; endorsment – uporaba znanih oseb za oglaševalska sporočila; product placement – načrtovan vstop tržnih znamk v filme, tv programe).

Uspešna tržna znamka ne sme slediti logiki življenjskega cikla izdelka (faza uvedbe, rasti, zrelosti in upada). Če znamo prisluhniti trgu, zaznati prenovo in jo vključiti v naše delovanje, se bo lahko tržna znamka brez radikalnih sprememb tudi uspešno razvijala. Na ta način bi se izognili fazi upada, ki je dokaz o nesposobnosti za spremembe na trgu.

Pompe (2005b, 11) meni, da se staranju pri znamkah lahko izognemo. Za zoperstavitev staranju opravimo »face-lifting«, spremenimo ime ter embalažo, lahko jim enostavno damo novo kožo. Pompe (2005a, 46) poudarja »bonus skrivnost oblikovanja najprivlačnejše znamke: ko si uspel, razmišljaj o nadaljnjih strategijah. Če želi podjetje preživeti na trgu, mora neprestano vlagati v razvoj in izboljšave znamke.« Lucci in Sacchi (2014, 17–18) pa menita ravno nasprotno, da so znamke, ki se starajo, nesposobne obnove, nesposobne preoblikovati ponudbo (dodati nove izdelke, zamenjati zastarele in jih spremeniti, v kolikor imajo potencial uspeha), nesposobne prilagoditi komuniciranje o edinstvenosti izdelka ter na ta način ne morejo postati »evergreeni«.

6 KRIZA IN REVITALIZACIJA TRŽNE ZNAMKE

Padec tržne znamke je fenomen, s katerim se mora ukvarjat vse več podjetij, zaradi tega je potrebno, da poznajo orodja in načine, kako v takih primerih ravnati. Potrebno je poznati razloge, ki pripeljejo do zmanjšanja vrednosti tržne znamke. Veliko jih je odvisnih od aktivnosti znamčenja podjetja, ki v kolikor niso najboljše izvedena, so lahko v kratkem ali daljšem obdobju škodljiva za tržno znamko. Vzvod, ki prekine pozitivno delovanje ali pomeni celo preobrat na vrednost znamke, je podoba znamke: pozitivne asociacije izgubljajo svojo moč ter v času nastajajo negativne asociacije. Sčasoma se lahko zmanjša prepoznavnost tržne znamke. V praksi se lahko tržna znamka znajde v krizi, njena vrednost stagnira, zaradi različnih specifičnih razlogov. Kapferer (1997, 321) opredeli kot:

- prvi faktor zmanjšanje zaznave kakovosti izdelka s strani potrošnika: podjetje mora obdržati visoko kakovost izdelkov, katero lahko doseže s konstantno kontrolo ter morebitnimi potrebnimi spremembami. Če se stranka počuti ogoljufana lahko za vedno zapusti tržno znamko. Predvsem za znamke, ki so vezane na en sam izdelek, je ključnega pomena, da se prilagajajo spremembam na trgu. Diferencirati in razširiti znamko na druga področja lahko prepreči padec izdelka ter posledično padec tržne znamke.
- drugi faktor je padec, ki izhaja iz zavrnitve ali nesposobnosti podjetja, da se spopade s spremembami na trgu: s tehnološkega vidika prinašajo izboljšave, ki jih ne smemo ignorirati; okusi in potrebe potrošnikov so v nenehnem razvoju, zato zadovoljstva potrošnikov ne smemo zanemarjati, ampak ga je potrebno postaviti za cilj; vstop novih konkurentov z močno in kredibilno ponudbo, ki kljub temu, da ne ogroža

vodstva znamke, ki jo je pridobila skozi čas, lahko v majhni meri spremeni umestitev v glavah potrošnikov.

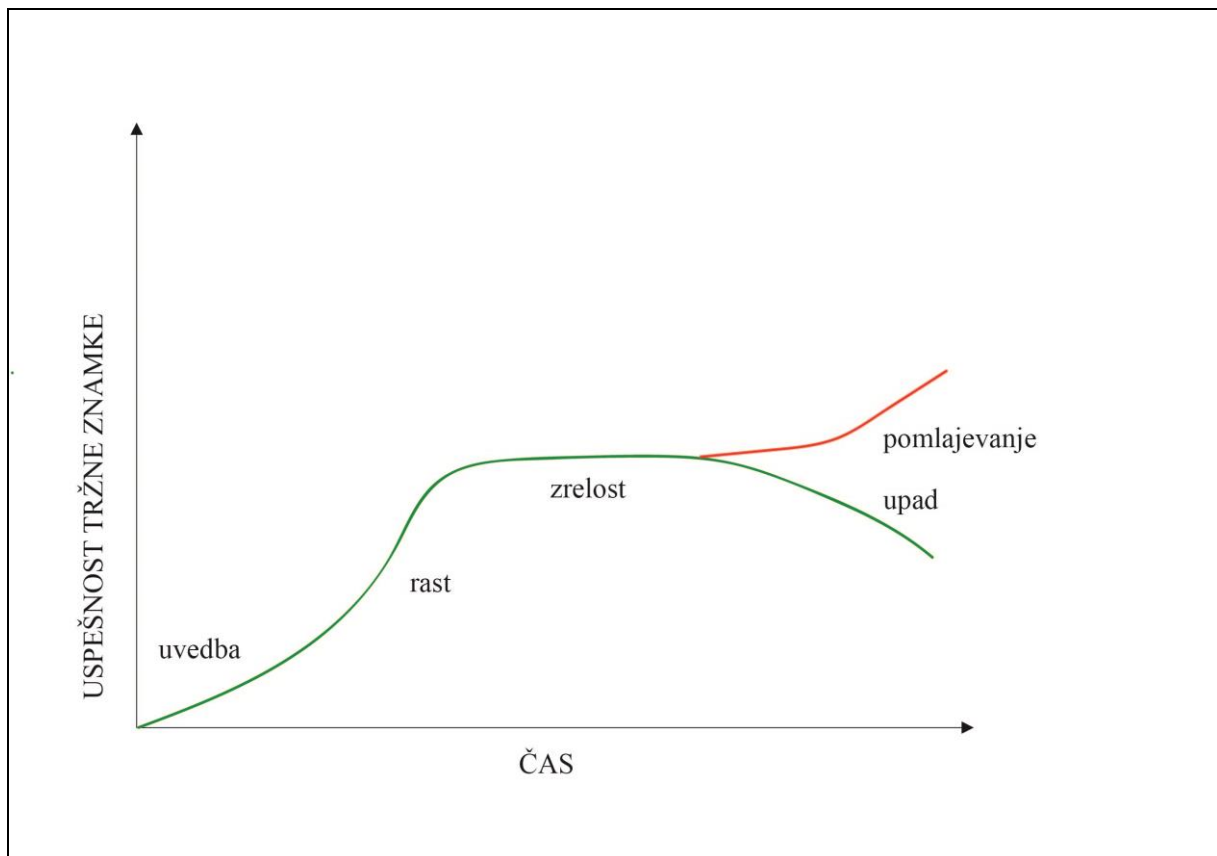
Če želi podjetje in z njim povezane tržne znamke preživeti na trgu, morajo biti dinamične, saj le-te ohranijo privlačnost in možnost obnove baze strank.

Po Kapferju (2008, 443–444) se staranje znamke (»ageing«) lahko pojavi v dvojni obliki. Glavni pomen se nanaša na počasen in neizogiben upad na dolgi rok; znamka, ki je bila aktivna in močna, ne more več zbuditi zanimanja ter preživeti samo po zaslugi zvestih kupcev. Simptom, ki iz tega izhaja, je razširitev vrzeli med spontano in pozvano prepoznavnostjo tržne znamke. Tudi kadar je izdelek namenjen starejšim osebam ni priporočljivo, da se podjetje asociira s starejšimi strankami. Občutek staranja tržne znamke je pogosto utemeljen; daje vtis, da pripada drugemu obdobju in da je izgubila svoj naboj. Resnica je, da kar predstavlja mladost, se razvija skozi posamezne generacije. Socialno–ekonomski, kulturni in politični kontekst oblikuje niz vrednot, ki se nanašajo na mladinska gibanja, subkulture, okoli katerih se razvijajo nove dinamične potrošnje ter nastajajo nove znamke. Staranje znamke je posledica podobe, na katero je le-ta asociirana.

Kateri so vzroki, ki pripeljejo znamko do upadanja ter stagnacije lastne vrednosti? Podjetje lahko s pravilnim upravljanjem v veliki meri obvlada vzroke, ki pripeljejo do propada tržne znamke. Kadar pa se znamka zaradi krivdnih ali ne krivdnih razlogov znajde v krizi, mora podjetje sprejeti določeno odločitev za izhod iz nje. Podjetje lahko potrdi smrt znamke in jo odstrani oz. jo lahko revitalizira. Uvedba nove znamke prinaša veliko ovir in stroškov (stroški lansiranja nove znamke) ter je rešitev v primeru, da prvotna znamka nima več kaj povedati oz. dati trgu. V nasprotnem je primernejša revitalizacija znamke.

Egan (2015, 87) opredeljuje, da ima tržna znamka svoj življenjski cikel, ki je sestavljen iz faze uvedbe, rasti, zrelosti in upada. Slika 6.1 prikazuje, da se revitalizacija znamke, z namenom, da se izognemo fazi upada ter želji po ponovni oživitvi znamke na trgu, opravi po koncu faze zrelosti.

Slika 6.1: Življenjski cikel tržne znamke po Eganu



Vir: Egan (2015, 87).

Aaker (1991, 242) predlaga sedem načinov za revitalizacijo znamke (glej Sliko 6.2). Aaker (1991, 243–246) poudarja, kako uporaba enega orodja ne izključuje uporabo drugih orodij, ampak, je priporočljivo, da zaradi medsebojne kompatibilnosti delujejo hkrati. Prva alternativa, ki jo ima na razpolago podjetje za revitalizacijo znamke pri obstoječih potrošnikih je povečati uporabo izdelka. Lahko se poskusi povečati pogostost (npr. s pospešeno uporabo komunikacije, pozicioniranjem izdelka za redno uporabo, spodbujanjem uporabe znamke v različnih okoliščinah ter situacijah). S podobnimi tehnikami se lahko poskuša povečati kvantiteto uporabe, npr. da se s povečano uporabo, odstrani oz. omeji negativne asociirane posledice v zavesti potrošnikov.

Znamko se lahko revitalizira, da se ji poišče nove načine uporabe, s čimer se razširi obseg prepoznavnosti tržne znamke: izhajajoč iz analize trenutnega načina delovanja in analize konkurence se lahko odkrijejo ali ustvarijo nove aplikacije, ki bi v vodoravni perspektivi povečale območje delovanja znamke (Aaker 1991, 247).

Pogost način, da tržna znamka ponovno pridobi na vrednosti je vstop na nove trge, ki imajo velik potencial rasti. Segmenti, ki predhodno niso bili upoštevani, so lahko pomembni prodajni potencial.

Četrta radikalna strategija revitalizacije je repozicioniranje tržne znamke. Če podjetje ne uspe razviti svoje znamke na način, ki je skladen s spremembami na trgu, lahko postane strategija pozicioniranja zastarela. Zaradi tega je lahko potrebna prenovljena podoba z novimi ali spremenjenimi asociacijami v zavesti potrošnikov. Z namenom obnove je lahko rešitev tudi obogatitev, širitev izdelka oz. storitve. Od popolnega poznavanja pričakovanj kupcev (predvsem tistih, ki niso bile izpolnjena) bo potrebno dodati nove storitve ali lastnosti, ki bodo pomenili nove pomembne prednosti. Potrebno je spremeniti tudi elemente znamke (npr. ime, logotip) kot del repozicioniranja znamke. Na ta način prenesemo informacije glede sprememb potrošnikom (Keller 2003, 659–661).

Nova tehnologija lahko predstavlja, nevarnost za nedinamično znamko, v kolikor se je ne more učinkovito vključiti v svojo ponudbo. V primeru težav, pa je celo priložnost, saj je lahko orodje, da obstoječe zastarele izdelke zamenjamo z novimi ter obnovimo znamko. Pomeni nov zagon za tržno znamko, saj v fazi naravnega cikla upada izdelkov pospešuje zamenjavo izdelkov.

Zadnji način revitalizacije znamke je širitev znamke, ki ga Aaker in Keller (v Grime in drugi 2002, 1416) pojmujeta kot pojem, kjer se ime obstoječe tržne znamke uporabi za širitev z novim spektrom izdelkov ali za nov razred v kategoriji izdelka.

Potrebno se je zavedati, da je mogoče omenjene hipoteze v večini svojih delov izkoristiti hkrati, ker so posamezne strategije lahko sinergijske. Podjetje lahko repozicionira znamko, tako da je povezana z novim načinom uporabe; izdelek z novo funkcijo, pripomore k pospešitvi uporabe znamke pri že obstoječih potrošnikih. Če pa se podjetje zaveda, da nobena od teh poti ni sprejemljiva ali pa zahteva prizadevanja, ki presegajo finančne zmožnosti, se bo moralo predati neizprosnemu upadu tržne znamke in odločiti, kako z njo upravljati do konca.

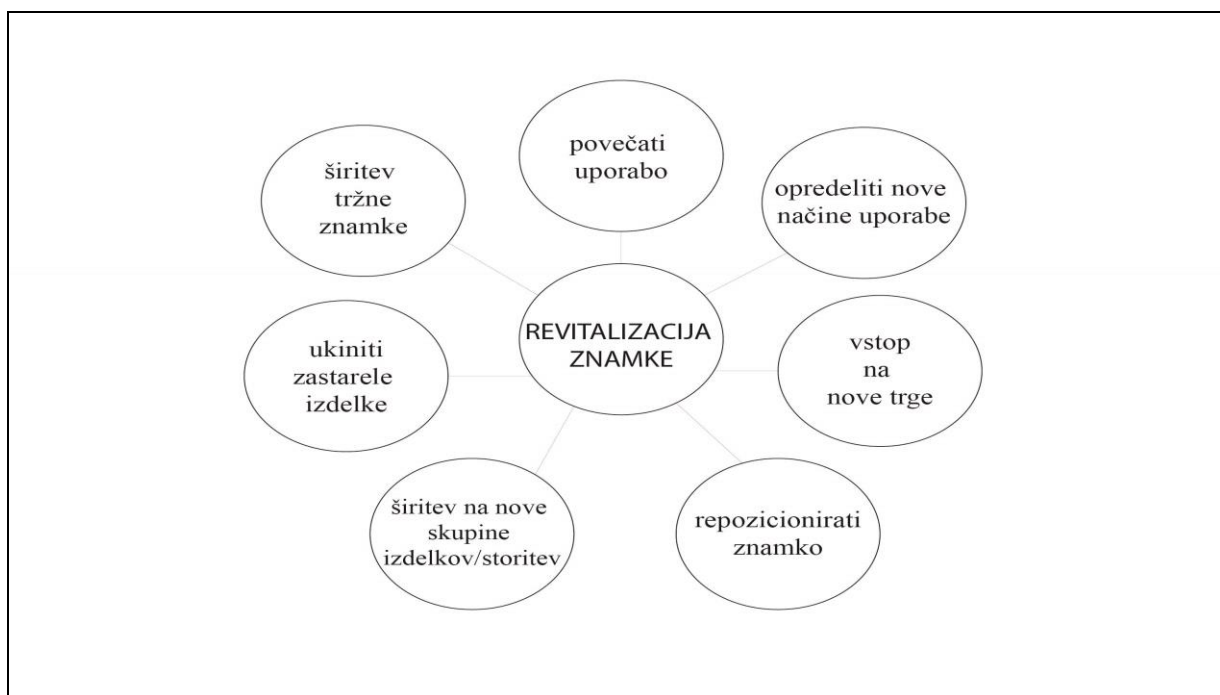
Keller in drugi (2005, 407–414) menijo, da s pretekom časa in različnih razlogov, poskusiti okrepiti vrednost tržne znamke, ki se je znašla v težavah, ni dovolj. V teh primerih, ko se želimo izogniti smrti tržne znamke, mora podjetje revitalizirati znamko ali ustvariti nove vire vrednosti. Keller in drugi opredelijo (2005, 415–417) dva sistema, s katerima se lahko revitalizira znamko:

- povečanje v globino in/ali širino prepoznavnosti tržne znamke,
- povečanje moči, pozitivnosti in edinstvenosti asociacij, ki tvorijo podobo znamke.

Delovati v globino oz. širino prepoznavnosti tržne znamke pomeni povečati sposobnost potrošnikov, da prepoznajo in se spomnijo na tržno znamko v kontekstu nakupa ali uporabe. Za podjetje je vitalnega pomena, da vzpostavi strategijo za povečanje intenzivnosti uporabe znamke ter opredeli nove načine uporabe znamke. Lažje je povečati število priložnosti uporabe kot pa njihovo intenzivnost. V tem kontekstu je ciljno usmerjena komunikacija lahko odločilna. Ta mora predvideti sporočila o prednostih, ki izhajajo iz pogostejše uporabe, in sporočil, ki dosežejo potrošnike ob njihovi običajni uporabi.

Z drugimi besedami, poleg oglaševanja v obliki priklica mora podjetje zmanjšati vrzel med zaznano in dejansko uporabo. Drugi način za povečanje pogostosti uporabe znamke je, da se opredeli nove in različne aplikacije izdelka (npr. podjetja v živilski industriji se za povečanje uporabe znamk poslužujejo posredovanja različnih receptov). Povečati moč, pozitivnost in edinstvenost asociacij, ki tvorijo podobo znamke, pomeni ustvariti nove programe marketinga, ki modificirajo prepoznavnost znamke. V praksi to pomeni repositioniranje znamke z namenom ustvariti nove pozitivne asociacije in nevtralizirati negativne. V določenih primerih pomeni vzpostaviti najbolj prepričljive elemente diferenciacije, v drugih pa pomeni prenesti na znamke osebnost, ki je bolj sodobna in prilagojena profilu uporabnika.

Slika 6.2 : Revitalizacija znamke po Aakerju



Vir: Aaker (1991, 242).

7 PREZNAMČENJE

7.1 Opredelitev preznamčenja

Stuart in Muzellec (2004, 473) definirata preznamčenje² kot način »ponovnega rojstva« tržne znamke. Označita ga kot ustvarjanje novega imena, izraza, oblike, simbola ali katere koli druge funkcije, ki identificira in razlikuje izdelke ali storitve enega prodajalca od ostalih. Preznamčenje je torej oblikovanje ali kombinacija zgoraj naštetih funkcij za utrjevanje tržne znamke z namenom diferenciranega pozicioniranja v zavesti ciljnih skupin in konkurence (Lambkin in Muzellec 2008, 331). Prvi del se nanaša na lepotne marketinške spremembe, kjer se postavlja vprašanje ali morajo biti spremenjeni vsi elementi ali samo nekateri za pridobitev oznake preznamčenja (Muzellec in Lambkin 2006, 805).

Drugi del se nanaša na pozicioniranje tržne znamke, ki se lahko spremeni oz. ostane enako skozi celoten proces preznamčenja.

Po mnenju Dalyja in Moloneya (v Mei Teh 2012, 3) preznamčenje vključuje spremembo nekaterih ali vseh opredmetenih (fizične spremembe znamke) ali neopredmetenih (vrednost, podoba in čustva do znamke) elementov znamke.

Stuart in Muzellec (2004, 473) sta mnenja, da kadar podjetje odloči izpeljati proces preznamčenja tržne znamke, je njegov splošni cilj pokazati delničarjem, potrošnikom in tržišču, da se je spremenilo. Podjetje se lahko odloči, da je potrebno ubrati novo smer, s svežo vizijo in novimi strategijami. Med običajne razloge spadajo združitve in prevzemi, ekonomski razlogi, pravni razlogi ali želja, da podjetje postane globalna blagovna znamka. Po njihovem mnenju morajo podjetja, ki se odločijo za preoblikovanje tržne znamke, nameniti denar ne le za promocijo nove blagovne znamke, ampak tudi za zanikanje povezanosti novega podjetja s starim. Avtorja (2004, 478) poudarjata, da kljub visokim stroškom oglaševalske kampanje, predstavlja le manjši del stroškov v primerjavi s skupnimi stroški spremembe identitete.

² ang. Rebranding

7.2 Razlogi za preznamčenje

Kadar se podjetje odloči za tako pomemben in občutljiv proces kot je preznamčenje, morajo obstajati konkretni razlogi, ki lahko izhajajo iz notranjega ali tudi zunanega okolja. Razlogi so lahko strukturne spremembe v podjetju (združitve in prevzemi), ekonomski in pravni razlogi, negativna podoba podjetja v javnosti, ki ima za posledico upad prodaje. Muzellec in drugi (2003, 33–34), so predlagali štiri kategorije v katere je mogoče strniti razloge za preznamčenje (Tabela 7.1).

Tabela 7.1: Razlogi za preznamčenje

Sprememba v lastniški strukturi združitve in prevzemi odcepitve in združitve zasebno v javno lastništvo	Sprememba v korporacijski strukturi diverzifikacija in odprodaja internacionalizacija in lokalizacija
Sprememba v konkurenčni poziciji zastarela podoba erozija tržnega pozicioniranja težave z ugledom	Sprememba v zunanjem okolju pravna ureditev krize in katastrofe

Vir: Muzellec in drugi (2003, 34).

Muzellec in drugi (2003, 34) navajajo kot najpogostejše razloge za preznamčenje spremembe v organizacijski strukturi podjetja ali združitve, odcepitve podjetja ali spremembe iz zasebnega v javno lastništvo. Dosedanje ime, logotip in slogan so za novo nastalo podjetje neustrezni, zato je potrebno preznamčenje.

Drugi razlog je sprememba v korporacijski strukturi. Gotsi in Andriopoulos (v Alahuhta 2009, 46) poudarjata, da podjetje opredeli novo strateško vizijo in cilje, ki jih želi doseči. Dosedanja podoba je lahko zastarela. Potrebna je nova celostna podoba, ki je pogosto obravnavana kot strateško orodje, katerega cilj je uskladiti obstoječo podobo in sedanjo kulturo z novo strateško vizijo podjetja. Vstop konkurenčnih podjetij na trg ima lahko za posledico spremembo tržnega deleža podjetja. Podjetje se mora znebiti negativne prtljage, ki jo nosi s seboj.

Tretji razlog za preznamčenje je tako sprememba v konkurenčni poziciji tržne znamke, kjer je potrebno predstaviti novo družbeno ter bolj odgovorno podobo znamke (Stuart in Muzellec 2004, 474).

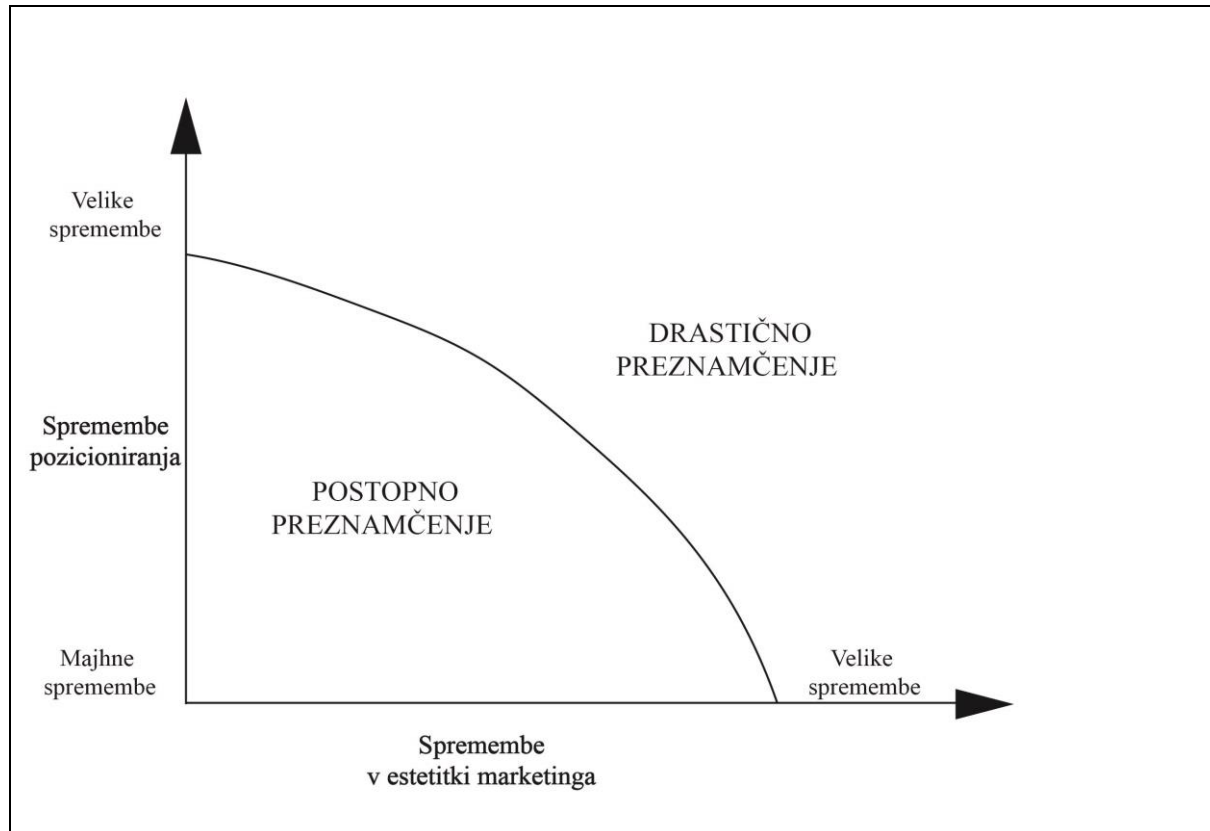
Kadar se podjetje odloči izpeljati proces preznamčenja je njegov splošen cilj pokazati trgu, potrošnikom ter delničarjem, da se je spremenilo (prav tako, 473).

7.3 Model preznamčenja

Stuart in Muzellec (2004, 473) opredelita model preznamčenja kot kontinuum od evolucijske spremembe logotipa in slogana do oblikovanja novega imena, ki so zaznane kot strategije, ki lahko pomenijo nov začetek za organizacijo ter pozitivno priložnost za ustvarjanje nove podobe podjetja. Drugi del definicije se nanaša na pozicioniranje znamke, ki se spremeni oz. ostane enako kot v poteku preznamčenja.

Muzellec in Lambkin (2006, 805) predlagata shemo (glej Sliko 7.1), ki opiše preznamčenje vzdolž kontinuuma v razponu od postopnega do drastičnega preznamčenja glede na stopnjo sprememb vzdolž dveh dimenzij; tj. sprememba v marketinški estetiki in sprememba v poziciji.

Slika 7.1: Preznamčenje kot kontinuum



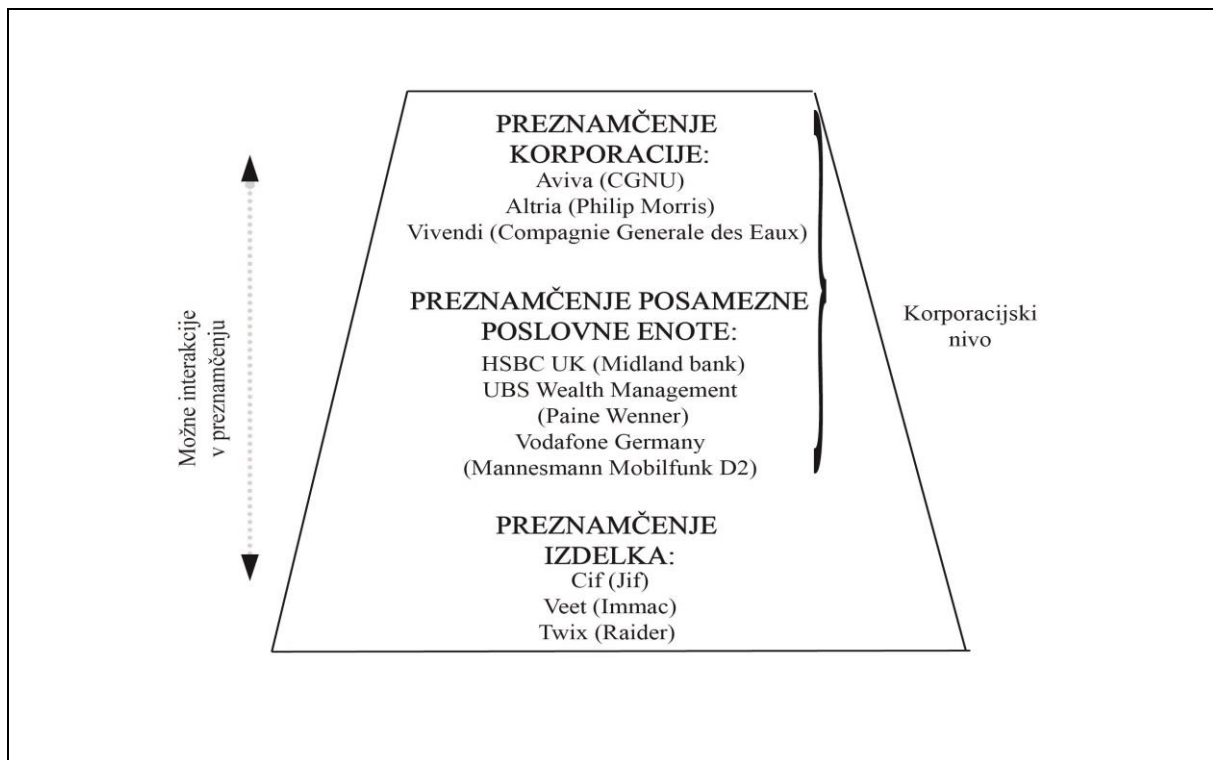
Vir: Muzellec in Lambkin (2006, 805).

»Evolutionary rebrending« oz. postopno preznamčenje pomeni manjše spremembe na področju pozicioniranja ter na področju estetike in oblikovanja podjetja, ki je tako postopno, da je komaj zaznano pri zunanjih opazovalcih (Muzellec in Lambkin 2006, 805). Evolucionarna sprememba nastopi, kadar podjetje spremeni svoj logotip, slogan ali oboje (Stuart in Muzellec 2004, 473). Omenjena sprememba je zelo pogosta pri podjetjih, ki se v življenjskem ciklu znamke poslužujejo prilagoditvam in inovacijam.

»Revolutionary rebrending« oz. drastično preznamčenje pa nasprotno opisuje večje spremembe v pozicioniranju ter pri estetiki, ki bistveno redefinira elemente podjetja. Radikalna spremenljivka, kot je sprememba imena/podjetja, logotipa in slogana, simbolizira drastično preznamčenje (Muzellec in Lambkin 2006, 806).

Spremembe v podjetju se lahko pojavijo na več ravneh v podjetju. Keller (v Muzellec in Lambkin 2006, 806) opredeljuje hierarhijo tržne znamke kot vsoto korporacijske tržne znamke (npr. Volkswagen group), družinske tržne znamke (npr. Audi), individualne tržne znamke (npr. A4) in tržne znamke kot kvalifikatorja (npr. TDI). Slika 7.2 prikazuje tri kategorije preznamčenja, ki potekajo vzdolž arhitekture znamke. Prva predstavlja obnovo na ravni podjetja (Aviva ki postane CGNU ali Altria, ki postane Philip Morris oz. Vivendi, ki postane Compagnie General de Eaux) ter ne vpliva ne noben drug nivo hierarhije.

Slika 7.2: Preznamčenje v hierarhiji znamčenja



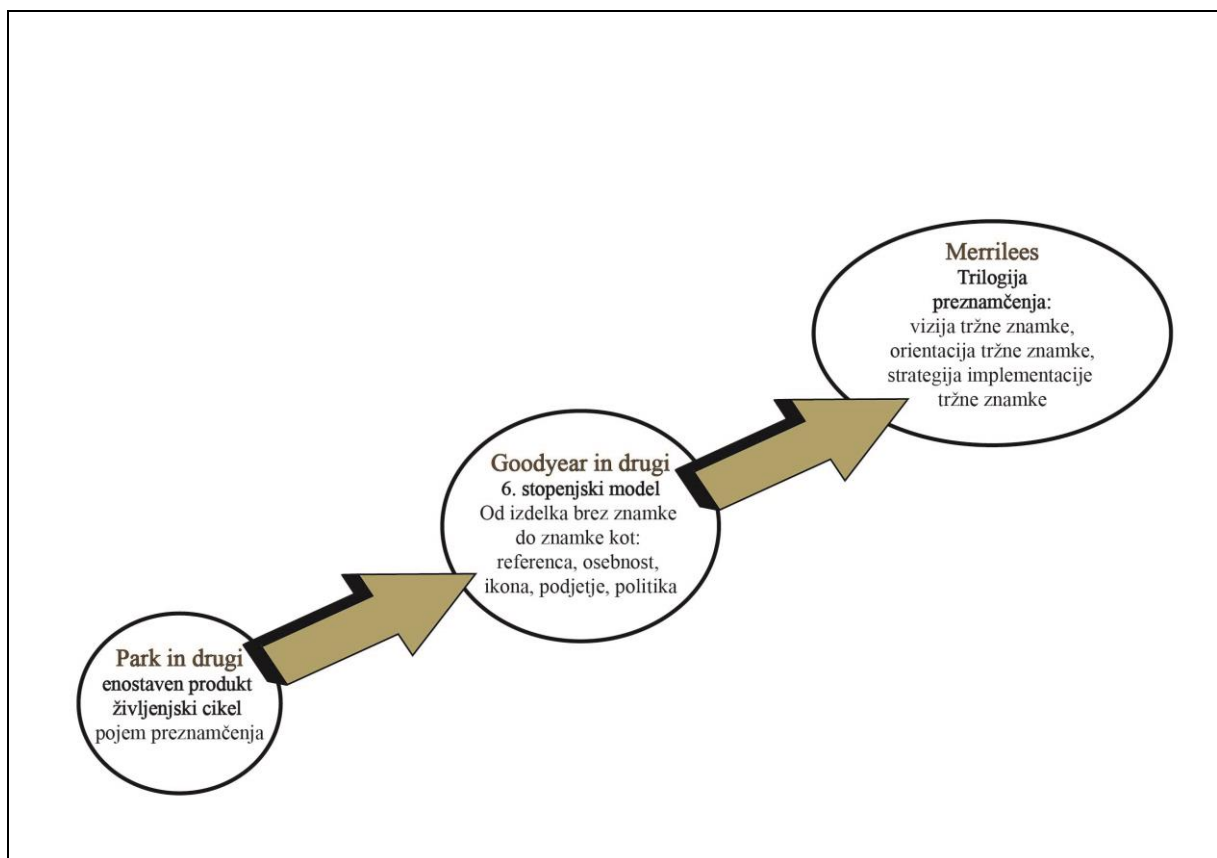
Vir: Muzellec in Lambkin (2006, 806).

Druga kategorija upošteva preznamčenje strateških poslovnih enot v velikih podjetjih. Gre za situacijo, kjer je poslovna enota znotraj večjega podjetja preimenovana, da ustvari identiteto, ki je ločena od matične tržne znamke (Midland Bank v HSBC UK po prevzemu HSBC.)

Tretja kategorija pa vključuje preznamčenje na nivoju izdelka, npr. prašek podjetja Unilever Jif, ki postane Cif. Gre za taktično potezo, da se tržno znamko povzpne na globalno raven z namenom pridobitve ekonomije obsega pri tržnem komuniciranju ter v pridobivanju koristi prepoznavnosti tržne znamke preko geografskih meja (Lambkin in Muzellec 2008, 806).

Merrilees (2005, 202) poudarja pomen razvoja tržne znamke kot nujen sestavni del uspešne strategije trženja. Gre za bolj radikalno izhodišče razvoja tržne znamke, pri katerem sta pomembna dva mejnika. To sta modela avtorjev Park, Jaworski MacInnis in Goodyear, McEnally in De Chernatony, kot je prikazan na Sliki 7.3.

Slika 7.3: Evolucija konceptualizacije razvoja tržne znamke



Vir: Merrilees (2005, 202).

Pri modelu Park, Jaworski in MacInnis (v Merrilees 2005, 202), podjetje določi začetno pozicijo znamčenja (funkcionalno proti simbolični), ki bo vodena v življenjskem ciklu tržne znamke. Ta dinamičen model je v nasprotju s prispevkom študije o primeru Goodyear in drugi (McEnally in De Chernatony v Merrilees 2005, 202), kjer je prikazan 6. stopenjski model, ki opisuje razvoj tržne znamke, izhajajoč iz nižje faze:

1. izdelek brez znamke,
2. znamka kot referenca (s posebnim poudarkom na funkcionalni diferenciaciji),
3. znamka kot osebnost (s posebnim poudarkom na emocionalni diferenciaciji),
4. znamka kot ikona,
5. znamka kot podjetje (npr. podjetje Ikea),
6. znamke kot politika (npr. The Body shop).

McEnally in de Chernatony predlagata, da se tržna znamka lahko povzpne do vseh stopenj, vendar doseže vrh na tretji oz. četrti stopnji, kljub temu da zadnji dva predstavljata prihodnost znamke. Vstop znamke je lahko na različni stopnji.

Merriles (2005, 203) razvije koncept usmerjenosti tržne znamke za mala in srednja velika podjetja, pri tem omenja še dva konstrukta:

1. vizijo tržne znamke, ki se nanaša na (pre)oblikovanje tržne znamke in poudarja posebne značilnosti, vrednote (funkcionalne ter emocionalne) ter pozicioniranje znamke,
2. strategijo implementacije tržne znamke, ki pomeni izpolnitev strategije tržne znamke, izvedbo preznamčenja preko tržnega komuniciranja.

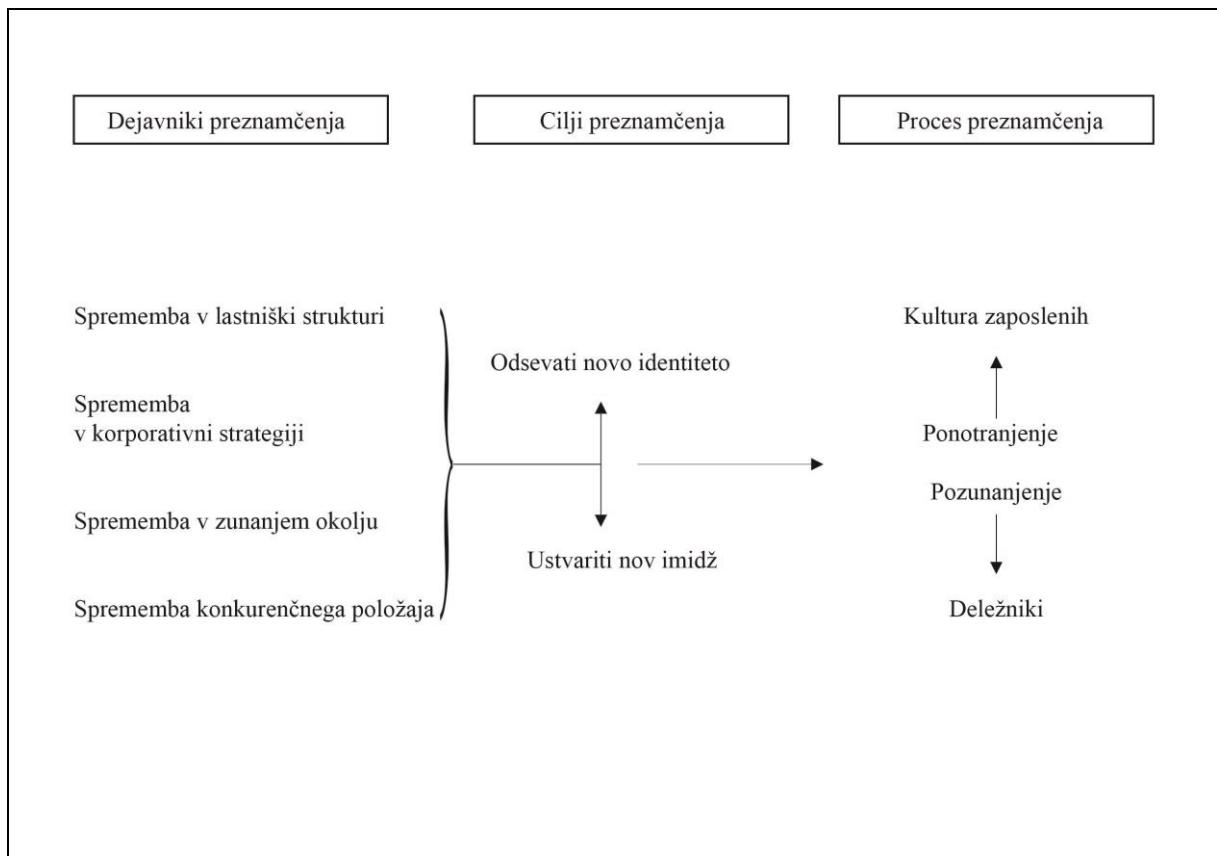
Omenjeni model povezuje ponudbo ter povpraševanje znamke.

Urde (v Merrilees 2005, 203) definira »brand orientation« oz. usmerjenost tržne znamke kot pristop, kjer se organizacijski procesi osredotočajo okrog ustvarjanja, razvoja in zaščite identitete tržne znamke, ki so v interakciji s ciljno skupino znamke, da se doseže ciljem doseči konkurenčne prednosti znamke.

7.4 Proces preznamčenja

Muzellec in Lambkin (2006, 820) opredeljujeta model procesa preznamčenja (Slika 7.4), ki združuje možne vzroke za proces preznamčenja, opredeljuje glavne cilje in tudi pomembnost vključevanja deležnikov (zunanjih in notranjih ciljnih javnosti) v proces preznamčenja. Gre za poskus spremembe zaznave podobe med zunanjimi deležniki ter spremembo v organizacijski identiteti.

Slika 7.4: Model procesa preznamčenja



Vir: Muzellec in Lambkin (2005, 820).

Muzellec in drugi (v Mei Teh 2012, 3–4) so na podlagi raziskave, ki je vključevala 166 podjetij, ki so izvedla preznamčenje v zadnjem 5 letnem obdobju, predstavili dimenzije preznamčenja, ki vključujejo repozicioniranje, preimenovanje, preoblikovanje in ponovno lansiranje.

Pozicioniranje tržne znamke je dinamičen in postopen proces. Tržno znamko je potrebno s časom preurediti, da ostane v sozvočju s spreminjajočimi se tržnimi trendi in pritiski ter zunanjimi dogodki. »Repozicioniranje je proces, spreminjanja trenutne domnevno nevzdržne pozicije tržne znamke v bolj učinkovito in uspešno« (Jewel 1999, 1–2).

Keller (2003) pri tem poudarja, da gre pri procesu repozicioniranja za premik obstoječega imidža tržne znamke k zelenemu imidžu z odstranjevanjem in zmanjšanjem ali utrjevanjem že obstoječih asociacij v zavesti potrošnikov in dodajanjem novih asociacij na znamko. »Podoba blagovne znamke v očeh potrošnika je tako lahko skladna z željami podjetja ali pa ne. Če ni, jo je treba repozicionirati« (Damjan v Matejčič, 2002).

Prisotni sta dve ključni ravni repozicioniranja, ki se nanašata na simbolno in funkcionalno raven tržne znamke. Obe ravni repozicioniranja omogočata potrošniku, da prepozna

občutno razliko med starim in novim imenom (Simms in Trott v Mei Teh 2012, 3). Avtorja menita, da je simbolna raven tržne znamke pomembnejša od funkcionalne pri spreminjanju zaznave potrošnikov.

Darja Ivanuša (v Weiss 2004) meni, da obstajajo različni razlogi za repozicioniranje tržne znamke. Podjetja se odločajo za repozicioniranje na podlagi sprememb na trgu (npr. vstop novih tržnih znamk s podobno percepcijo) ali sprememb glede vedenja in razmišljanja porabnikov (prioritete glede lastnosti izdelkov se spremenijo).

Obstajata dva dejavnika, ki vplivata na morebitno odločitev podjetja za repozicioniranje (Kotler v Vukasovič 2009, 268):

- višina stroškov za repozicioniranje v segment, ki ga podjetje še ne pokriva (stroški, ki vključujejo spremembo kakovosti izdelka, embaliranja, oglaševanja ipd.),
- prihodek, ki ga bo za podjetje predstavljalo novo pozicioniranje (in je odvisen od cene tržnih znamk v segmentu, števila in moči konkurentov, števila porabnikov v segmentu ter porabnikovih povprečnih nakupov).

Ime tržne znamke predstavlja njeno jedro in osnovo za ozaveščanje in komuniciranje. Gre za pomemben položaj v odnosih med kupci in prodajalci ali podjetjem in interesnimi skupinami (Muzellec v Mei Teh 2012, 4). Novo ime tržne znamke se mora skladati z imeni obstoječih znamk v določeni kategoriji izdelkov. V tem primeru potrošniki tudi prevzamejo novo poimenovanje tržne znamke (Zinkan in Martin v Mei Teh 2012, 4).

Pri oblikovanju tržne znamke so pomembni elementi, kot logotip, slogan in sporočilo, ki jih je potrebno preoblikovati v skladu z ustvarjeno novo podobo tržne znamke (Gambles in Schuster v Mei Teh 2012, 4). Gre za korporativne potrebe pri določitvi poslanstva in vrednot v procesu preznamčenja (Lomax v Mei Teh 2012, 4). Preoblikovanje se mora izvesti na vseh ravneh v podjetju. Gre za vizualno izražanje želene pozicije podjetja (Muzellec in ostali v Mei Teh 2012, 4).

Muzellec in ostali (v Mei Teh 2012, 4) opredelijo aktivnosti obveščanja potrošnikov, v zvezi s spremembo tržne znamke. Koku (v Mei Teh 201, 4) pojasni, da odločitev podjetja o spremembi svojega imena, pomeni tudi spremembo v komunikaciji med podjetjem in potrošniki. Preznamčenje je potovanje, kjer morajo biti vsi zainteresirani vključeni v proces. Muzellec in Lambkin (v Mei Teh 2012, 4) v procesu preznamčenja opozarjata na pomen upoštevanja notranjih in zunanjih interesnih skupin. Hankinson in ostali (v Mei Teh

2012, 4) pa opozarjajo, da moramo vpeljati ciljno komunikacijo za zaposlene, saj na ta način povečujemo znanje o znamki.

Kaikati (2003) v svojem članku na podlagi študije primera podjetja Accenture, kot nujne sestavine preznamčenja, opredeli še prestrukturiranje in repozicioniranje (Priloga A). Po njegovem mnenju podjetje le uspe, če implementira vse tri sestavine preznamčenja. Samo sprememba imena ni dovolj za uspešno izvedbo strategije preznamčenja.

7.5 Strategije uspešnega preznamčenja

Podjetje, ki želi izpeljati uspešno kampanjo preznamčenja, mora upoštevati šest strategij (Kaikati in Kaikati 2003, 21–22):

1. prva strategija je faza postopnega uvajanja/postopnega opuščanja, kjer se v začetni fazi oglaševanje nove znamke navezuje na staro znamko (npr. Euro Disney se je preimenoval v Disneyland Paris),
2. druga je »kombinirana« strategija znamčenja, ko se združuje obstoječe tržne znamke (npr. National Bank Americard in Visa sta se združili in postali Visa International).
3. tretja strategija, t.i. »prosojno opozorilo« je, ko se oglaševanje uporablja za opozorilo strank pred in po spremembi znamke (npr.: Marthon bar se je preimenoval v Snickers).
4. četrta strategija je nenadno izkoreninjenje; korporacija se nemudoma distancira od starega imena tržne znamke in ga nemudoma zamenja z novim. To je dobra izbira za podjetja, ki se morajo distancirati od negativne tržne znamke (npr. kampanja revije McCall, ki je nemudoma preimenovala v revijo Rosie).
5. peta strategija je preoblikovanje tržne znamke ob prevzemu. Ta se najpogosteje uporablja, kadar pride do prevzema podjetja. Toda preoblikovanja blagovne znamke prevzeto podjetje ne opravi, ampak je prevzemnik tisti, ki svojo blagovno znamko prepusti prevzetemu podjetju.
6. šesta strategija, t.i. retro preoblikovanje tržne znamke je, kadar podjetje spremeni svoje ime, vendar naknadno ugotovi, da je sprejelo napačno odločitev, in se vrne k staremu imenu (npr. podjetje Wunderman je doživelo več prevzemov, preimenovalo v Impiric. Uporabniki so bili zmedeni, kar je dramatično škodovalo njegovemu poslovanju. Na koncu se je vrnilo k prvotnemu imenu Wunderman).

8 TEZE NA PODLAGI KAIKATIJEVEGA 3R MODELA

Pri tezah – trditvah, ki jih je treba dokazati, utemeljiti–bom uporabila Kaikatijev 3R model preučevanja in implementacije znamčenja.

a) Znamka Rusjan je navkljub odsotnosti komuniciranja, slabega renomeja in negativne konotacije s projektom Eda center (poslovno stanovanjska zgradba), še vedno zapisana v spominu potrošnikov.

Tržno znamko Rusjan NI potrebno PREIMENOVATI.

b) Znamka Rusjan je povezana s korporacijsko znamko lastnika, tj. podjetja Euroinvest d.o.o.

Tržno znamko Rusjan JE potrebno PRESTRUKTURIRATI.

c) Znamka Rusjan je v očeh uporabnikov »obledela«. Zaradi nejasne strategije pozicioniranja ni ohranila prepoznavne in nejasne podobe na trgu.

Tržno znamko Rusjan JE potrebno REPOZICIONIRATI s pomočjo marketinškega komuniciranja in ustreznega nivoja vlaganj v tržno komuniciranje.

9 ANALIZA RAZISKAVE

9.1 Metodologija in zbiranje podatkov

Namen empiričnega dela diplomske naloge je vsebinsko in metodološko prikazati razloge, ki so pripeljali do krize in posledično do propadanja tržne znamke Rusjan ter podati predloge za implementacijo znamčenja.

Za metodo obravnave sem izbrala študijo primera, ki je opredeljena kot empirična raziskava. Preiskuje sodobni pojav in poskuša pojasniti nejasne meje med pojavom ter določenimi okoliščinami znotraj realnega življenjskega konteksta (Yin 2004, 13). Po mnenju avtorja (2004) podaja odgovor na vprašanja, kako in zakaj se nekaj dogaja. S študijo primera se soočamo s situacijo, kjer obstaja veliko več spremenljivk kot zanesljivih podatkov, zaradi tega se zbira podatke iz različnih virov in triangulacije. Študij primera predstavlja prednost celovitega, vsestranskega in procesnega pristopa. Starmanova (2013, 80) pojasnjuje, da je študija primera več kot kvalitativna raziskava. Opredeljuje jo kot vozovnico za vstop v raziskovalno polje, kjer znotraj znanih meja odkrivamo neznano.

Pri študiju primera kavarne restavracije Rusjan sem uporabila metodo ankete o zadovoljstvu potrošnikov (prvi del Priloga B). Na osnovi preteklih izkušenj se oblikujejo pričakovanja, s katerimi kupec primerja svoje dosedanje izkušnje z določenim izdelkom/storitvijo (Anderson in Fornell 1994, 247) v povezavi z *ocenjevanjem imidža kavarne restavracije Rusjan* (drugi del ankete priloga B). Gre za asociacije, ki jih vzbuja kavarna restavracija Rusjan pri potrošnikih ter ocenjevanje trditev o imidžu znamke (Nahtigal 2003, 24).

Za merjenje zadovoljstva s storitvami kavarne restavracije Rusjan sem uporabila naslednje sklope vprašanj (Nikolić 2004, 37–38):

- splošno zadovoljstvo s storitvami kavarne in restavracije Rusjan,
- zadovoljstvo s posameznimi elementi storitve,
- priporočilo prijatelju ali znancu,
- prihodnji obisk.

Izbrane podatke sem pridobila s kvantitativno metodo, in sicer anketnim vprašalnikom, kjer sem uporabila vprašanja odprtega tipa za pridobitev asociacij ob besedi Rusjan in opredelitev narave odnosa med znamko Rusjan in potrošniki. Vprašanja zaprtega tipa pa sem uporabila pri oceni storitev, kjer sem uporabila 4-stopenjsko lestvico, da sem dobila čim manjšo stopnjo neopredeljenih, in pri ocenjevanju o trditvah imidža znamke Rusjan. Omenjeni indikator sem merila s 5-stopenjsko Likertovo lestvico.

Anketiranje je trajalo en mesec v obdobju od 14. 4. do 14. 5. 2016 v prostorih kavarne in restavracije Rusjan. Anketni vprašalnik sem posredovala na Rusjanovo mailing listo ter znancem, med katerimi jih je veliko anketni vprašalnik posredovalo naprej.

Vzorec vključuje 100 oseb. Problem reprezentativnosti vzorca je lahko v tem, da so večinoma zajete stranke, ki so v tem časovnem obdobju prišle v lokal. Ne vključuje pa oseb, ki so zaradi različnih razlogov omejili ali prenehali zahajati v lokal.

Podjetje se poleg imidža, ki je zaznan v očeh potrošnikov, mora zavedati tudi notranje realnosti, in sicer ali notranja javnost pozna ter razume identiteto znamke, ki predstavlja okvir za uspešno upravljanje tržne znamke. Zelo pomembno je, kako zaposleni zaznajo znamko, ali so seznanjeni oz. razumejo vizijo, poslanstvo ter vrednote kavarne restavracije Rusjan.

Vzorec anketnega vprašalnika med zaposlenimi (Priloga C), ki je bil izveden v istem časovnem obdobju kot anketni vprašalnik med potrošniki vključuje 10 oseb med zdajšnjimi in bivšimi zaposleni podjetja.

Podatke, pridobljene s pomočjo anketnih vprašalnikov, sem prenesla ter obdelala s programom 1KA ter statističnim programom SPSS (anketni vprašalnik med potrošniki), kjer sem podatke obdelala z bivariantnima analizama (Špelko 2011, 55), ki sta namenjeni preučevanju povezanosti med dvema spremenljivkama. Z njima preučujemo medsebojni vpliv spremenljivk in njegovo moč. Se pravi, ali na vzorcu obstaja povezanost, kakšna je ta povezanost, ter ali jo lahko posplošimo na populacijo. V mojem primeru sem uporabila (Žnidarčič 2013, 69):

- za dva neodvisna vzorca (Independent Samples T-Test), kjer sem preverjala, ali se med dvema skupinama enot povprečna vrednost spremenljivke razlikuje.

»Pri t-testu neodvisnih vzorcev se testna statistika t izračuna drugače, če so variance med skupinama enake oz. če so le-te različne. V SPSS-u dobimo izpisani obe možnosti in moramo sami izbrati pravo« (Žnidarčič 2013, 71).

Pri študiji primera sem preverjala ali pri anketiranih obstajajo razlike med spoloma pri ocenjevanju storitev in zaznavi moči tržne znamke Rusjan.

- Analiza variance ali krajše ANOVA uporabimo za primerjavo povprečij med več kot dvema skupinama.

Z analizo variance sem pri študiji primera ugotavljala razlike v oceni storitev in moči tržne znamke Rusjan glede na starost.

Glavni cilj raziskave je odkriti, kako močna in zaupanja vredna je tržna znamka Rusjan ter opredeliti zadovoljstvo kupcev s storitvami kavarne restavracije Rusjan kot elementom oblikovanja imidža znamke. Pri tem je pomembno tudi notranje upravljanje tržne znamke in kako zaposleni zaznajo znamko. Ali so prisotna razhajanja med tržno znamko kot jo želi projicirati podjetje in znamko, kot jo vidijo zaposleni?

9.2 Študija primera: kavarna restavracija Rusjan

Novogoriško podjetje Euroinvest d.o.o. je pred 10 leti kupilo tržno zanimivo zemljišče v središču mesta. Od majhnega lokalnega gradbenega podjetja se je podjetje prelevilo v pomembnega akterja na Goriškem (ostali projekti: stanovanjsko naselje Mlac in Boršt,

projekt turistične destinacije Lokve, delež v ATC Kanin). Na podlagi razpisne dokumentacije se je podjetje odločilo za gradnjo poslovno-stanovanjskega objekta Eda center, ki bi postal prvi poslovni center regije. Objekt nosi ime po letalih znanega goriškega pilota Edvarda Rusjana.

Podjetje je za projekt izdelalo različne študije in strategije ter je veliko vložilo v tržno komuniciranje. Prvotna strategija podjetja je bila, da bi imelo vse površine (razen stanovanj) v lasti ter bi z njimi dolgoročno upravljalo. V sklopu poslovnega centra so želeli razviti enogastronomsko središče z različnimi programi (vinoteka, mestna kavarna, promocijsko degustacijski otok, restavracija, terasa, bar) s ciljem ustvariti celovito ponudbo pod skupno tržno znamko. Z interno analizo so prišli do ugotovitve, da prostorov ne bodo oddali oz. prodali podjetju, ki se ukvarja z gostinsko dejavnostjo, kakor tudi ne oddali podjetju HIT d.d., ki je v tistem času upravljal z večino gostinskih lokalov na Goriškem. Odločili so se, da bodo s prostori in dejavnostjo upravljali sami ter da bodo koncept prenesli na ostala projekta, s katerima je podjetje takrat upravljalo (bodoči turistični kompleks Lokve pri Novi Gorici, partner pri ATC Kanin).

Ker je Goriška vpeta med različne vinorodne okoliše, se je podjetje med različnimi predlogi odločilo za izbiro poimenovanj lokalov po vinih. Zaradi morebitne zmešnjave pri potencialnih uporabnikih so tik pred samo izvedbo prostorov spremenili ter poenostavili ime v kavarna, restavracija, vinoteka Rusjan. Zaradi opustitve programa vinoteke so začeli uporabljati skrajšano ime kavarna restavracija Rusjan.

Matično podjetje je ustanovilo hčerinsko družbo EDA d.o.o., ki naj bi poleg ostalih projektnih turističnih destinacij upravljalo še z omenjenim lokalom (kavarno restavracijo Rusjan).

Podjetje Euroinvest je od leta 2015 v stečajnem postopku (Priloga D), objekt Eda center je še nezaseden, žal pa so se začeli prenašati negativni učinki primarne tržne znamke na tržno znamko Rusjan (propad investitorja, pomanjkljivosti pri gradnji – poškodbe steklenega pročelja, ki so postale odmevni naslovi v medijih »šipe padajo«, »Eda vse bolj škrbasta« – članki tako v lokalnih kot nacionalnih medijih – Priloga E in F). Slogan brand book-a Euroinvesta »Med zemljo in nebom ter slogan Ede: »Poletimo na krilih vizionarjev« ima pri Novogoričanih negativen prizvok.

Interne finančne težave, velika fluktuacija zaposlenih in neprepoznavna identiteta ter pozicioniranje blagovne znamke na trgu je pripeljalo do upada imidža tržne znamke in posledično do zmanjšanja tržnega deleža ter prihodkov podjetja (glej Tabela 9.1).

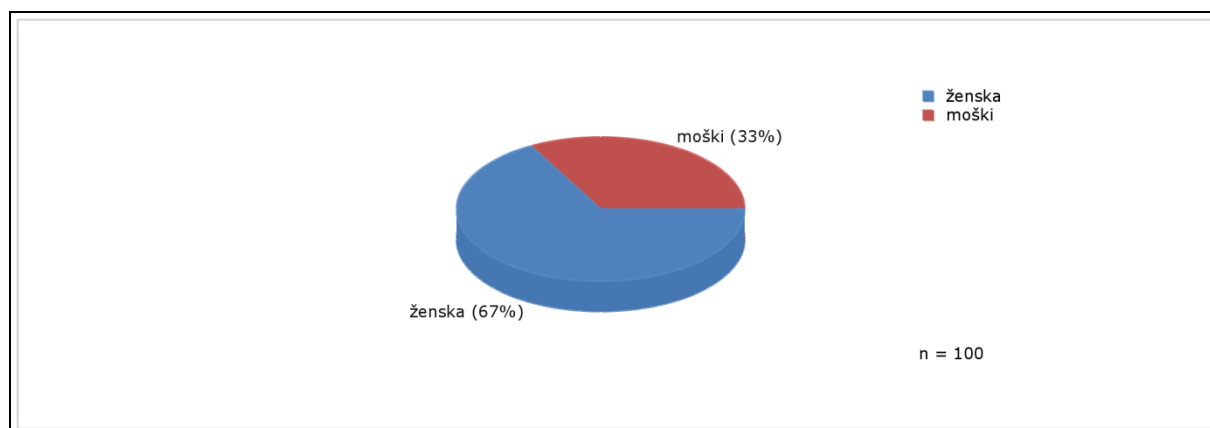
Tabela 9.1: SWOT analiza in razlogi za začetne težave v poslovanju

<p>PREDNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ lokacija v največjem objektu v središču Nove Gorice, ○ sodobno zasnovan produkt skladno s smernicami in trendi v gostinstvu, ○ za kavarno restavracijo Rusjan velja, da je dobro razmerje med kakovostjo in ceno, ○ lastna slaščičarna, ○ prostori primerni za sprejem velikih skupin. 	<p>SLABOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ še nerazpoznavna tržna znamka Rusjan, ○ objekt Eda center je skorajda nezaseden, ○ prostori, ki jih najema Eda d.o.o. so nedokončani in večina opreme se kviri zaradi pomanjkljivo izvedenih strojnih in elektroinstalacij, ○ visoki fiksni stroški obratovanja, ○ obveznosti družbe do dobaviteljev se vlečejo iz neuspeha na bovškem, ki je bila posledica strategije lastnika družbe, matičnega podjetja Euroinvesta.
<p>PRILOŽNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ večanje števila najemnikov objekta Eda center, ○ konec gospodarske krize in večanje kupne moči gostov, ○ dokončanje prostorov v kavarni restavraciji Rusjan, ○ pospešeno oglaševanje kavarne restavracije Rusjan, ○ spremenjena lastniška struktura družbe, ○ širjenje trga prodaje sladic. 	<p>NEVARNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ padanje kupne moči na območju, ○ zaprtje objekta ob stečaju lastnika objekta, ○ ponoven padec šip–fasade iz objekta Eda center, ○ večanje konkurence na območju.

Vir: Interni podatki Eda d.o.o. (Poslovni načrt Eda d.o.o. za leto 2015).

9.2.1 Analiza zbranih podatkov z vidika potrošnikov

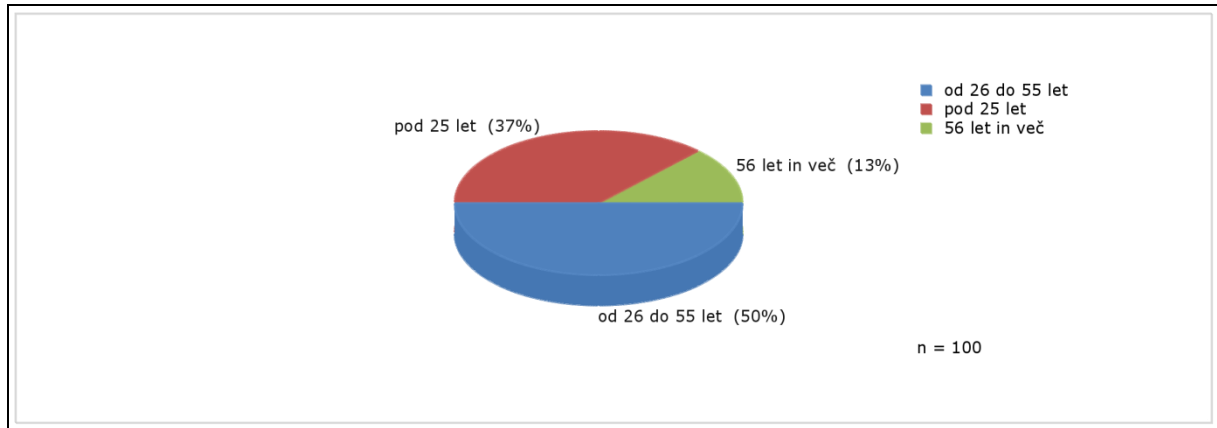
Slika 9.1: Struktura anketirancev glede na spol



Iz Slike 9.1 je razvidno, da je bilo med 100 anketiranimi osebami 67% ženskega in 33% moškega spola. To gre pripisati dejstvu, da je bilo v času anketiranja (med odmori za kosilo), prisotnih več žensk (bližina javnih ustanov CSD, ZPIZ, Addico banka, KBS banka, Hitova uprava, kjer so zaposlene večinoma ženske, srednje šole – večinoma

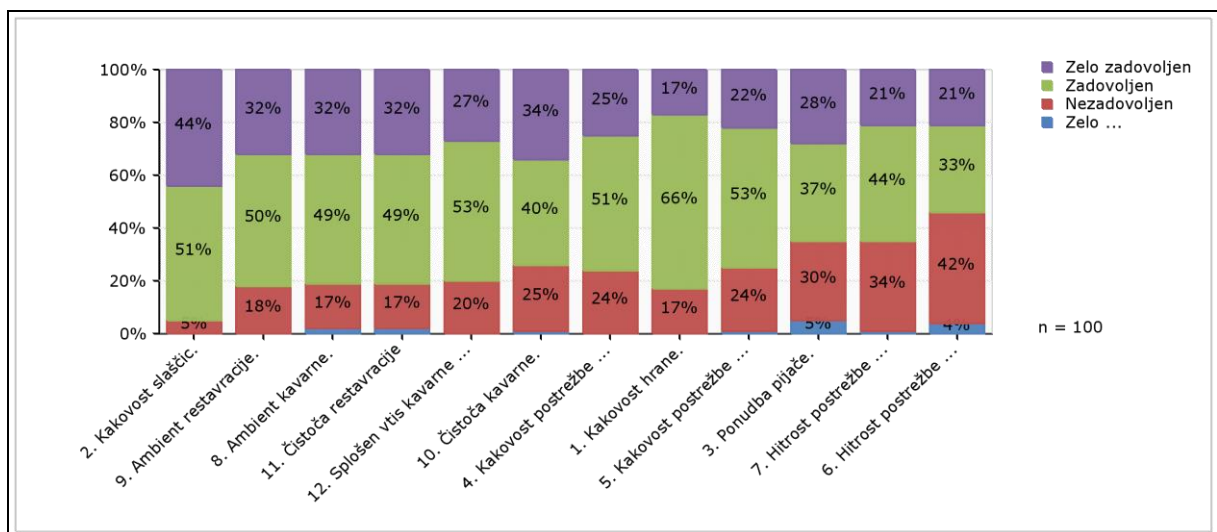
dijakinje). Drugo dejstvo pa je, da si čas za izpolnjevanje anket ponavadi vzamejo osebe ženskega spola.

Slika 9.2: Struktura anketirancev glede na starost



Anketirance sem razdelila v tri starostne skupine. Prva starostna skupina pod 25 let predstavlja dijake, druga starostna skupina od 26 do 55 let predstavlja zaposlene v bližnjih uradih, pisarnah ter ostalo prebivalstvo. Tretja starostna skupina predstavlja upokojence. Rezultati, ki so prikazani na Sliki 9.2, so pokazali, da je največ ljudi iz starostne skupine aktivnega prebivalstva, manjši del je dijakov in študentov, ki obiskujejo kavarno v dopoldanskem času, najmanj oseb, ki je izpolnilo anketni vprašalnik, pa je iz vrst upokojencev.

Slika 9.3: Ocenjevanje storitev v kavarni restavraciji Rusjan



Iz Slike 9.3 je razvidno, da so anketirane osebe v povprečju kot najboljšo storitev ocenili kakovost slaščic, ki se ponujajo v kavarni in restavraciji kot posamezne slaščice oz. kot nakup torte po naročilu za različna praznovanja. Od vseh vprašanih je 44% anketirancev zelo zadovoljnih, 51% pa zelo zadovoljnih s storitvijo. Nihče od anketirancev ni odgovoril z najnižjo oceno. Ljudje so v glavnem v povprečju tudi zelo zadovoljni z ambientom tako v restavraciji kot v kavarni. Enak odstotek (32%) oseb je namreč zelo zadovoljnih z ambientoma v lokalu. Na splošno je v povprečju nekoliko slabše ocenjen ambient v kavarni, ki vključuje tudi 2% oseb, ki so zelo nezadovoljne z ureditvijo prostora. Pri čistoči je v povprečju nekoliko slabše ocenjena čistoča v kavarni. Zlato sredino med storitvami predstavlja v povprečju splošen vtis lokala, kjer je več kot polovica vprašanih na splošno zadovoljnih. Temu sledi kakovost postrežbe v kavarni, kjer je 51% vseh vprašanih zadovoljnih, četrtnina vprašanih bodisi zelo zadovoljnih bodisi nezadovoljnih s storitvijo. Po mnenju anketirancev je kakovost hrane v povprečju komaj na 8. mestu, 66% je zadovoljnih, 17% pa je zelo nezadovoljnih. Sledi kakovost postrežbe v restavraciji, kjer jih je dobra polovica zadovoljnih, četrtnina pa negativno usmerjenih, od tega 24% nezadovoljnih in 1% zelo nezadovoljnih oseb s kakovostjo postrežbe. Sledi ponudba pijače, kjer je 35% nezadovoljnih, 5% pa zelo nezadovoljnih. To gre verjetno pripisati dejstvu, da se je v zadnjem obdobju zmanjšala zaloga pijače, predvsem vin, saj za podjetje predstavljajo zaloge določen strošek. Najslabše je ocenjena hitrost postrežbe v kavarni, dobra polovica je pozitivno zadovoljna s hitrostjo, 42% je nezadovoljnih, 5% pa zelo nezadovoljnih.

Z Levinovim testom za enakost varianc sem ugotovila, da obstajajo pri ocenjevanju storitev kavarne restavracije Rusjan statistično značilne razlike med spoloma pri (Priloga H):

- ponudbi pijače,
- ambientu restavracije.

Osebe ženskega spola so v povprečju bolje ocenjevale ponudbo pijače (aritmetična sredina je 3,09) in ambient restavracije (aritmetična sredina je 3,24) kot moški.

Analiza variance ANOVA, s katero sem primerjala ali so razlike med različnimi starostnimi skupinami razpoložljive kot statistična odstopanja znotraj iste populacije, pa je pokazala statistično značilnost pri naslednjih storitvah kavarne restavracije Rusjan (Priloga I):

- kakovost hrane,

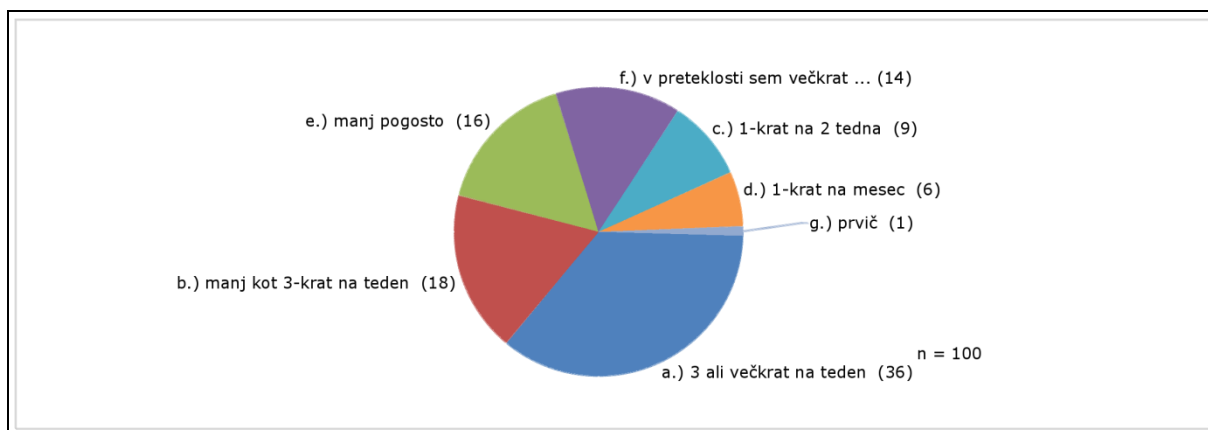
- kakovost slaščic,
- ponudba pijače,
- ambient kavarne,
- čistoča kavarne,
- čistoča restavracije,
- splošen vtis kavarne restavracije Rusjan.

V povprečju so omenjene storitve najboljše ocenjene pri starostni skupini pod 25 let, najslabše pa pri starostni skupini od 26 do 55 let.

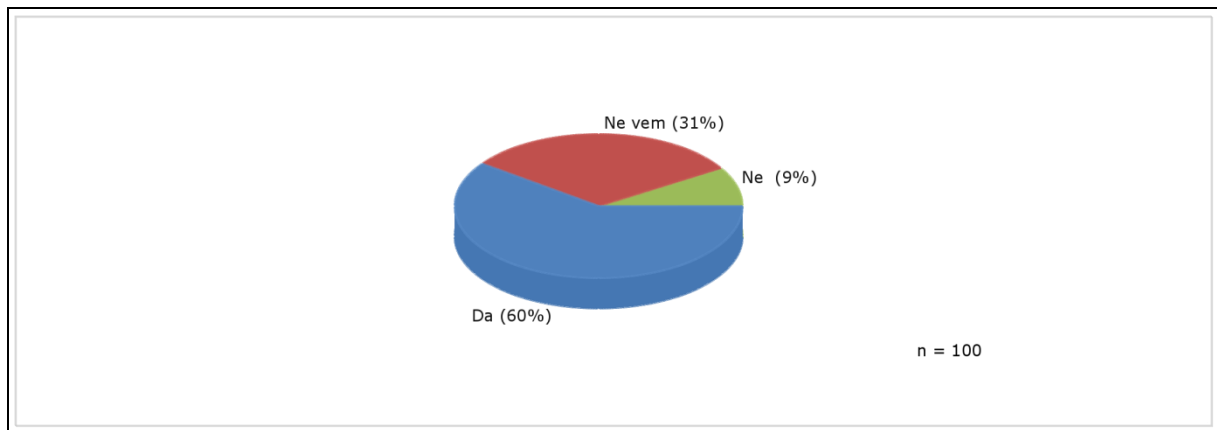
Podjetje bo moralo veliko truda vložiti v izboljšanje tega povprečja, saj sredinska starostna struktura prinaša največji dobiček za podjetje. Gre namreč za osebe, ki se odločajo za morebitna poslovna, prijateljska srečanja in različna praznovanja v Rusjanu.

Iz Slike 9.4 je razvidno, da več kot 36% anketirancev prihaja v lokal 3-krat ali večkrat na teden, 9% pa 1-krat na dva tedna. Podatek, ki ga ne smemo zanemariti, je dejstvo, da je več kot četrtina anketirancev odgovorila, da je v preteklosti pogosteje obiskovala lokal, 14% anketirancev je odgovorilo, da so v preteklosti večkrat zahajali v Rusjana oz. 16% meni, da sedaj zahaja manj pogosto v lokal. Le 1 anketirancev je odgovoril, da je prvič v lokalu.

Slika 9.4: Frekvenca obiska kavarne restavracije Rusjan



Slika 9.5: Ali bi potrošniki storitve v Rusjanu priporočali svojim prijateljem, znancem?



Na vprašanje (glej Sliko 9.5), ali bi storitve v kavarni restavraciji Rusjan priporočali svojim znancem, prijateljem, je pritrdilen odgovor podalo 60 % anketirancev. Negativen odgovor je posredovalo 9 %, neopredeljenih pa je bilo 31 % vseh anketirancev. Anketiranci so imeli možnost posredovati komentar, posredovala jih je manj kot četrtnina. Priporočila so se nanašala na nakup torte (11 anketirancev), pogostitev (1 anketiranec), obisk kavarne restavracije Rusjan v primeru, da dela točno določena oseba (4 anketiranci), kar pomeni, da je prisoten tudi čustveni vidik ter mora bit prisotna empatija med natakarjem in stranko. Kritika se je nanašala na aperitiv, na porcije hrane in ponudbo piv (1 anketiranec).

Naslednje vprašanje je bilo odprtega tipa, da anketiranec sam vpiše, kaj ga moti, kaj pogrša, kaj bi si želel, pohvalil. Skratka, da posreduje priporočila ali pripombe. Na to vprašanje je odgovorilo 74 oseb. Odgovore sem razdelila na negativna mnenja, pozitivna mnenja in priporočila.

Najbolj pogosta negativna mnenja so:

- kakovost hrane (od devetih oseb, ki so imele pripombe glede kakovosti hrane, sta 2 osebi napisali, da zaznajo nihanje v kakovosti hrane, ki je odvisno od kuharja ter manjše porcije),
- kakovost postrežbe (12 anketirancev je odgovorilo, da jih moti počasnost postrežbe, 2 sta napisala, da jih moti kakovost postrežbe, 2 pa neprofesionalna postrežba, ki je odvisna od natakarice, nekdo je omenil apatičnost zaposlenih),
- dostopnost parkirišča (6 oseb moti problem glede parkiranja, saj tik ob vhodu v lokal ni neposrednega parkirišča, je pa parkirišče ob določenih urah brezplačno zagotovljeno v garažni hiši Eda center, kjer se nahaja kavarna restavracija Rusjan),

- ureditev prostora (osvetljenost restavracije, ureditev izložbe za slaščice, saj so Rusjanove slaščice izredno okusne, splošno ureditev ambienta ter preureditev ambienta kavarni, ureditev zunanjega vrta ter postavitve strehe, majhni detajli v ureditvi prostora, monotona glasba),
- ponudba (neizkoriščen lokal za ponudbo a la carte, slaba ponudba v kavarni, velikokrat v kavarni nimajo vseh pijač na zalogi, na začetku je bilo vse visoko zastavljeno, zdaj se je izgubila rdeča nit, večkrat je omenjena majhna izbira vin, slab asortiman piv ter hrane v kavarni).

Pozitivna mnenja so:

- kakovost hrane (raznolika ponudba v restavraciji, dobra hrana na splošno, dobre slaščice),
- razmerje kakovost cena (2 osebi sta omenili, da kosila pomenijo dobro razmerje med kakovostjo in ceno, praznovanja v Rusjanu pomenijo dobro razmerje med kakovostjo in ceno),
- prostor (prijetno okolje ter kapaciteta prostora za skupinska praznovanja, ambient),
- kakovost postrežbe (prijaznost natakarjev do študentov, določen del natakaric se zelo trudi, boljši natakarji v kavarni, velika prilagodljivost na želje in potrebe stranke, hitrost natakaric v restavraciji).

Priporočila:

- kakovost hrane (malo več svežine pri hrani, bolj pestro izbiro hrane, uporabo ajde, prosene kaše, ščepec inovativnosti pri kosilih, dopolnitev ponudbe slaščic, več vegetarijanskih jedi, nizko kalorične sladice tudi ob času kosil, več hrane brez glutena, več sveže solate, prevetritev ponudbe prigrizkov med malico),
- kakovost postrežbe (več prijaznosti in ustrežljivosti pri postrežbi),
- ureditev prostora (spremembe glede ureditve ambienta).

Iz analize odgovorov je možno razbrati, da imajo ljudje glede na prvotno pozicioniranje lokala visoka pričakovanja. Negativen vpliv ima slaba dostopnost parkirišča. Po drugi strani anketiranci cenijo dobro razmerje med kakovostjo in ceno ter kapaciteto prostora za večja skupinska praznovanja.

V drugem sklopu ankete, ki se nanaša na ocenjevanje imidža, sem najprej postavila vprašanje odprtega tipa, in sicer na kaj najprej pomislite ob besedi Rusjan? Na to vprašanje odgovorilo 82 oseb. Najpogostejše asociacije, ki jih imajo anketiranci ob besedi Rusjan je letalec Edvard Rusjan (24 oseb), sledi Eda center (10 oseb), kava, pijača (8 oseb), letalo (6

oseb), kavarna (5 oseb), stečaj, steklena stavba brez življenja ter na okusno kosilo v Eda centru (po 4 osebe). Sledi visoka steklena stavba in sladice (3 osebe), mestno jedro, kosilo in restavracija ter prijeten odmor za malico v delovnem času (2 osebi). Ostalo so posamezni odgovori (prijetna srečanja s prijatelji, mogočna stavba Eda center, lep in prijeten prostor v najvišji stavbi v mestu, odlična hrana, sladoled, prijazni natakarji, prijazno osebje, »fancy« restavracija, dobro zasnovan projekt Eda center, ki pa žal ni bil realiziran – finančna kriza, vzponi in padci gradnje Eda centra, počene šipe, propadel gradbeni projekt podjetja Euroinvest.

Anketiranci imajo pretežno pozitivne asociacije ob besedi Rusjan, priključ se večinoma nanaša na letalca Edvarda Rusjana, kar kaže na umestitev znamke v potrošnikovo podzavest. Negativne asociacije se nanašajo na stekleno stavbo brez življenja.

Naslednje vprašanje obravnava naravo odnosa med kavarno restavracijo Rusjan in potrošniki. Anketirance sem namreč vprašala, s katerimi pridevniki bi opisali kavarno restavracijo Rusjan, če bi bila oseba. Katere vrednote odlikujejo znamko ter katere lastnosti ima.

Pri več kot polovici anketirancev je med pozitivnimi lastnostmi prevladala prijaznost.

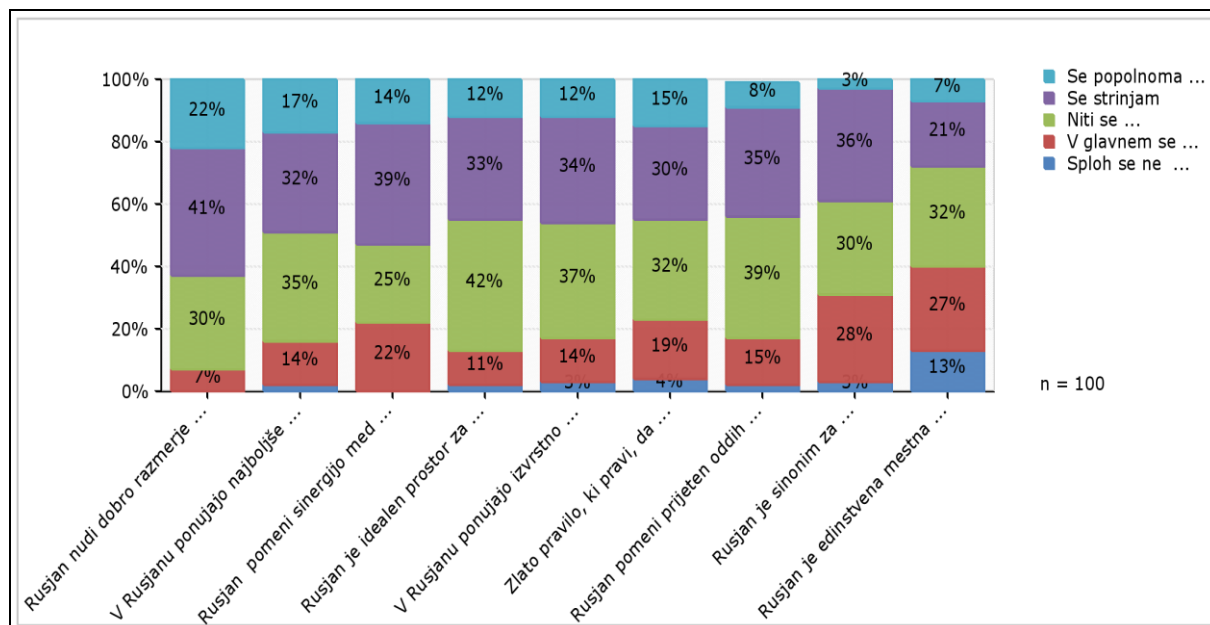
Drugi pozitivni odgovori se bili, da je znamka Rusjan edinstvena, prijetna, elegantna in gostoljubna. Posamezni odgovori so bili, da je sofisticirana gospa, gospa s stilom, ki je urejena in ima pomembno vlogo na lestvici, a se do vseh obnaša enako. Da je ugledna, lepa, urejena, intelektualna, ustrezljiva in gostoljubna, po drugi strani pa simpatična, super punca, nasmejana, odprta, iskrena, moderna in minimalistična.

20% anketirancev meni, da je Rusjan povprečna znamka. Podobni odgovori so bili, da je Rusjan povprečna dolgočasna oseba, brez posebnosti, ki ne izstopa iz množice in ima še veliko neizkoriščenega potenciala. Je zelo moderna, vendar ne zna izkoristiti svojih prednosti, atributov s katerimi razpolaga. Je apatična in monotona. V določenih odgovorih se omenja, da ji primanjkuje samozavesti. Povprečna oseba, lahko bi bila edinstvena, a ne zna izkoristiti svojega potenciala. Pri slabostih je zaznati neprijaznost in neprilagodljivost.

Zanimiv je odgovor, ki jo opisuje kot elegantno gospo, ki je izgubila svoj nekdanji blišč ter je potrebna preobrazbe, pomladitve oz. da ima premalo sredstev za upravljanje premoženja. Lahko bi bila bolj energična in preudarna. Nekoč edinstvena, sedaj je izgubila svoj čar.

Pri anketirancih na splošno prevladuje mnenje, da ima znamka Rusjan pozitivne lastnosti, vendar ima še veliko neizkoriščenega potenciala.

Slika 9.6: Ocena, kako šibka oz. močna je tržna znamka Rusjan z vidika potrošnikov



Iz Slike 9.6 je razvidno, da so anketiranci v povprečju najboljše ocenili trditev, da Rusjan nudi dobro razmerje med kakovostjo in ceno. 41% se jih strinja s trditvijo, 22% pa se popolnoma strinja s trditvijo. Iz ankete je razvidno, da anketiranci v povprečju zelo cenijo Rusjanovo slaščičarno, 32% se jih strinja s trditvijo, 17% pa popolnoma strinja s trditvijo. Temu sledi sinergija med druženjem in sprostitev v prijetnem okolju, dobro hrano in prijetnim doživetjem. Na četrtem mestu je trditev, da je Rusjan idealen prostor za vsa vaša praznovanja (poroke, rojstne dneve ipd.), s katero se strinja 33% vseh anketirancev. Hrana je šele na petem mestu. Večina anketirancev je neopredeljenih, saj se jih 37% niti strinja niti ne strinja z izjavo. Tik za tem je trditev zlato pravilo, ki pravi, da je gost na prvem mestu. Na zadnjih treh mestih so izjave Rusjan pomeni prijeten oddih od vsakdanjika, Rusjan je sinonim za kakovostno storitev. V povprečju je najslabše ocenjena izjava, da je Rusjan edinstvena mestna kavarna in restavracija na Goriškem, saj se kar polovica anketirancev ne strinja s to trditvijo.

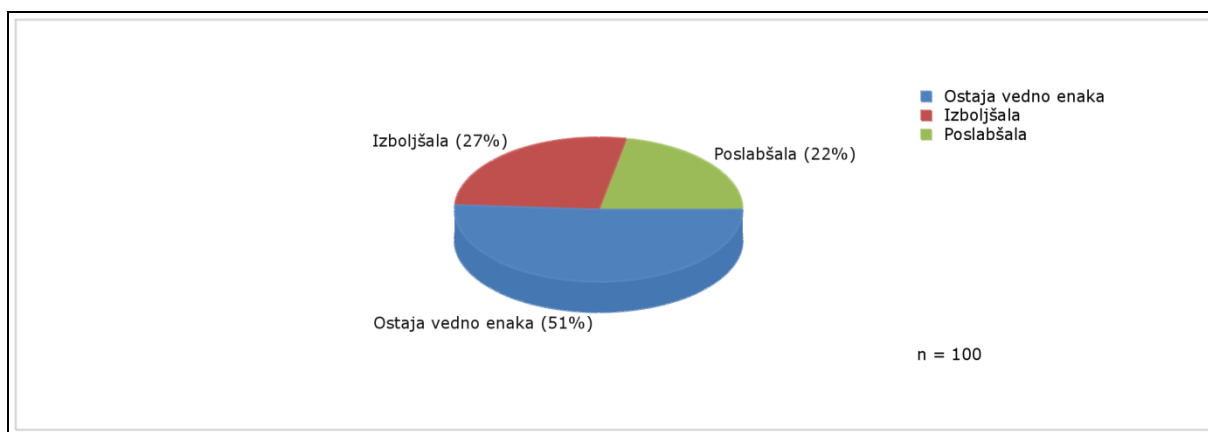
Z vidika imidža zaznajo anketiranci znamko kot povprečno. Glede na porabljen denar dobijo kakovostno storitev, v prijetnem okolju, dobri hrani in prijetnim doživetjem. Anketiranci so navdušeni nad slaščicami, ker je v bližnji okolici manjša konkurenca kot pri

ponudbi pijače in hrane. Kot edinstven lokal na Goriškem območju pa kavarna restavracija Rusjan ne izstopa.

Pri preverjanju po spolu, kako šibka/močna je tržna znamka Rusjan, se je pokazala statistično značilna razlika med spoloma le pri postavki »Rusjan pomeni sinergijo med druženjem in sprostitvijo v prijetnem okolju, dobro hrano in prijetnim doživetjem.« Osebe ženskega spola so v povprečju ocenile s 3,61, osebe moškega spola pa z oceno 3,12 (Priloga J).

Statistično značilna razlika med starostnimi skupinami se je pri preverjanju, kako šibka/močna je tržna znamka Rusjan, pokazala pri večini postavk, razen pri postavki »V Rusjanu ponujajo najboljše slaščice na Goriškem«. Vse postavke so v povprečju najslabše ocenili anketiranci v starostni skupini od 25 do 55 let. V nasprotju s storitvami (razen za postavko »V Rusjanu ponujajo izvrstno hrano« in »Zlato pravilo, ki pravi, da je gost na prvem mestu«) so v povprečju imidž tržne znamke Rusjan najboljše ocenili anketiranci v starostni skupini 56 let in več (Priloga K).

Slika 9.7: Mnenja potrošnikov o kavarni restavraciji Rusjan v zadnjem obdobju



Presenetljivo je kar 51% vprašanih odgovorilo, da ostaja kavarna restavracija Rusjan enaka, najmanjši delež (22%) pa je mnenja, da se je poslabšala.

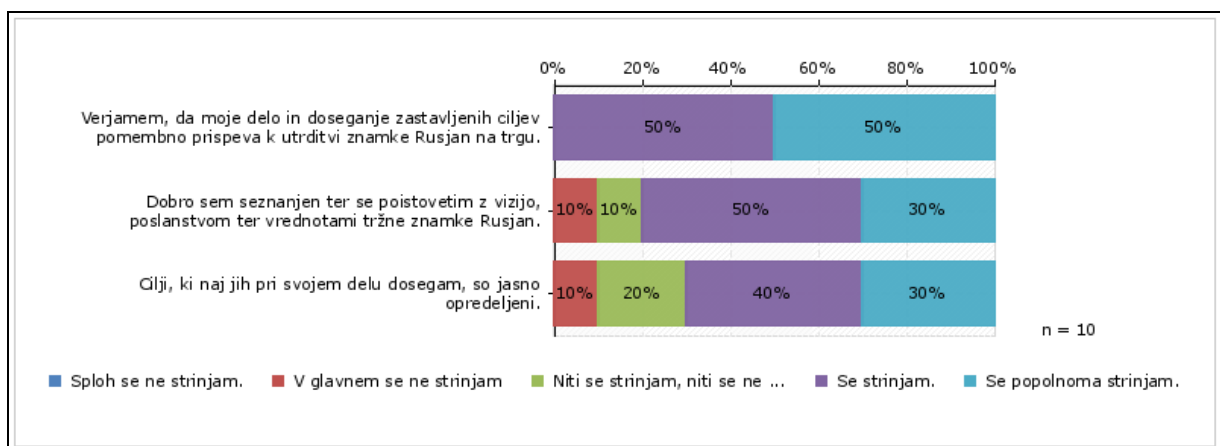
28% anketirancev je podalo pripombe. Po njihovem mnenju se je izboljšala ponudba na študentske bone, hitrejši in boljši postrežbi, bolj dostopen in izboljššan lokal, opazen trud za izboljšavo, izboljšana ponudba slaščic, kakovost hrane. Po drugi strani pa nekateri menijo, da so se zmanjšale porcije hrane, da se je poslabšala postrežba, prijaznost in ustrežljivost v kavarni, v zadnjih dveh letih se je poslabšala kakovost hrane, preskromna ponudba za

vegetarijance, pomanjkanje strokovnosti in motiviranosti zaposlenih ter slabša kakovost storitev. Ambient in čistoča ostajata nespremenjena.

9.2.2 Analiza zbranih podatkov z vidika zaposlenih

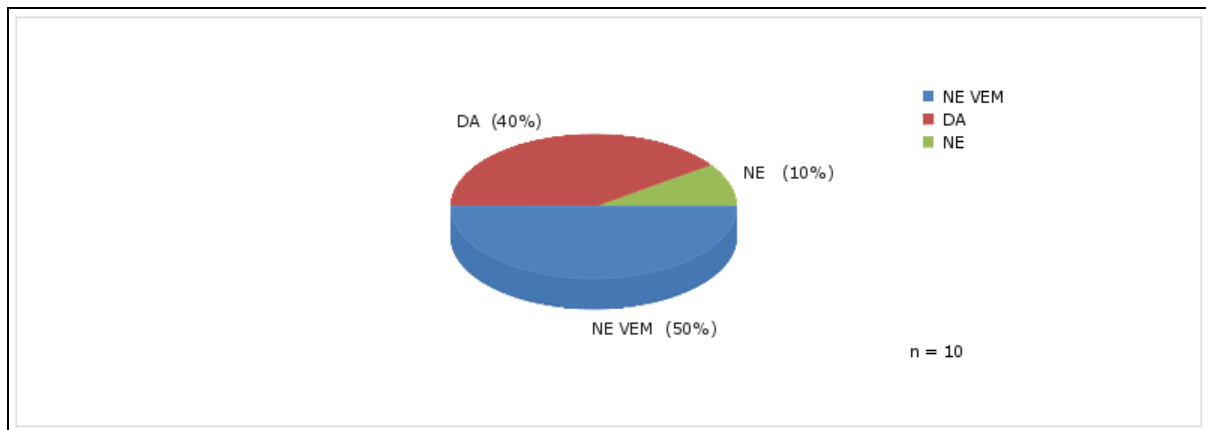
Prvo vprašanje je splošno in se nanaša na razumevanje vizije, poslanstva, vrednot tržne znamke Rusjan ter razumevanje ciljev posameznega delovnega mesta.

Slika 9.8: Ocena trditev glede poznavanja vizije, poslanstva, vrednot in ciljev kavarne restavracije Rusjan



Trditev, »Verjamem, da moje delo in doseganje zastavljenih ciljev pomembno prispeva k utrditvi znamke Rusjan na trgu« je v povprečju najvišje ocenjena. V povprečju najslabše pa je ocenjena trditev »Cilji, ki jih pri svojem delu dosegam, so jasno opredeljeni.« Večina vprašanih je pritrdilno odgovorila glede poistovetenja z vizijo, poslanstvom in vrednotami tržne znamke Rusjan. Iz ocenjenih trditev izhaja, da bo podjetje moralo nameniti veliko pozornosti zaposlenim, da jih bo izobraževalo in jasno opredelilo zastavljene naloge in cilje ter doseglo, da bo sleherni v podjetju na preprost in razumljiv način razumel poslanstvo, vrednote in vizijo, da bo kavarna restavracija Rusjan postala edinstvena mestna kavarna in restavracija na Goriškem. Zaposlene je namreč potrebno naučiti vedenja, ki ga predstavlja tržna znamka.

Slika 9.9: Ocena zadovoljstva z delom v kavarni restavraciji Rusjan

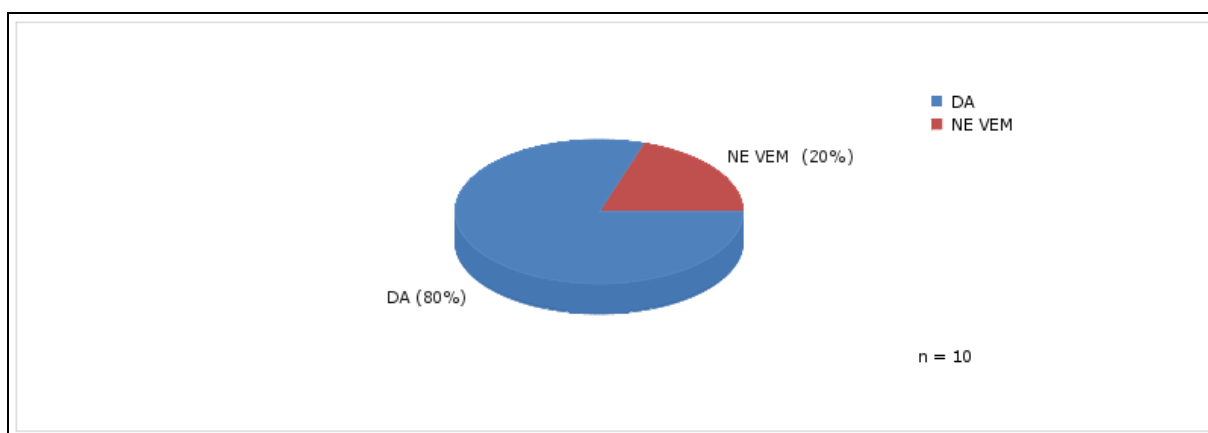


Polovica vprašanih je neopredeljena glede vprašanja zadovoljstva z delom v kavarni restavraciji Rusjan, ena oseba pa je nezadovoljna (glej Sliko 9.9). V pripombah so zaposleni navedli, da niso zadovoljni z odnosi med nadrejenimi in zaposlenimi in da čutijo pomanjkanje interne komunikacije (3 odgovori) ter da zaradi finančnih problemov podjetja niso ravno ponosni, da delajo v Rusjanu (2 odgovora). Štirje so odgovorili, da so ponosni, le da se včasih zazna »slabe dneve«. Nekdo je odgovoril, da ni ponosen z delom, ker je lokal na slabem glaslu.

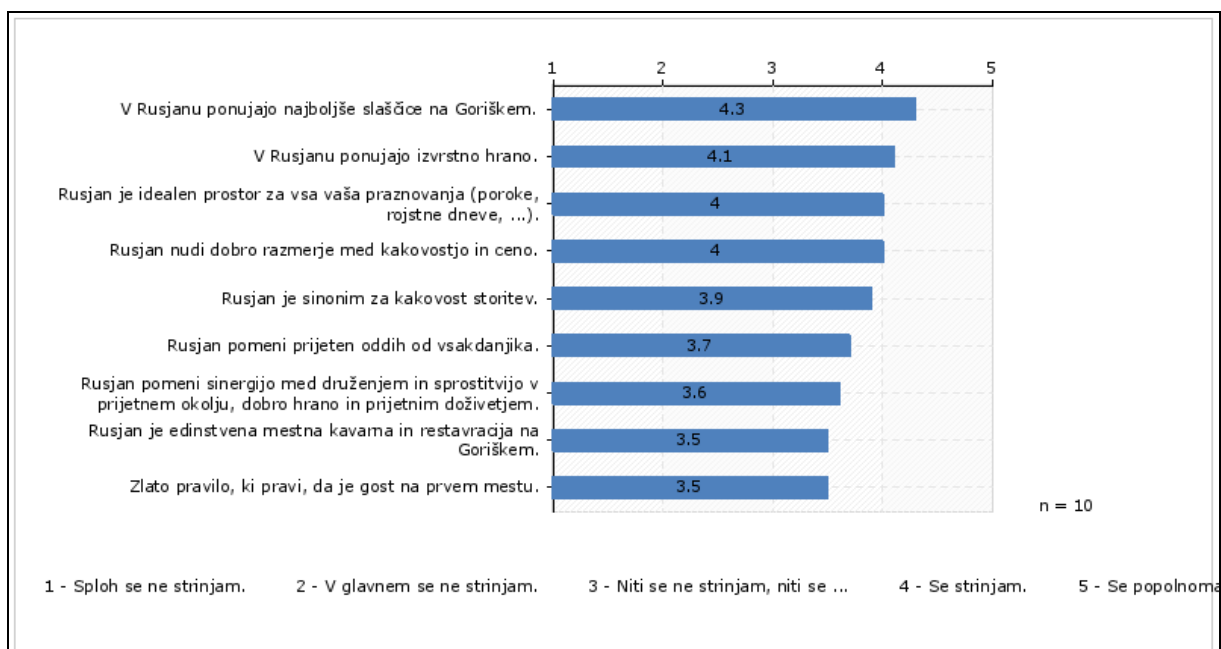
Kritični odgovori pomenijo rdečo luč za nadrejene, da morajo hitro ukrepati. Iz ankete je razvidno, da v prizmi identitete tržne znamke odnosi med zaposlenimi niso idealni. Zadovoljni in motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno prenašajo in predstavljajo pozitivno kulturo podjetja, imajo pozitiven imidž v očeh potrošnikov.

Pozitiven odgovor na vprašanje, ali bi storitve v kavarni restavraciji Rusjanu priporočali svojim prijateljem, znancem, je posredovalo 80% zaposlenih. Priporočajo predvsem nakup slaščic (6 vprašanih), okusno hrano v restavraciji (2 vprašana) in prostor, ki je primeren za večja praznovanja. 20% je neopredeljenih, ena oseba je podala pripombo, da se nadrejeni osredotočajo samo na finančni vidik, kljub temu da se zaposleni maksimalno trudijo ustreči gostom. Nekdo celo odsvetuje pogostitev v restavraciji, ker očita sodelavcem, da nimajo volje do dela.

Slika 9.10: Ali bi zaposleni storitve v Rusjanu priporočali svojim prijateljem, znancem?



Slika 9.11: Ocena, kako šibka oz. močna je tržna znamka Rusjan z vidika zaposlenih

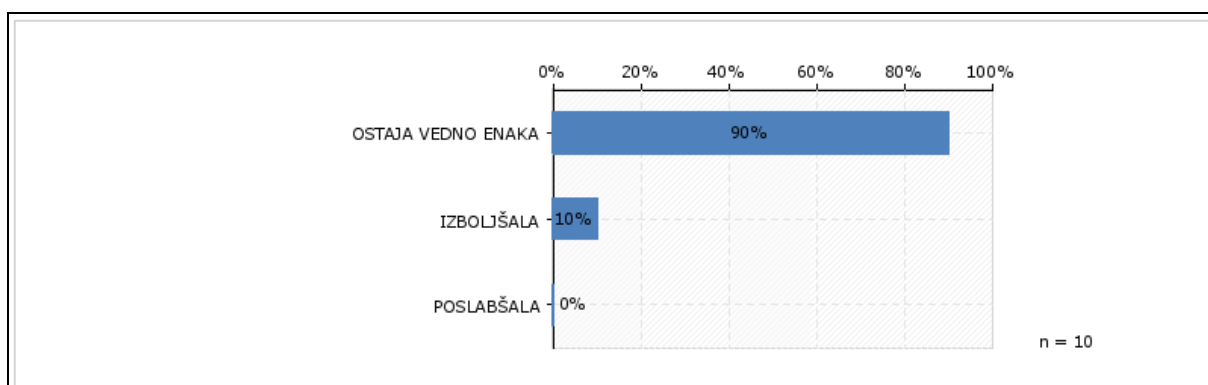


Kot je bilo pričakovano, so zaposleni v povprečju najboljše ocene namenili svojemu lastnemu delu (izvrstni hrani), ki pa jo zunanja javnost uvršča šele na peto mesto. Tako kot potrošniki so visoko oceno namenili Rusjanovim slaščicam. Vizija, da je Rusjan edinstvena mestna kavarna, pa je ravno tako kot pri potrošnikih med najslabše ocenjenimi trditvami. Trditev, da je Rusjan sinonim za kakovostno storitev, je glede na vrstni red pri zaposlenih na petem mestu, pri potrošnikih pa šele na osmem mestu. Nasprotno pa so potrošniki najboljše ocenili trditev, da je v kavarni restavraciji Rusjan dobro razmerje med kakovostjo in ceno, ki so jo zaposleni namenili šele četrto mesto. Zaposleni najslabše

ocenjujejo zlato pravilo, ki pravi, da je gost na prvem mestu, na drugi strani pa so mu potrošniki namenili šesto mesto.

Če povzamem lahko rečemo, da imajo zaposleni visoko mnenje glede kakovosti ponudbe. Podjetje bo moralo to sporočilo preusmeriti tudi na potrošnike. Lahko se poslužuje preprostih argumentov npr. sadje in zelenjava se kupuje pri lokalnem proizvajalcu in dobavitelju, hrana je sveža ter se pripravlja dnevno, objava kuharskega recepta na socialnem omrežju, kjer se poudarja, da je potrebno tako kot pri Rusjanu uporabiti kakovostne surovine ipd. Smotrno bi bilo, da se podjetje osredotoči tudi na kakovost ostalih storitev. Priporočljivo bi bilo, da bi konstantno izobraževalo zaposlene in jih poučilo glede zahtevanih standardov postrežbe ter primerne obnašanja zaposlenih do gostov.

Slika 9.12: Mnenja zaposlenih o kavarni restavraciji Rusjan v zadnjem obdobju



Večina zaposlenih (90%) meni, da kavarna restavracija Rusjan ostaja vedno enaka, le eden od vprašanih je obkrožil, da se je izboljšala. Zaposleni menijo, da je zaznati spremembo v kakovosti in ponudbi storitev. Podana je pripomba, da je v restavraciji prepočasna postrežba, dva pa sta zabeležila, da bi morali imeti natakarji enake delovne uniforme z logom, kar nakazuje, da si zaposleni želijo biti povezani v skupnosti, kjer se dobro počutijo in fizično ter čustveno izražajo svojo pripadnost. Nekdo je kot večina potrošnikov zapisal, da ima Rusjan potencial, ki je neizkoriščen.

Zadnje vprašanje zaposlenim je bilo: Katera so vaša priporočila za izboljšanje imidža tržne znamke Rusjan? Odgovore sem razdelila na področja:

- medosebni odnosi (potrebna je sinergija in homogenost personala, izboljšanje interne komunikacije, nujno je ohranjati dober medosebni odnos, saj zadovoljni zaposleni

prenašajo pozitivne občutke na stranke. Kader je potrebno izobraževati, seznanjati z novostmi, predvsem pa jim prisluhniti, saj bodo le z dobro voljo in s svojim znanjem, prispevali za boljši jutri),

- zaposleni (izobraževanja in usposabljanja osebja glede kakovosti strežbe),
- promocija (več sredstev nameniti za pozitivno prepoznavnost, poudarjanje konkurenčnih prednosti)
- ambient (zaprti terasi, ureditev izložb za slaščice).

10 DISKUSIJA IN INTERPRETACIJA TEZ

Na podlagi sekundarnih podatkov in rezultatov ankete interne ter zunanje javnosti lahko ugotovimo, zakaj je prišlo do padca tržne znamke. Kako je možno z ukrepi upravljanja znamke prenoviti znamko ter jo usmeriti v krivuljo novega vzpona/rasti? Teze na to vprašanje sem poiskala na podlagi Kaikatijevega 3R modela preučevanja in implementacije znamčenja.

a.) Tržno znamko Rusjan je potrebno preimenovati.

Znamka Rusjan je navkljub odsotnosti komuniciranja, slabega renomeja in negativne konotacije s projektom Eda center (poslovno-stanovanjska zgradba) še vedno zapisana v spominu potrošnikov. Potrošniki imajo še vedno pozitivne asociacije ob besedi Rusjan. Kot pričakovano se priklic večinoma nanaša na letalca Edvarda Rusjana, kar kaže na umestitev znamke v potrošnikovo podzavest. Negativne asociacije se nanašajo na stekleno stavbo brez življenja in stečaj. Na ti dve dejstvi, najemnik prostorov ne more vplivati. Ko se bo celotna stavba napolnila s stanovalci in najemniki prostorov, bo Eda center zaživel ter bo lahko negativna konotacija zbledela. Potrebno je predvsem »osvežiti« znamko in imeti neprestano v mislih vizijo ter strmeti za zastavljenimi cilji.

Moje mnenje je, da znamko Rusjan ni potrebno preimenovati, saj je v glavah potrošnikov v glavnem še vedno pozitivno umeščena.

b.) Znamka Rusjan je v finančnih težavah, ker je povezana s korporacijsko znamko lastnika, podjetja Euroinvest d.o.o. – v stečaju.

Tržno znamko Rusjan je potrebno prestrukturirati.

Eda d.o.o. je hčerinsko podjetje družbe Euroinvest d.o.o., ki je od 18. 2. 2016 v stečaju (glej Prilogo G). Podjetje Eda d.o.o. je poleg upravljanja kavarne restavracije Rusjan v preteklosti upravljalo še s hotelom šola v Logu pod Mangartom ter smučiščem Kanin, v katerem je imelo matično podjetje svoj delež. Likvidnost podjetja se je v zadnjih dveh letih znatno poslabšala, saj je morala pokrivati obveznosti iz naslova smučišča Kanin, hotela Šola ter prenosa določenega dela obveznosti iz matičnega na hčerinsko podjetje. Poleg tega pa se je občutno zmanjšal tudi promet v kavarni restavraciji Rusjan.

V kavarni se je promet zmanjšal že v drugem obdobju poslovanja. Učinek začetnega navdušenja in novosti je zbledel, promet je padel za skoraj 19%. Trend upadanja se je nadaljeval in v zadnjem časovnem obdobju se je promet zmanjšal za četrtno. Promet v kavarni je v štiriletnem obdobju padel skoraj za 45 %.

Otvoritev restavracije je bila avgusta 2012. V prvem obdobju se je promet povečal skoraj za polovico, kar gre verjetno pripisati dejstvu, da so ljudje postopoma začeli spoznavati restavracijo, v drugem obdobju pa so se odločili za prednovoletno kosilo oz. zabavo. Kasneje pa je tako kot pri kavarni zaznati trend upadanja, kar lahko pripišemo tudi dejstvu, da je po mnenju anketirancev kakovost hrane v povprečju komaj na 8. mestu, skoraj petina vprašanih je nezadovoljna s kakovostjo hrane. Temu sledi kakovost postrežbe v restavraciji, kjer je skoraj četrtnina vprašanih negativno usmerjenih.

Tabela 10.1: Promet v kavarni Rusjan po letih

Poslovanje KAVARNE	Primerjava po letih	Promet (okvirno povečanje oz. zmanjšanje prometa)
otvoritev 19.3.2012	2013/2012	-19 %
2013	2014/2013	-5 %
2014	2014/2012	-23 %
2015	2015/2014	-26 %
2016	2015/2012	-43 %

Opomba: Kavarna Rusjan je začela obratovati 19. 3. 2012, zato je za vsa primerjalna obdobja vzeto obdobje 1 leta, in sicer od 19. 3. 2012 do 19. 3. 2013.

Tabela 10.2: Promet v restavraciji Rusjan po letih

Poslovanje RESTAVRACIJE	Primerjava po letih	Promet (okvirno povečanje oz. zmanjšanje prometa)
otvoritev 14.8.2012	2013/2012	+ 49 %
2013	2014/2013	-12 %
2014	2014/2012	+32 %
2015	2015/2014	-27 %
2016	2015/2012	-3 %

Opomba: Za primerjalno obdobje je vzeto obdobje konca leta, kadar se predvideva, da je največji promet (zaključna prednovoletna kosila in zabave), in sicer od 1. 11. 2012 do 31. 12. 2012.

Razloge za upadanje lahko strnimo v nekaj točk, in sicer, da podjetje ni vlagalo:

- v razvoj ponudbe in kakovosti storitev kavarne in restavracije Rusjan,
- izgled prostora,
- izboljšanje ambienta,
- kader.

Podjetje v štiriletnem obdobju ni doseglo vizije, da je Rusjan edinstvena mestna kavarna in restavracija z najboljšim produktom na Goriškem. Več kot polovica anketirancev se ne strinja s to trditvijo. Veliko vprašanih je bilo mnenja, da ima znamka Rusjan pozitivne lastnosti, je povprečna, lahko bi bila edinstvena, a ne zna izkoristiti svojega potenciala.

Da, znamko Rusjan je vsekakor potrebno prestrukturirati.

V podjetju so zaradi finančnih težav, konstantnem padanju prometa in ob tehtnem premisleku dali predlog za stečaj. Istočasno so našli tudi novega najemnika iz področja gostinstva, ki je čez noč brez nikakršnih sprememb prevzel vodstvo lokala ter skoraj vse zaposlene. Nov najemnik, podjetje Komarova d.o.o., je prevzelo kavarno restavracijo Rusjan 9. 2. 2016 (Priloga G). Lokala niso zaprli, ampak so vpeljali strategijo, da bodo z vpogledom v samo naravo dela, pregledom opravljanja funkcij in nalog zaposlenih odpravili napake ter izboljšali kakovost storitev. Na ta način bi lahko popravili in izboljšali percepcijo potrošnikov glede znamke Rusjan.

Nov najemnik je najprej posegel v restavracijo, kjer so takoj ob prevzemu zaposlili nove, strokovno usposobljene italijanske kuharje. Sčasoma so zamenjali celoten koncept dnevnih kosil. Namesto izbora različnih dnevnih štirih menijev za kosila so vpeljali koncept, da si sam sestaviš svoje malico ali kosilo med več kot 50 različnimi krožniki. Predlagani meni se ponuja tudi ob večernih urah in vikendih. Na ta način so se diferencirali od konkurence, ki povsod ponuja enak način izvedbe dnevnih malic ali kosil.

V kavarni so povečali ponudbo pijače.

Nov najemnik mora zaposlene motivirati, da bodo znamko razumeli in se z njo tudi poistovetili. Zaposleni morajo biti seznanjeni z identiteto znamke, se pravi, kaj tržna znamka je in sporočilo prenesti na potrošnika. Zaposlenim je potrebno jasno predstaviti cilje in njihove naloge ter jih motivirati. Dokler podjetje ne poveča prometa, ne bo moglo zaposlenih finančno nagraditi, lahko pa zaposlene motivira z zagotavljanjem nefinančnih nagrad, ki jih je Henderson (v Benčik 2010, 28–29) razvrstil v sedem skupin:

- zadovoljstvo z opravljenim delom in zagotovitev dostojanstva (zaposleni kot koristen in pomemben člen organizacije),
- fizično zdravje, intelektualni razvoj in čustvena zrelost,
- konstruktivni medsebojni odnosi,
- narava delovnih mest, ki predpostavlja ustrezno pozornost in prizadevanja,
- ustrezni viri za izvajanje nalog,
- ukrepi za večji nadzor nad lastnim delom,
- podpora s strani vodstva.

Notranje zadovoljstvo prinašajo predvsem nefinančne spodbude, ki imajo tudi največji učinek (Mihalič v Benčik 2010, 29). Motivacija je lahko različna, npr. mesečne pohvale za najboljše ideje za izboljšanje prometa. Vpeljana ideja, ki ima pozitiven učinek, je lahko nagrajena z lastnimi izdelki/storitvami, ki jih ponuja znamka (npr. brezplačna torta za rojstni dan ...).

Najemnik mora preurediti oz. osvežiti notranji ambient v kavarni restavraciji Rusjan.

Velik finančni zalogaj pa predstavlja predvsem ureditev zunanjega okolja in nadstreška pred kavarno. V preteklosti je bilo namreč zaznati upad prometa zaradi počenih fasadnih šip Eda centra (glej Prilogo F).

Lokal mora biti »živ«, zato je potrebno tudi konstantno organizirati različne kulturne, plesne in ostale dogodke.

c.) Znamka Rusjan je v očeh uporabnikov »obledela«. Zaradi nejasne strategije pozicioniranja ni ohranila prepoznavnosti in jasne podobe na trgu.

Tržno znamko Rusjan je potrebno repositionirati s pomočjo marketinškega komuniciranja in ustreznega nivoja v vlaganj v tržno komuniciranje.

Znamka Rusjan je v očeh uporabnikov res »obledela«, nekdo jo je opisal kot elegantno gospo, ki je izgubila svoj nekdanji blišč ter potrebuje preobrazbo, pomladitev. Nekoč edinstvena, je sedaj izgubila svoj čar.

Potrebno je razviti prepričljivo pozicijo tržne znamke (glej Tabela 10.3), ki podpira konkurenčne prednosti in poslanstvo podjetja ter zajema:

- velikost prostora, ki je ena izmed konkurenčnih prednosti Rusjana, in ambient sta primerna za izvedbo različnih praznovanj ter pogostitev (rojstnodnevne zabave, poslovna srečanja, poroke),
- Rusjanove slaščice, ki so v povprečju tudi najvišje ocenjena storitev pri potrošnikih,
- razmerje kakovost – cena, ki je tudi najvišje ocenjena trditev glede zaznave potrošnikov, kako močna je tržna znamka Rusjan.

Tabela 10.3: Sprememba pozicijskega gesla kavarne restavracije Rusjan skozi čas

	Začetek poslovanja	Od leta 2015	Novo pozicijsko geslo
Pozicijsko geslo	Poletite na krilih omamnih vonjav in prefinjenih okusov.	Idealen prostor za vsa vaša praznovanja (glej Prilogo Č)	Za vse priložnosti in okusna doživetja.
Slabosti	Povezava na matično podjetje Euroinvest d.o.o., ki je imelo previsoke cilje in pričakovanja glede projekta Eda center.	Ni povezave z izkustvom.	
Prednosti	Vizionarji kot Edvard Rusjan.	Poudarjanje konkurenčne prednosti.	Konkurenčna prednost in pozitivno gurmansko izkustvo s tržno znamko Rusjan.

Potrebno se je osredotočiti na določena orodja tržnega komuniciranja, in sicer na oglaševanje in pospeševanje prodaje.

Za oglaševanje v lokalne časopise in radio so potrebna določena finančna sredstva, ki pa ni nujno, da dosežejo zeleni rezultat. Oglaševati bi bilo potrebno predvsem na italijanskem trgu (sosednji Gorici in okolici), kjer je kavarna restavracija Rusjan skoraj neprepoznavna.

Za slovenski trg je potrebno izkoristiti predvsem oglaševanje na drugih kanalih, npr. pospešena uporaba družabnega omrežja Facebook, ki je brezplačno (dnevna objava fotografij, novih slaščic, sezonskih sladolednih kup, cocktailov, različnih dogodkov ipd.).

Na oglasih (npr. za poročna praznovanja v Rusjanu) mora biti vedno prisoten pozicijski slogan, da si ga ljudje podzavestno vtisnejo v spomin.

Facebook je idealen prostor, kjer lahko izkoristimo pospeševanje prodaje za predstavitev novih Rusjanovih jedi, slaščic. Da pa ne bi samo zaposleni objavljali fotografij, se lahko izvede različne akcije, kjer bi potrošniki objavljali svoje fotografije v povezavi z Rusjanom. Facebook stran bi postala bolj interaktivna in prišlo bi do dvosmerne komunikacije med znamko Rusjan in potrošniki. Primeri za pospeševanje prodaje:

- Nagradna igra »Pošlji sliko praznovanja z Rusjanovo torto«. Avtor fotografije, ki ima največ všečkov, dobi za nagrado Rusjanovo torto. Cilj take nagradne igre je pridobitev širšega kroga ljudi, ki spremlja Rusjanovo Facebook stran ter deli izkušnje s prijatelji.
- Kuponi – vsak svat, ki se udeleži poročnega praznovanja v Rusjanu, dobi kupon za brezplačno pico za večerjo. Cilj je pridobitev novih gostov, predvsem v večernih urah, ko je slabši promet.
- Happy hours – ob vikendih do določene ure se izvede promocija aperitivov, kjer se obvezno postreže še Rusjanov prigrizek (košček pice, foccacia, kanape). Cilj je privabiti ljudi v kavarno restavracijo Rusjan.
- Ureditev zunanje izložbe – prikazati mora informacije o izdelku, predvsem pa karakterizirati lokal ter čustveno očarati potrošnika. Po eni strani gre pri izložbi za pospeševanje prodaje, kjer vzbudimo pozornost kupca in ga navdušimo za nakup, po drugi strani pa uspešne izložbe povezujejo tako imidž, čustva in stil znamke (Bračko 2013, 14).
- Odnosi z javnostjo – potrebno je ohraniti in se boriti za izboljšanje podobe kavarne restavracije Rusjan v javnosti. Primer uporabe odnosov z javnostmi je omogočanje in sponzoriranje razstav določenih ciljnih skupin. V javnosti je bilo premalo izpostavljeno, da v Rusjanu vsako leto poteka razstava izdelkov ter prodajani bazar varovancev Varstveno delovnega centra Nova Gorica (Priloga L).

Da, znamko Rusjan je potrebno repozicionirati s primerno uporabo orodij integriranega tržnega komuniciranja.

11 ZAKLJUČEK

Tržna znamka je kot vstopnica; če je originalna, nam bo omogočila udeležbo na predstavi, če je preslikana, si bomo mogoče za kratek čas še uspeli z njo izboriti vstop, če pa je sprana in obleдела, nas bo zagotovo pustila na cedilu. Predstava je lahko svetovni spektakel oskarjev oziroma komedija ali drama v domačem gledališču. Za vse veljajo določena pravila, ki jih je treba upoštevati.

Današnji trg je nepopustljiv, potrošniki imajo moč nad znamkami, ki vse bolj tekmujejo med sabo in se poskušajo pozicionirati na trgu z drugačnostjo, izvirstnostjo ter edinstvenostjo z unikatnimi izdelki oz. storitvami. Po drugi strani pa se močne in prodrne znamke, ki imajo statusni simbol ter imidž v očeh potrošnika, prodajajo same. Nazoren primer je znamka Apple.

Podjetja se velikokrat znajdejo na razpotju. Če želijo, da se znamka diferencira, preživi oz. se »ponovno rodi«, morajo poseči v fizične oz. neopredmetene elemente znamke, kar pomeni, da morajo vpeljati proces preznamčenja. V preteklosti se je sicer velikokrat vpeljalo preznamčenje znamke zaradi spremembe same, ne pa zaradi realnih, konkretnih razlogov. Potrošnik ne sprejme znamke z novim imenom, če v ozadju ni konkretnega razloga, zgodbe, ki bi opravičila to odločitev.

Študija primera obravnava kavarno restavracijo Rusjan, ki se je znašla v fazi upada tržne znamke. Na točki preloma se mora podjetje odločiti, ali dopustiti neizogibno životarjenje ter počasen propad le-te, ali strmeti k ohranitvi zvestobe potrošnikov in revitalizirati znamko ter uvesti strategijo preznamčenja znamke Rusjan. Razloge za preznamčenje v primeru Rusjan lahko identificiramo v spremembi v konkurenčni strukturi, spremembi tržnega deleža, upadu imidža tržne znamke ter spremembi lastniške strukture. Kako se znamka lahko reši? Znamka ima še zdravo jedro, le da je v očeh uporabnika izgubila nekdanji blišč. Upravljalci znamke, predvsem v gostinski dejavnosti, se morajo zavedati, da je potrebno veliko časa za pridobitev strank, ki pa se jih lahko izgubi z enim samim napačnim dejanjem. Če ima znamka potencial, ji trg pokloni še eno možnost. Znamko moramo zato pravilno upravljati, izpeljati moramo strategijo preznamčenja, da dosežemo ponovno zaupanje potrošnikov. V našem primeru drugačnost in edinstvenost dosežemo z repositioniranjem ter rekonstrukcijo tržne znamke. Preimenovanje znamke na primeru kavarne restavracije Rusjan ni potrebno. Preimenovanje znamke ima za posledico tudi visok finančni vložek, ki bi bil v tem primeru nepotreben in neopravičljiv, saj je brez prave podlage.

V primeru podjetja Accenture je bil poleg pravne zahteve za spremembo imena razlog za preimenovanje predvsem sprememba v lastniški strukturi, razširitev dejavnosti podjetja in želja po ponovni uveljavitvi na trgu. Podjetje je v iskanje novega imena vključilo zaposlene ter na ta način pokrilo praktično in vsebinsko plat problema. Dobilo je novo učinkovito ime in doseglo, da so se zaposleni neposredno soočili z identiteto podjetja ter poistovetili z novo nastalo znamko.

Drugi vidik preznamčenja pričujoče študije primera je prestrukturiranje znamke. Najprej se je znamka morala osvoboditi »lastnika«, ki je premalo vlagal v njen nadaljnji razvoj, saj je moral pokrivati finančne obveznosti iz neuspeha na Bovškem, k temu pa vsekakor ni pripomoglo padanje kupne moči, kjer je na udaru tudi gostinska dejavnost. Kavarno restavracijo Rusjan je pod novo okrilje sprejelo podjetje, ki je ohranilo skoraj vse zaposlene. Nov najemnik bo moral prenoviti in okrepiti ponudbo, vložiti sredstva v prenavo prostora in ambienta, predvsem pa nameniti posebno pozornost zaposlenim, ki morajo biti motivirani, da postanejo ambasadorji znamke Rusjan pri potrošnikih. Da najemnik doseže to stopnjo, mora vpeljati ustrezno organizacijsko kulturo, zaposlene seznaniti z vizijo in prenavo identitete znamke ter jih ustrezno motivirati.

S podjetjem Accenture lahko zaznamo podobnosti z vidika spremembe lastniške strukture in politike ohranjanja človeških virov. Sicer gre pri primeru Accenture za bolj sofisticirane metode preoblikovanja iz osebne družbe v korporacijo ter za uveljavitev izrednega dopustnega programa »FlexLeave«, vendar ostaja princip prestrukturiranja enak.

Poleg prestrukturiranja je potrebno znamko Rusjan tudi ustrezno repozicionirati na trgu, kjer mora najemnik obstoječo neustrezno podobo tržne znamke premakniti na ustrezno raven. Razlog v pričujočem primeru je sprememba vedenja in mišljenja potrošnikov do znamke Rusjan. »Nekoč edinstvena, sedaj je izgubila svoj čar.« Potrebno se je diferencirati od konkurence, poiskati ključ, ki odpira pozitivne in emocionalne asociacije pri potrošnikih z vidika prednosti in edinstvenosti znamke. Podjetje mora čim bolj učinkovito uporabiti orodja integriranega tržnega komuniciranja, predvsem pa čim bolj izkoristiti družbena omrežja.

Ali so bili pri podjetju Accenture pri tem uspešni? Repozicioniranje so uporabili iz popolnoma drugih razlogov. Svetovni javnosti so želeli sporočiti novo pozicijo tržne znamke, ki pokriva nova področja poslovanja in poslanstvo podjetja. Velik del finančnih sredstev so pri tem namenili za oglaševanje.

Za zaključek sem poskušala odgovoriti na naslednji vprašanji: Kako je študija primera Rusjan uporabna v praksi? Ali jo lahko posplošimo na druge primere?

V obdobju nenehnih sprememb, preplavi tržnih znamk bodo preživele zgolj »prave« znamke, tiste, ki bodo uspele ustvariti novo tržno nišo in ponovno zagotoviti promet v organizaciji. Podjetja se bodo morala vedno bolj prilagajati spremembam na trgu, zato bodo strategije preznamčenja v prihodnosti vedno bolj aktualne.

Da, omenjeno študijo lahko posplošimo na druge primere, vendar se moramo pri vsakem posebej vprašati, ali je preznamčenje sploh smiselno, in kateri so razlogi, ki do tega pripeljejo, ter šele nato lahko izpeljemo uspešno strategijo preznamčenja.

LITERATURA

1. Aaker, David A. 1991. *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand name*. New York: The Free Press.
2. --- 1996. *Building Strong Brands*. London: Simon & Schuster UK Ltd.
3. --- in Erick Joachimsthaler. 2000. *Brand Leadership*. London: Simon & Schuster UK Ltd.
4. Accenture. Dostopno prek: www.accenture.com (1. marec 2016).
5. Alahuhta, Jenni. 2009. *Transferring brand equity hierarchically through rebranding. Case Capricode Oy*. Master's Thesis. Oulu: University of Oulu.
6. Anderson, Eugene W. in Claes Fornell. 1994. A Customer Satisfaction Research Prospectus. V *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, ur. Roland T. Rust in Richard L. Oliver, 241–268. CA: SAGE Publications, Inc.
7. Bates, Colin. 2004. *Managing Your Total Brand*. Dostopno prek: <http://www.buildingbrands.com> (10. april 2016).
8. Belk, Russell W. 1988. Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research* 15 (2): 139–168.
9. Benčik, Natalija. 2010. *Sistem plač in nagrajevanja zaposlenih kot dejavnik motivacije: študija primera*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Bivainiene, Lina. 2010. Brand Life Cycle: Theoretical Discourses. *Economics and Management* (15): 408–414. Dostopno prek: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-408.pdf> (15. maj 2016).
11. Bračko, Gregor. 2013. *Vizualni merchandising v trgovinah s tekstilom na primeru podjetja Jack & Jones*. Diplomsko delo. Maribor: Doba fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije Maribor.
12. Briščik, Mojca. 2015: Korporativno komuniciranje - pomemben dejavnik uspeha. *Direktor* (7). Dostopno prek: <http://www.revija-direktor.si/07/files/basic-html/page3.html> (1. junij 2016).
13. Cravens, David W. 1982. *Strategic marketing*. Homewood: R.D. Irwin.
14. Dashöfer, Verlag. 2011. Pozicioniranje – bodite najhitrejši ali najpočasnejši. *Mladi podjetnik*, 14. julij. Dostopno prek: <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/pozicioniranje-bodite-najhitrejsi-ali-najpocasnejsi> (23. maj 2016).
15. De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja. Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV založba.

16. --- in Gil McWilliam. 1989. The Varying Nature of Brands as Assets. *International Journal of Advertising* 8 (4): 339–349.
17. Egan, John. 2015. *Marketing Communication*. London: SAGE Publications Ltd.
18. Erden, Tülin. 1998. Brand Equity as a Signaling Phenomenon. *Journal of Consumer Psychology* 7 (2): 131–157.
19. Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Založba Moderna organizacija.
20. Grime, Ian, Adamantios Diamantopoulos in Gareth Smith. 2002. Consumer evaluations of extensions and their effects on the core brand: Key issues and research propositions. *European Journal of Marketing* 36 (11–12): 1415–1438.
21. Ivandič, Tanja in Klement Podnar. 2012. Vpliv izbranih dejavnikov na zavezanost in lojalnost porabnikov mobilnih storitev. *Akademija MM*. XI (20): 48–60.
22. Jacoby, Jacob, George Syzbillo in Jacqueline Busato-Schach. 1977. Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations. *Journal of Marketing Research* (11): 63–69.
23. Jančič, Zlatko in Vesna Žabkar. 2013. *Oglaševanje*. Ljubljana: Založba FDV.
24. Jewel Robert D. 1999. *The role of memory interference in the repositioning of brands*. Dissertation. Ohio: The Ohio State University.
25. Jobber, David. 1995. *Principles and Practise of Marketing*. London: McGraw-Hill Publishing Co.
26. Kaikati, Jack G. 2003. Lessons from Accenture's 3Rs: rebranding, restructuring and repositioning. *Journal of product & Brand Management* 12 (7): 477–490.
27. --- in Andrew Kaikati. 2003. A rose by any other name: rebranding campaigns that Work. *Journal of Business Strategy* 24 (6): 17–23.
28. Kapferer, Jean-Noël. 1997. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
29. --- 2008. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
30. Keegan, Warren, Sandra E. Moriarty in Thomas R. Duncan. 1995. *Marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
31. Keller, Kevin Lane. 1993. Conceptualizing, Measuring, And Managing Customer-Based Brand Equitiy. *Journal of Marketing* 57 (1): 1–22.
32. --- 1999. Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples. *Journal of Marketing Management* 15 (1–3): 43–51.

33. --- 2003. *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.
34. ---, Bruno Busacca in Carmela M. Ostillio. 2005. *La Gestione del Brand. Strategie e sviluppo*. Milano: Egea.
35. Kline, Mihael. 1994. Vem, kaj kupujem. Blagovna znamka zbuja zaupanje kupca. *Podjetnik* (Julij). Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/clanek/vem-kaj-kupujem-19941007> (19. maj 2016).
36. --- 1999: Slovenska podjetja so prave muzejske zbirke blagovnih znamk. *MM - Marketing Magazin* 19 (213): 233–238.
37. --- 2007: Sprožanje konkretnih občutij ljudi najbolje prepriča o nakupu. *Informacijsko središče Korak*. Dostopno prek: <http://www.korak.ws/clani/sproanje-konkretnih-obcutij-ljudi-najbolje-prepria-o-nakupuhtml.html> (3. maj 2010).
38. --- in Dario Berginc. 2003. Tržna znamka države. *Teorija in praksa* 40 (6): 1040–1057.
39. Korelc, Tomaž. 2003. Ustvarjanje blagovne znamke. Močna in uveljavljena blagovna znamka vodi k dobičku in povečuje vrednost podjetja. *Podjetnik* (Junij). Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/clanek/ustvarjanje-blagovne-zanamke-20031006> (10. april 2016).
40. Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – Trženjsko upravljanje analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
41. --- in Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
42. Kotler, Philip in Waldemar Pfoertsch. 2006. *B2B Brand Management*. Heidelberg: Springer Berlin.
43. Lambin Jean-Jacques. 1996. *Strategic Marketing Management*. London: McGraw-Hill Education.
44. Lambkin, Mary in Lurent Muzellec. 2008. Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions. *International Journal of Bank Marketing* 26 (5): 328–352.
45. Levy, Sidney J., ur. 1999. *Brands, Consumers, Symbols and Research. Sidney J. Levy on Marketing*. California: SAGE publications, Inc.
46. Lindstrom, Martin. 2011. *Brand washed. Marketinško pranje možganov: zvijače in manipulacije, s katerimi nas podjetja spodbujajo k nakupom*. Ljubljana: Medijski partner.

47. Lucci, Paolo in Stefano Sacchi. 2014. *Brand Jamming. Heritage marketing, co-branding, brand extension: l'evoluzione del branding*. Milano: Franco Angeli.
48. Marro, Enrico. 2016. Il caso Grandvision-avanzi-optissimo. L'arte del rebranding: così cambio il nome dell'azienda (senza farre errori). *Il sole 24 ore*, 3. junij. Dostopno prek: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-06-02/1-arte-rebranding-cosi-cambio-nome-dell-azienda-senza-fare-errori-161254.shtml?uuid=ADNuQqU> (1. julij 2016).
49. Matejčič, Katarina. 2002. Repozicionirana blagovna znamka Radenska. *Finance*, 139 (23. julij).
50. Meenaghan, Tony. 1995. The role of advertising in brand image development. *Journal of Product & Brand Management* 4 (4): 23–34.
51. Mei Teh, Goi. 2012. Rebranding and Impact toward Brand Equity. *World Journal of Social Sciences* 2 (4): 1–14.
52. Merrilees, Bill. 2005. Radical Brand Evolution. A case-based Framework. *Journal of Advertising Research* 45 (02): 201–210.
53. Murphy, John M. 1989. *Brand Strategy*. London: Macmillan.
54. Muzellec, Laurent in Mary Lambkin. 2006. Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing* 40 (7–8): 803–824.
55. Muzellec, Laurent, Manus Doogan in Mary Lambkin. 2003. Corporate rebranding – an exploratory review. *Irish Marketing Review* 16 (2): 31–40.
56. Myers, James H. 1996. *Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions*. Chicago: American Marketing Association.
57. Nahtigal, Maja. 2003. *Imidž blagovnih znamk – Primer blagovne znamke Presad*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
58. Nikolić Maja. 2004. *Merjenje zadovoljstva potrošnikov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Nograšek, Metka. 2009. Oglaševanje na kolesih. *Podjetnik* (December). Dostop prek: <http://www.podjetnik.si/clanek/ogla%C5%A1evanje-na-kolesih-20090712> (1. junij 2016).
60. Petric, Andreja. 2015. *Vloga znanja v procesu vrednotenja lastne blagovne znamke v podjetju X*. Magistrska naloga. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
61. Pompe, Andrej. 2005a. Blagovna znamka: enajsta skrivnost. *Podjetnik* (Januar).

62. --- 2005b. Prvi sivi lasje. *Večer*, 34 (10. februar).
63. Podnar, Klement in Miro Kline. 2003. Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave* 19 (44): 57–73.
64. Rampersad, Hubert K. 2009. *Authentic Personal Branding. A New Blueprint for Building and Aligning a Powerful Leadership Brand*. Charlotte, NC: Information Age Publishing Inc.
65. Repovž, Erika. 2013. Na večino slovenskih znamk nas veže le še nostalgija. *Delo*, 16. september. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/na-vecino-slovenskih-znamk-nas-veze-le-se-nostalgija.html> (24. maj 2016).
66. Ries, Al in Jack Trout. 1986a. *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw-Hill.
67. --- 1986b. Marketing Warfare. *Journal of Consumer Marketing* 3 (4): 77–82.
68. Rojšek, Iča in Danijel Starman. 1993. *Temelji trženja: vodič po predmetu. Del 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Roselius, Ted. 1971. Consumer Rankings of Risk Reduction Methods. *Journal of Marketing* 35 (1): 56–61.
70. Rožen, Tomaž. 2002. *Konceptualni model in empirična preverba integriranega tržnega komuniciranja za storitvena podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Slideshare. 2016. Starbuck 1-7s and brand identity. Dostopno prek: <http://www.slideshare.net/CharlotteLee6/starbuck-part-1-7s-and-brand-identity> (16. maj 2016).
72. STA. 2015. Germanwings se začinja združevati z Eurowings. *Finance*, 1. november. Dostopno prek: <http://live.finance.si/17380/Germanwings-se-zacenja-zdruzevati-z-Eurowings> (1. julij 2016).
73. Starman, Adrijana Biba. 2003. Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika* (1): 66–81.
74. Starman, Daniel in Jože Hribar. 1994. *Direktni marketing: koncepti in metode*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
75. Stuart, Helen in Laurent Muzellec. 2004. Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Journal of Brand Management*. II (6): 472–483.
76. Špelko, Brigita. 2011. *Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu*. Magistrska naloga študijskega programa druge stopnje. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.

77. Tuškej, Urška. 2009. *Identifikacija potrošnika s tržno znamko*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
78. Van Gelder, Sicco. 2003. *Global Brand Strategy: Unlocking Brand Potencial Across Countries, Cultures & Markets*. London & Sterling, VA: Kogan Page.
79. Vukasovič, Tina. 2009. Raziskovalni model strateškega repositioniranja blagovne znamke. *Management* 4 (3): 259–280.
80. Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
81. Weilbacher, William M. 1993. *Brand Marketing: Building Winning, Brand Strategies that Deliver Value and Customer Satisfaction*. Lincolnwood, Illinois: NTC Business Books.
82. Weiss, Simona 2004. Repozicioniranje blagovne znamke na podlagi tržne raziskave. *Finance*, 21. januar.
Dostopno prek: <http://www.finance.si/87688/Repozicioniranje-blagovne-znamke-na-podlagi-trzne-raziskave?metered=yes&sid=456123134> (15. maj 2016)
83. Yin, Robert K. 2004. *Case Study Research: Design and Methods*. London: SAGE Publications.
84. Žnidarčič, Anja. 2013. *Vodnik po SPSS-u. Delovna verzija (2)*. Ljubljana. Dostopno prek: <http://www2.fov.uni-mb.si/matstat/upload/SPSS/prirocnikSPSS.pdf> (15. junij 2016).

Priloge

Priloga A: Povzetek članka o preznamčenju v podjetju Accenture

Povzetek (Kaikati 2003, 477–490) predstavlja, kako je znano podjetje Accenture v B2B sektorju izvedlo postopek preznamčenja, da bi se ponovno uveljavilo na trgu storitev svetovanja. Gre za enega najbolj znanih procesov upravljanja tržne znamke, če upoštevamo obseg oglaševalske kampanje ter kratek čas, ki ga je imelo podjetje na razpolago za tako velike spremembe.

Accenture je glavni svetovni dobavitelj storitev in rešitev za upravljanje ter tehnično svetovanje, ki zaposluje približno 75.000 strokovnjakov v 47 državah, ter od svojih strank zasluži več kot 10 milijard usd letnega prihodka.

Do nastanka podjetja Accenture je prišlo zaradi notranjega zloma, zaradi katerega so bili v kratkem času opravljeni:

- rekonstrukcija,
- repozicioniranje,
- preznamčenje.

Vse se je začelo leta 1913, ko sta dva kolega ustanovila družbo za javno knjigovodstvo »Andersen, Delany & Co.«. Dalany je leta 1918 odšel, podjetje pa se je preimenovalo v Arthur Andersen & Co. Arthur Andersen se je ukvarjal s svetovanjem upravljanja. V letu 1954, so zahvaljujoč njemu v podjetju General Electric namestili prvi poslovni računalnik na svetu za izboljšanje sistema knjigovodstva plač v oddelku električnih gospodinjstvih pripomočkov. Leta 1980 je dejavnost svetovanja postala dobičkonosna in se je ločila od računovodstva. Obe dejavnosti sta se leta 1989 ločili v dve neodvisni dejavnosti, čeprav ju je še vedno koordinirala enotna krovna družba Andersen Worldwide Société Cooperative (AWSC). Od tedaj naprej je postala dejavnost svetovanja v Andersen Consulting, ekonomsko zelo močna, prihodek je vrtoglavo zrasel s približno 5 milijard usd leta 1996 na več kot 10 milijard usd leta 2000. Zaradi tega je med »bratoma« nastal spor. Notranja kriza, ki je trajala desetletje, se je končala po eni največjih arbitraž do tistega trenutka, s formalno ločitvijo med Andersen Consulting in Andersen Worldwide. Anderson Consulting je moral 1. januarja 2001 spremeniti ime in pred lansiranjem je imel le 147 dni (od dneva sodbe) časa, potrebnega za pripravo in izvedbo preznamčenja.

Podjetje je za globalno prenavo in repozicioniranje tržne znamke, poleg 75 milijonov usd letnega budgeta za oglaševanje, namenilo še 100 milijonov USD. Agencija Young &

Rubican je razvila testno oglaševalsko kampanjo. Na spletni strani se je pojavil napis s sporočilom: »Renamed. Redefined. Reborn. 01.01.01«.

V podjetju so se želeli prilagoditi spremembam povpraševanja na trgu, zato so izvedli različna testiranja za razvoj novega strateškega pozicioniranja. Vodstvo se je zavedalo, da je beseda »consulting« oz. posvetovanje preozka ter ne pokriva ostalih rastočih dejavnosti družbe.

Obdobje preznamčenja je bilo zato ravno pravo, saj so pred tem razvili prepričljivo pozicijo tržne znamke, ki podpira nove posle in poslanstvo podjetja, ter pokriva pet področij: oddajanje del zunanjih podjetjem (outsourcing), poslovno svetovanje, tehnologijo, zavezništvo in tvegan kapital.

Kampanjo preznamčenja sta sestavljala izbira in lansiranje novega imena z intenzivno promocijsko kampanjo po vsem svetu. Za iskanje novega imena je sedanje podjetje Accenture vključilo vse najbližje osebe, pri čemer je poskušalo pritegniti vso njihovo ustvarjalnost; šlo je za približno 70.000 strokovnjakov. S tem internim postopkom vključevanja zaposlenih v 'brand-storming' so pridobili približno 2.700 predlogov.

Novo ime je bilo izbrano po intenzivni raziskavi in analizi, ki sta vključevala tako vizijo globalne znamke kot razpoložljivost URL in morebitne kulturne občutke ter izgovorjave v vseh 47 državah, v katerih ima podjetje svoje pisarne.

Beseda Accenture je kombinacija besed 'accent' (naglas, poudarek) in 'future' (prihodnost). Logotip je bil pripravljen tako, da se nedvoumno razlikuje od ostalih. Vsebuje znak '>' (večji) nad 't' kot naglasno znamenje. Podjetje je s tem v zvezi razložilo, da je to poudarek na prihodnosti in kaže na namero usmerjenosti naprej in na iskanje rešitev, ki bodo presegale pričakovanja strank.

Nov logotip podjetja Accenture:



Vir: Accenture.

Vodstvo je uveljavilo integrirani pristop trženja z izravnavo notranjih in zunanjih sporočil za podporo rebrandinga družbe. Za prenos dediščine znamke z Andersen Consulting na Accenture je družba uporabila uspešno kombinacijo promocijskih strategij vlečenja in potiska (push and pull) (Fattah v Kaikati 2003).

Promocijska strategija Push. Za vzporedno sporočanje so svojim strankam po vsem svetu—v prvem tednu januarja 2001, kar je sovpadalo z lansiranjem kampanje rebrandinga—poslali več kot 40.000 barvnih paketov. Namen paketa je bilo obveščanje strank o novem name (imenu), da bi tako spodbudili oglaševanje ali sporazumevanje med strokovnjaki in strankami.

Na isti način je Accenture poskušal priklicati pozornost medijev, saj je namesto tradicionalnega sporočila za medije, novinarjem poslal velik kvadraten paket rdeče in oranžne barve. Da bi paket lahko odprli, so morali novinarji najprej odpreti niz zavihkov, na katerih so bili napisani stavki kot: “accent the future” in “pointing the way forward”. Privlačen paket in priložena brošura sta novinarje spodbudili, da so pisali o podjetju, o njegovi identiteti in o njegovih novih dejavnostih.

V prvih dveh tednih januarja je s strategijo potiska nastalo 120 člankov v svetovnem merilu v najpomembnejših poslovnih publikacijah.

Promocijska strategija Pull. Accenture je uveljavil intenzivno strategijo vlečenja, v katero je bilo vključeno globalno oglaševanje z investicijo približno 175 milijonov USD. Skupno predstavlja ta kampanja najbolj intenzivno kampanjo rebrandinga v sektorju business-to-business (poslovanja med poslovnimi subjekti - B2B) do tistega trenutka. Podjetje je raje kot tehnike s področja B2B uporabilo tehnike, ki jih običajno uporablja sektor potrošnje. V ta namen je zakupilo oglaševalski prostor v dnevnikih in revijah o gospodarstvu najpomembnejših medijskih trgov s sloganom “now it’s gets interesting”. Sponzorirali so tudi različne športne dogodke (npr. ekipo formule 1 BMW.) Poleg tega je Accenture sponzoriral letno srečanje Svetovnega gospodarskega foruma v Davosu v Švici. Največji posamezni izdatek so v vsakem primeru predstavljali štirje televizijski oglasi med Super Bowlom. Zymanova letna raziskava sloni na predpostavki, da je edina natančna merska enota učinkovitosti oglaševanja ‘namen nakupa’. Accenturejev televizijski oglas je dosegel več točk od katerega koli drugega oglasa, predvajanega med prenosom Super Bowla. Dosegel je namreč 77 odstotno povečanje namenov nakupa. Gre za uspešen primer, kako lahko podjetje pretvori novo ime v znamko (Zyman Marketing Group v Kaikati 2003).

Aprila leta 2001 je 2.400 družabnikov skoraj soglasno potrdilo spremembo lastniške strukture iz osebne družbe v korporacijo. Nekateri analitiki so bili v zvezi z vplivom programa prestrukturiranja na ključne partnerje skeptični. Plače njihovih 2.400 družbenikov so bile do leta 2001 povprečno 1 milijon USD, zato so jih pozvali naj zaradi izboljšanja likvidnosti podjetja sprejmejo znižanje od 30% do 50%. Da bi jih pomirilo, je moralo podjetje uporabiti blažilno metodo, ki je opisujeta dve besedi—‘last delnic’. 12%

delnic nove ustanovitve je bilo prodanih javno, največji delež (82% delnic družbe) pa je bil razdeljen med 2.400 partnerjev v zameno za njihove lastniške pravice. Preostalih 6% pa je bilo razdeljenih med zaposlene, ki niso partnerji. Na tak način so ohranili dragocene svetovalne partnerje, ki so v preteklih letih trdo delali. Po drugi strani je Accenture partnerjem otežil možnost, da bi zapustili družbo, saj je določil posebne pogoje za prodajo delnic. Poleg tega so postavili tudi stroge konkurenčne klavzule. Potrebno se je dotakniti tudi politike ohranjanja človeških virov, tudi po krizi v katero je bila vpletena panoga svetovanja. Accenture se je odločil, da bo uveljavil program ustvarjalnosti za ohranjanje nadarjenih in se tako zoperstavil težavi presežkov delavcev. V podjetju so uvedli izredni dopustni program 'FlexLeave', ki je za prostovoljce predvidel delno plačilo. 20% njihove plače in ugodnosti za njihovo zdravje, od šest do dvanajst mesecev, v primeru, da so se odločili za delovni dopust. Po drugi strani pa so vsi Accenturejevi konkurenti izbrali pot odpuščanja, pri čemer so žrtvovali zaposlene, da bi tako hitro zmanjšali stroške in povečali učinkovitost.

Strategija podjetja Accenture je bila uspešna, ker so verjeli v prestrukturiranje podjetja z globalno mrežo zaposlenih in zavezništva s partnerji ter so strankam ponudili inovativne rešitve, outsourcinga, poslovnega svetovanja, tehnologije, zavezništva in tveganega kapitala. Sprejemali so poslovne izzive in se zavzemali za pomoč strankam. Poleg tega so pri strategiji pozicioniranja poudarjali osebne lastnosti, kot so inovativnost, inteligentnost in strast.

Priloga B: Anketni vprašalnik z vidika potrošnikov

Pozdravljeni sem Maša Kodelja, študentka Fakultete za družbene vede in za potrebe svoje diplomske naloge raziskujem področje padca ter vzpona tržne znamke. Vljudno prosim, da si vzamete 5 min časa in odgovorite na spodnja vprašanja.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

1. Spol
 - a.) ženska
 - b.) moški
2. Starost
 - a.) pod 25 let
 - b.) od 26 do 55 let
 - c.) 56 let in več
3. Kako ocenjujete storitve v kavarni restavraciji Rusjan. Vsako trditev označite z eno oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju, in sicer z oceno od 1 do 4.
Opisne lestvica:
 1. Zelo nezadovoljen
 2. Nezadovoljen
 3. Zadovoljen
 4. Zelo zadovoljen

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
1. Kakovost hrane.	1	2	3	4
2. Kakovost slaščic.	1	2	3	4
3. Ponudba pijače.	1	2	3	4
4. Kakovost postrežbe kavarna.	1	2	3	4
5. Kakovost postrežbe restavracija.	1	2	3	4
6. Hitrost postrežbe kavarna.	1	2	3	4
7. Hitrost postrežbe restavracija.	1	2	3	4
8. Ambient kavarne.	1	2	3	4
9. Ambient restavracije.	1	2	3	4
10. Čistoča kavarne	1	2	3	4
11. Čistoča restavracije	1	2	3	4
12. Splošen vtis kavarne restavracije Rusjan.	1	2	3	4

4. Kako pogosto zahajate v kavarno in restavracijo Rusjan?
Izberite en odgovor, in sicer tisti, s katerim se bolj strinjate oz. katere se vam zdi bližje realnemu stanju.
 - a.) 3- ali večkrat na teden
 - b.) manj kot 3-krat na teden
 - c.) 1-krat na 2 tedna
 - d.) 1-krat na mesec
 - e.) manj pogosto
 - f.) v preteklosti sem večkrat zahajal-a v kavarno in restavracijo Rusjan
 - g.) prvič

5. Ali bi storitve (npr.: pogostitev, popoldanski aperitiv, nakup torte za zabavo, ...) v Rusjanu priporočali svojim prijateljem, znancem? Izberite en odgovor, in sicer tisti, s katerim se bolj strinjate oz. katere se vam zdi bližje realnemu stanju ter napišite morebitne pripombe.

DA

NE

NE VEM

Pripombe:

6. Kaj vas najbolj moti? Kaj pogrešate? Kaj bi si želeli? Kaj bi pohvalili? Vaša priporočila, pripombe.

7. Na kaj najprej pomislite ob besedi Rusjan?

8. Kako bi opisali kavarno restavracijo Rusjan, če bi bila oseba? Katere vrednote odlikujejo kavarno restavracijo Rusjan? Katere lastnosti ima po vašem mnenju kavarna restavracija Rusjan?

9. Z ocenami od 1- 5 ocenite kako ŠIBKA (ne strinjam)/MOČNA (strinjam) je tržna znamka Rusjan.

Vsako trditev označite z eno oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju, in sicer z oceno od 1 do 5.

Opisne lestvica:

1. Sploh se ne strinjam.
2. V glavnem se ne strinjam.
3. Niti se strinjam, niti se ne strinjam.
4. Se strinjam.
5. Se popolnoma strinjam.

	Sploh se ne strinjam.	V glavnem se ne strinjam.	Niti se strinjam, niti se ne strinjam.	Se strinjam.	Se popolnoma strinjam.
Rusjan je edinstvena mestna kavarna in restavracija na Goriškem.	1	2	3	4	5
Rusjan pomeni prijeten oddih od vsakdanjika.	1	2	3	4	5
V Rusjanu ponujajo izvrstno hrano.	1	2	3	4	5
V Rusjanu ponujajo najboljše slaščice na Goriškem.	1	2	3	4	5
Zlato pravilo, ki pravi, da je gost na prvem mestu.					
Rusjan je idealen prostor za vsa vaša praznovanja (poroke, rojstne dneve, ...).	1	2	3	4	5
Rusjan je sinonim za kakovostno storitev.	1	2	3	4	5
Rusjan nudi dobro razmerje med kakovostjo in ceno.	1	2	3	4	5
Rusjan pomeni sinergijo med druženjem in sprostitev v prijetnem okolju, dobro hrano, ter prijetnim doživetjem.	1	2	3	4	5

10. Ali menite, da se je v zadnjem obdobju kavarna restavracija Rusjan: izberite en odgovor, in sicer tisti, s katerim se bolj strinjate oz. katere se vam zdi bližje realnemu stanju ter napišite morebitne pripombe.

a) IZBOLJŠALA

Pripombe:

b) POSLABŠALA

Pripombe:

c) OSTAJA VEDNO ENAKA

Pripombe:

Priloga C: Anketni vprašalnik z vidika zaposlenih

Spoštovani,

pred vami je anketni vprašalnik na temo padca ter vzpona tržne znamke. Prosim vas, če si vzamete nekaj minut časa, dobro premislite ter odgovorite na spodnja vprašanja. Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovitega pogleda na razumevanje tržne znamke Rusjan z vidika vseh zaposlenih, ne pa z vidika posameznika. Rezultati bodo uporabljeni zgolj v raziskovalne namene diplomske naloge na Fakulteti za družbene vede. Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Maša Kodelja

1. Kako bi ocenili naslednje trditve. Označite jo z oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju, in sicer z oceno od 1 do 5.

Opisne lestvica:

1. Sploh se ne strinjam.
2. V glavnem se ne strinjam.
3. Niti se strinjam, niti se ne strinjam.
4. Se strinjam.
5. Se popolnoma strinjam.

	Sploh se ne strinjam.	V glavnem se ne strinjam.	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se strinjam.	Se popolnoma strinjam.
Dobro sem seznanjen ter se poistovetim z vizijo, poslanstvom ter vrednotami tržne znamke Rusjan.	1	2	3	4	5
Cilji, ki naj jih pri svojem delu dosegam, so jasno opredeljeni.	1	2	3	4	5
Verjamem, da moje delo in doseganje zastavljenih ciljev pomembno prispeva k utrditvi znamke Rusjan na trgu.	1	2	3	4	5

2. Ali ste zadovoljni ter ponosni, da delate/ste delali v kavarni in restavraciji Rusjan?

DA

NE

NE VEM

Pripombe:

3. Ali bi storitve (npr.: pogostitev, popoldanski aperitiv, nakup torte za zabavo,) v Rusjanu priporočali svojim prijateljem, znancem? Izberite en odgovor, in sicer tisti, s katerim se bolj strinjate oz. katere se vam zdi bližje realnemu stanju ter napišite morebitne pripombe.

DA

NE

NE VEM

Pripombe:

4. Z ocenami od 1- 5 ocenite kako ŠIBKA (ne strinjam)/MOČNA (strinjam) je tržna znamka Rusjan. Vsako trditev označite z eno oceno, ki najbolj ustreza vašemu mnenju, in sicer z oceno od 1 do 5.

Opisne lestvica:

1. Sploh se ne strinjam.
2. V glavnem se ne strinjam.
3. Niti se strinjam, niti se ne strinjam.
4. Se strinjam.
5. Se popolnoma strinjam.
- 6.

	Sploh se ne strinjam.	V glavnem se ne strinjam.	Niti se strinjam, niti se ne strinjam.	Se strinjam.	Se popolnoma strinjam.
Rusjan je edinstvena mestna kavarna in restavracija na Goriškem.	1	2	3	4	5
Rusjan pomeni prijeten oddih od vsakdanjika.	1	2	3	4	5
V Rusjanu ponujajo izvrstno hrano.	1	2	3	4	5
V Rusjanu ponujajo najboljše slaščice na Goriškem.	1	2	3	4	5
Zlato pravilo, ki pravi, da je gost na prvem mestu.	1	2	3	4	5
Rusjan je idealen prostor za vsa vaša praznovanja (poroke, rojstne dneve, ...)	1	2	3	4	5
Rusjan je sinonim za kakovostno storitev.	1	2	3	4	5
Rusjan nudi dobro razmerje med kakovostjo in ceno.	1	2	3	4	5
Rusjan pomeni sinergijo med druženjem in sprostitvijo v prijetnem okolju, dobro hrano in prijetnim doživetjem.	1	2	3	4	5

5. Ali menite, da se je v zadnjem obdobju kavarna restavracija Rusjan: Izberite en odgovor, in sicer tisti, s katerim se bolj strinjate oz. katere se vam zdi bližje realnemu stanju ter napišite morebitne pripombe.

- a) IZBOLJŠALA

Pripombe:

- b) POSLABŠALA

Pripombe:

- c) OSTAJA VEDNO ENAKA

Pripombe:

Priloga Č: Slika plakata v kavarni restavraciji Rusjan



Priloga D: Časopisni članek v Delu

Stečaj: Eda dokončno strmoglavila Euroinvest

Slaba banka hoče terjatve zase in ogroža podizvajalce novogoriškega nebotičnika, Zbiranje terjatev do 4. novembra.

Braž Močnik, Timin
čet, 13.08.2015, 08:00

Ključne besede: ❖ Eda center, ❖ Euroinvest, ❖ slaba banka, ❖ stečaj



Družba Euroinvest, ki je leto 2013 končala z 2,9 milijona evrov izgube, je že nekaj let insolventna. Foto: Matej Družnik/Delo

Nova Gorica – Novogoriški Euroinvest je od preteklega tedna v stečaju. Razplet ni presenetljiv zaradi slabih poslovnih rezultatov v zadnjih letih, ko družbi ni uspel veliki met z gradnjo nebotičnika Eda center. Iz stečajne mase bo vse dobila slaba banka, načrtovalci in graditelji nebotičnika pa se bodo obrisali pod nosom.

Nakup zemljišč, razvoj projektov in prodaja vlagateljem je bil načrt, ki se na koncu ni izšel. Začetek naložb je sovpadel z začetkom gospodarske krize, tako da so se prihodki iz leta 2008, ko je Euroinvest s slabimi desetimi milijoni evrov dosegel zenit, že v dveh letih prepolovili.

In nato je šlo še navzdol. Zadnje leto je imel blokirane račune, medtem ko je lani 22 milijonov terjatev prevzela Družba za upravljanje terjatev bank (DUTB). Nekdanji direktor Euroinvesta, ki zdaj vodi dve leti staro podjetje Euroinvest Inženiring z dobitimi 200.000 evrov lanskimi prihodki, Radoš Pavlovič – ta je zatrjeval, da je Euroinvest delal prave stvari v nepravem času – včeraj ni bil dosegljiv za pojasnila in poglede v prihodnost.

Stečajna upraviteljica Branka Remškar bo do 4. novembra zbirala prijave terjatev v stečajnem postopku. Navadnih terjatev je za dva milijona evrov, vendar podizvajalci Ede nimajo upanja, da bodo dobili delo poplačano, saj je eden in edini upnik slaba banka, ki želi vse zase. DUTB namreč pobota s preostalimi upniki predi začetkom stečajnega postopka ni hotela sprejeti.

Za poplačila upnikov ne bo dovolj

Družba Euroinvest, ki je leto 2013 končala z 2,9 milijona evrov izgube, je že nekaj let insolventna. DUTB kot največja finančna upnica vse od prenosa terjatev do danes ni prejela niti minimalnega poplačila, zato je sprejela odločitev, da se terjatve poplačajo s prodajo premoženja. Premoženja ni dovolj niti za poplačilo hipotekarnih upnikov v prvem vrstnem redu. Navadni upniki bi tako ostali nepoplačani v vsakem primeru, pojasnjujejo v slabi banki.

Z gradnjo centra so vztrajali do konca

Družba je nasedla zaradi dokončanja gradnje Ede centra, da bi lahko nepremičnine čim prej ponudila trgu v prodajo ali najem. Toda namesto dobička za prihodnje naložbe je nastala velika izguba, saj so vztrajali z gradnjo do konca, četudi je bil interes za Edo občutno manjši.

V stečajni masi pravzaprav poleg Ede niti ni malo, a nikakor dovolj za poplačila. Ostajajo zemljišča, nepremičnine in stavbne pravice na Lokvah in v Bovcu, kjer se Euroinvestu »španovija« – tako kakor Hitu – z upraviteljem ATC Kanin ni izšla.

Vir: Delo (13. avgust 2015)

Priloga E: Časopisni članek v Primorskih novicah

primorske novice



Na Edi razneslo že tretjo šipo

nedelja, 14. julij 2013, 10:28

S pročelja Eda centra so v petek odstranili že tretjo šipo, pri kateri je prišlo do spontanega loma. V družbi Euroinvest, ki je investirala v gradnjo, pravijo, da je zdaj prvi ukrep poskrbeti za absolutno varnost občanov, pravo rešitev, kako to udejanjiti, pa še iščejo.

NOVA GORICA V petek dopoldne so delavci s poslovno stanovanjskega objekta Eda center v središču mesta varno odstranili že tretjo šipo, pri kateri je prišlo do tako imenovanega spontanega loma.

"Znaki so podobni kot pri obeh dosedanjih primerih, a zdaj to ni več znotraj statistike, tako da je prvi korak, ki nas čaka, da poskrbimo za absolutno varnost mimoidočih," je po neljubem dogodku povedal direktor družbe Euroinvest **Radoš Pavlovič**.

Steklo so varno odstranili

Potem ko je že maja lani razneslo šipo v predzadnjem nadstropju poslovnega dela stavbe na vzhodni fasadi, skoraj natanko leto dni kasneje, v začetku letošnjega maja pa tudi šipo v osmem nadstropju južne fasade, se je na isti strani v petek dopoldne to zgodilo v prvem nadstropju, v eni od pisarn Centra za socialno delo, kjer je se je šipa iz kaljenega stekla razletela kmalu po deseti uri, a ostala v okviru.

"Tudi tokrat je bilo vse pod nadzorom, a tudi mi tega ne moremo več sprejeti," je še pojasnil prvi mož Euroinvesta, ki se je takoj po včerajšnjem dogodku sestal z direktorjem mariborske družbe Kristal, ki je dobavila steklo, in direktorjem družbe Aluminij Komen, ki je bila izvajalec fasade. Skupaj so poskušali najti najboljšo rešitev.

Eda vse bolj škrbasta

Že ob prvem in drugem primeru spontanega loma stekla je Pavlovič poudaril, da so pri gradnji upoštevali strožje predpise, kot jih predvideva slovenska zakonodaja, in da imajo poročila o tem, da so se na vsakem steklu izvajali posebni testi.

"Papirji dokazujejo, da se je to izvedlo, nismo pa seveda bili v proizvodnji, da bi nadzirali vsako steklo posebej," je pojasnil ob majski odstranitvi enega od stekel.

Tudi včeraj je bilo treba pred odstranitvijo drobcov stekla zavarovati del območja pod stavbo, glede na to, da je šlo za šipo v prvem nadstropju pa so imeli z odstranjevanjem in čiščenjem steklenih drobcov manj dela kot pred dvema mesecema. Ker po obeh predhodnih primerih stekel še niso zamenjali, postaja lepa Eda vse bolj škrbasta. **NACE NOVAK**

Vir: Primorske novice (14. julij 2013)

Priloga F: Časopisni članek v Žurnalu



V kavarni manj prometa

"Mi smo najemniki prostorov in nas seveda vamost naših gostov skrbi," je za Žurnal povedala Maša Kodelja, predstavnica kavarne in restavracije Rusjan, ki deluje v pritličju Eda centra. Promet v kavarni, kjer v toplejših mesecih ljudje sedijo predvsem zunaj na terasi, se jim je zaradi težav s stekleno fasado seveda zmanjšal. "Lastnik objekta nam je zagotovil, da bodo v zelo kratkem času postavili neko zaščito okoli celotnega objekta, pa tudi mi smo se odločili, da bomo del terase kavarne poknili zami," dodaja Kodelja.

Na vprašanje ali bodo zaradi padanja stekla zahtevali tudi znižanje najemnine, pa nam je predstavnica kavarne in restavracije Rusjan dejala, da "pogajanj o nižanju najemnine seveda sledijo".

odgovorno in odločno ukrepaše. Spoštovani župan, glede na resno vamostno problematiko mimoidočih pričakujem, da boste zadevo nemudoma proučili in izvedli ustrezne korake," je dejal Slokar.

Občina ni pristojna

Iz kabineta župana Mateja Arčona pa je na svetniško vprašanje prišel naslednji odgovor: "Za ukrepanje ob dogodku, ki se je zgodil, niso pristojne inšpekcijske službe Mestne občine Nova Gorica. Dogodek je tudi obče znan in ga po našem vedenju obravnava pristojna inšpekcija."

Standardi na papirju spoštovani

V petek dopoldne, dan po seji mestnega sveta, se je torej razletela že tretja šipa, znova se je zgodil "spontani lom", so ugotovili delavci, ki so odstranili njene ostanke. Spomnimo, maja lani je razneslo šipo v predzadnjem nadstropju poslovnega dela stavbe, maja letos v osmem nadstropju, v petek pa še v eni od pisarn Centra za socialno delo.

Radoš Pavlovič, direktor družbe Euroinvest, ki je lastnik Eda centra, je za medije ob prvem in drugem primeru loma stekla izjavil, da so pri gradnji upoštevali strožje predpise od tistih, ki jih predvideva slovenska zakonodaja, in da naj bi se glede na dokumentacijo na vsakem steklu izvajali posebni testi. Ali se je to tudi dejansko izvedlo, pa ne ve, ker niso bili v proizvodnji in nadzirali vsakega kosa stekla.

Minuli četrtek, torej

dan pred tem, ko je

razneslo tretjo šipo, tokrat v prvem nadstropju Eda

Centra, je na seji novogoriškega mesnega sveta

svetnik Tomaž Slokar zastavil svetniško

vprašanje glede ukrepanja občinskih inšpekcij. "Že

dvakrat se je dogodilo, da sta iz najvišje

novogoriške stavbe odpadla dva večja steklena

dela iz dveh oken te stavbe, in to na površine, ki

se uporabljajo kot javne. Tudi sicer mimoidoči

opažajo, da ob burji okoli teh oken plapolajo neke

vrste tesnilne gume, kar daje misliti, da se lahko

kaj takega znova pripeti. Do zdaj smo o tej temi

poleg poročanja o dogodkih zasledili le šaljive

zgodbe, na primer da ob naročilu kave ob lepem

sončnem vremenu dobi posameznik na mizo še

veliko porcije stekla. Menim, da je zadeva zelo

resna in skrb vzbujajoča. Župana in občinsko

upravo sprašujem, kako to, da vam ni prišlo

mogoče na misel, če vam pa je, se v naprej

opravičujem, da bi pozvali lokalno pristojno

inšpekcijo, naj razišče dogodke ter poda

ugotovitve in morebitne ukrepe. Znano mi je, da so

na primer inšpekcije ob podobnih dogodkih v

preteklosti, ki so se zgodili v Ljubljani (težave s

stekleno fasado blagovnice Nama, op. p.),

Vir: Žurnal (15. julij 2013)

Po Euroinvestu je šla v stečaj tudi družba Eda Gostinstvo in turizem, ki je vodila kavarno in restavracijo Rusjan

Eda v stečaj, Rusjan ostaja odprt

Kavarna in restavracija Rusjan v Eda centru ima od 9. februarja novega najemnika. Družba Eda Gostinstvo in turizem, ki jo je ustanovila družba Euroinvest, je namreč končala tako, kot njena ustanoviteljica. V stečaju.

NOVA GORICA ▶ "Včeraj sem opravil prvo sestanek in nimam še celotnega pregleda nad zadevo," se je na naša vprašanja v zvezi z začetkom stečajnega postopka zoper Eda Gostinstvo in turizem, ki je do začetka februarja kot najemnik upravljala s Kavarno in restavracijo Rusjan v Eda centru, včeraj odzval stečajni upravitelj **Mirko Filipovič**.

Na vprašanja o razlogu za stečaj, kolikšen dolg si je nakopalo podjetje in kateri so njegovi največji upniki,

nam še ni mogel odgovoriti, saj je še prezgodaj, potrdil pa je, da ima lokal od 9. februarja novega najemnika, ki je prevzel tudi večino zaposlenih. Kavarno in restavracijo zdaj vodi družba Komarova d.o.o. s sedežem v Novi Gorici.

O zapletih pri izplačilih zaposlenim smo bili neuradno obveščeni že pred časom. O podrobnejših razlogih za stečaj smo se v zadnjih dneh zato skušali pozanimati tudi pri **Simonu Klautu**, ki je do 17. februar-

ja, ko je zastopnik družbe postal stečajni upravitelj, družbo Eda Gostinstvo in turizem vodil kot direktor.

Na naše telefonske klice se ni odzival. Neuradno pa smo uspeli izvedeti, da naj bi prav on kot zakoniti zastopnik predlagal začetek stečajnega postopka. Družba, ki ni lasnica lokala, naj bi imela po neuradnih podatkih za okrog 140.000 evrov dolgov in ni imela kreditov.

Na podlagi oklica o začetku stečajnega postopka nad dolžnikom Eda Gostinstvo in turizem imajo upniki tri mesece časa za prijavo svojih terjatev ter ločitvenih in izločitvenih pravic. Zadnji dan roka za prijavo je 17.

ma j.
NACE NOVAK



Foto: Nace Novak
Kavarna in restavracija Rusjan v Eda centru posluje nemoteno naprej. Le da z njo upravlja nov najemnik.

**Priloga H: Preverjanje domnev o povprečnih vrednostih spremenljivk na populaciji
(t-test)**

Porazdelitev spremenljivk »ocena storitev« glede na »spol«.

Tabela 1: Opisne statistike pri t-testu za spremenljivke »ocena storitev« glede na »spol«

Group Statistics					
	Spol	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka Aritmetične sredine
Kakovost hrane	ženska	67	3,03	,651	,079
	moški	33	2,94	,429	,075
Kakovost slaščic	ženska	67	3,46	,586	,072
	moški	33	3,24	,561	,098
Ponudba pijače	ženska	67	3,09	,848	,104
	moški	33	2,45	,794	,138
Kakovost postrežbe kavarna	ženska	67	3,10	,741	,091
	moški	33	2,82	,584	,102
Kakovost postrežbe restavracija	ženska	67	3,00	,739	,090
	moški	33	2,88	,650	,113
Hitrost postrežbe kavarna	ženska	67	2,82	,869	,106
	moški	33	2,48	,755	,131
Hitrost postrežbe restavracija	ženska	67	2,87	,796	,097
	moški	33	2,82	,683	,119
Ambient kavarne	ženska	67	3,19	,743	,091
	moški	33	2,94	,747	,130
Ambient restavracije	ženska	67	3,24	,698	,085
	moški	33	2,94	,659	,115
Čistoča kavarne	ženska	67	3,16	,809	,099
	moški	33	2,88	,740	,129
Čistoča restavracije	ženska	67	3,19	,723	,088
	moški	33	2,94	,788	,137
Splošen vtis kavarne restavracije Rusjan	ženska	67	3,15	,702	,086
	moški	33	2,91	,631	,110

Tabela 2: Rezultati t-testa za spremenljivke »ocena storitev« glede na »spol«

Independent Samples Test

		Levene's Test za enakost varianc		t-test za enakost aritmetične sredine						
		F	p	t	prostotstne stopnje	p (2-stranski)	Razlika v aritmetični sredini	Razlika v standardni napaki	95 % interval zaupanja	
									Spodnja	Zgornja
Kakovost hrane	Predpostavka enakosti varianc	4,754	,032	,724	98	,471	,090	,125	-,157	,338
	Enakost varianc ni predpostavljena			,830	89,784	,409	,090	,109	-,126	,307
Kakovost slaščic	Predpostavka enakosti varianc	2,759	,100	1,792	98	,076	,220	,123	-,024	,464
	Enakost varianc ni predpostavljena			1,820	66,367	,073	,220	,121	-,021	,462
Ponudba pijače	Predpostavka enakosti varianc	,063	,802	3,594	98	,001	,635	,177	,284	,986
	Enakost varianc ni predpostavljena			3,676	67,685	,000	,635	,173	,290	,980
Kakovost postrežbe kavarna	Predpostavka enakosti varianc	2,500	,117	1,940	98	,055	,286	,148	-,007	,579
	Enakost varianc ni predpostavljena			2,103	78,877	,039	,286	,136	,015	,557
Kakovost postrežbe restavracija	Predpostavka enakosti varianc	,976	,326	,802	98	,425	,121	,151	-,179	,421
	Enakost varianc ni predpostavljena			,838	71,610	,405	,121	,145	-,167	,410
Hitrost postrežbe kavarna	Predpostavka enakosti varianc	1,862	,175	1,896	98	,061	,336	,177	-,016	,688
	Enakost varianc ni predpostavljena			1,989	72,436	,050	,336	,169	-,001	,673
Hitrost postrežbe restavracija	Predpostavka enakosti varianc	1,276	,261	,294	98	,770	,047	,162	-,274	,369
	Enakost varianc ni predpostavljena			,309	73,263	,758	,047	,154	-,258	,353
Ambient kavarne	Predpostavka enakosti varianc	,741	,391	1,608	98	,111	,255	,158	-,060	,569
	Enakost varianc ni predpostavljena			1,605	63,473	,114	,255	,159	-,062	,572
Ambient restavracije	Predpostavka enakosti varianc	2,507	,117	2,054	98	,043	,299	,146	,010	,589
	Enakost varianc ni predpostavljena			2,095	67,250	,040	,299	,143	,014	,585
Čistoča kavarne	Predpostavka enakosti varianc	,880	,351	1,705	98	,091	,285	,167	-,047	,618
	Enakost varianc ni predpostavljena			1,758	69,159	,083	,285	,162	-,038	,609
Čistoča restavracije	Predpostavka enakosti varianc	,002	,965	1,608	98	,111	,255	,158	-,060	,569
	Enakost varianc ni predpostavljena			1,561	59,083	,124	,255	,163	-,072	,581
Splošen vtis kavarne restavracije Rusjan	Predpostavka enakosti varianc	1,682	,198	1,662	98	,100	,240	,144	-,047	,527
	Enakost varianc ni predpostavljena			1,724	70,267	,089	,240	,139	-,038	,518

Z Levinovim testom za enakost varianc sem preverjala eno izmed predpostavk testa za dva neodvisna vzorca.

Če je vrednost p (Levinov test za enakost varianc) > od 0,05, se gleda vrstico, kjer je predpostavljena enakost varianc med skupinama.

Če pa je isti p < od 0.05, se gleda spodnjo vrstico Levinovega testa in za p (2 stranski) t test.

Priloga I: Analiza povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko

Tabela 1: Opisne statistike za spremenljivke »ocena storitev« glede na »starost«

		Report											
Starost		1. Kakovost hrane.	2. Kakovost slaščic.	3. Ponudba pijače.	4. Kakovost postrežbe kavarna.	5. Kakovost postrežbe restavracija.	6. Hitrost postrežbe kavarna.	7. Hitrost postrežbe restavracija.	8. Ambient kavame.	9. Ambient restavracije.	10. Čistoča kavame.	11. Čistoča restavracije	12. Splošen vtis kavame restavracije
pod 25 let	Aritmetična sredina	3,27	3,59	3,35	3,19	3,05	2,76	3,03	3,41	3,32	3,51	3,57	3,38
	Standardni odklon	,560	,498	,889	,739	,743	,925	,726	,644	,709	,692	,502	,681
	Standardna napaka aritmetične sredine	,092	,082	,146	,122	,122	,152	,119	,106	,117	,114	,083	,112
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
od 26 do 55 let	Aritmetična sredina	2,82	3,24	2,54	2,88	2,88	2,64	2,74	2,86	2,98	2,74	2,80	2,84
	Standardni odklon	,560	,625	,762	,659	,718	,802	,803	,783	,685	,751	,782	,618
	Standardna napaka aritmetične sredine	,079	,088	,108	,093	,102	,113	,114	,111	,097	,106	,111	,087
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
56 let in več	Aritmetična sredina	2,92	3,38	2,85	3,00	3,00	2,85	2,77	3,23	3,23	3,08	3,00	3,08
	Standardni odklon	,494	,506	,689	,707	,577	,801	,599	,599	,599	,641	,577	,641
	Standardna napaka aritmetične sredine	,137	,140	,191	,196	,160	,222	,166	,166	,166	,178	,160	,178
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Skupaj	Aritmetična sredina	3,00	3,39	2,88	3,01	2,96	2,71	2,85	3,11	3,14	3,07	3,11	3,07
	Standardni odklon	,586	,584	,879	,703	,710	,844	,757	,751	,697	,795	,751	,685
	Standardna napaka aritmetične sredine	,059	,058	,088	,070	,071	,084	,076	,075	,070	,079	,075	,069
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Tabela 2: Rezultati ANOVE za spremenljivke »ocena storitev« glede na »starost«

				Vsota kvadratov	prostotstne stopnje	Kvadrat aritmetičnesredine	F	p
1. Kakovost hrane. * Starost	Med skupinami (združeno)			4,400	2	2,200	7,209	,001
	Znotraj skupine			29,600	97	,305		
	Skupaj			34,000	99			
2. Kakovost slaščic. * Starost	Med skupinami	Med skupinami		2,674	2	1,337	4,168	,018
	Znotraj skupine			Znotraj skupine	97	,321		
	Skupaj			Skupaj	99			
3. Ponudba pijače. * Starost	Med skupinami	Med skupinami		14,015	2	7,008	10,868	,000
	Znotraj skupine			Znotraj skupine	97	,645		
	Skupaj			Skupaj	99			
4. Kakovost postrežbe kavarna. * Starost	Med skupinami	Med skupinami		2,034	2	1,017	2,101	,128
	Znotraj skupine			Znotraj skupine	97	,484		
	Skupaj			Skupaj	99			
5. Kakovost postrežbe restavracija. * Starost	Med skupinami	Med skupinami		,668	2	,334	,659	,520
	Znotraj skupine			Znotraj skupine	97	,507		
	Skupaj			Skupaj	99			
6. Hitrost postrežbe kavarna. * Starost	Med skupinami	Med skupinami		,567	2	,283	,393	,676
	Znotraj skupine			Znotraj skupine	97	,722		
	Skupaj			Skupaj	99			
7. Hitrost postrežbe restavracija. * Starost	Med skupinami	Med skupinami		1,849	2	,925	1,634	,201
	Znotraj skupine			Znotraj skupine	97	,566		
	Skupaj			Skupaj	99			
8. Ambient kavarne. * Starost	Med skupinami	Med skupinami		6,543	2	3,272	6,444	,002
	Znotraj skupine			Znotraj skupine	97	,508		
	Skupaj			Skupaj	99			
9. Ambient restavracije. * Starost	Med skupinami	Med skupinami		2,644	2	1,322	2,825	,064
	Znotraj skupine			Znotraj skupine	97	,468		
	Skupaj			Skupaj	99			
10. Čistoča kavarne. * Starost	Med skupinami	Med skupinami		12,724	2	6,362	12,395	,000
	Znotraj skupine			Znotraj skupine	97	,513		
	Skupaj			Skupaj	99			
11. Čistoča restavracije * Starost	Med skupinami	Med skupinami		12,709	2	6,354	14,308	,000
	Znotraj skupine			Znotraj skupine	97	,444		
	Skupaj			Skupaj	99			
12. Splošen vtis kavarne restavracije Rusjan. * Starost	Med skupinami	Med skupinami		6,164	2	3,082	7,410	,001
	Znotraj skupine			Znotraj skupine	97	,416		
	Skupaj			Skupaj	99			

Analiza variance ANOVA, kadar želimo primerjati povprečja meč več kot dvema skupinama.

Tabela 3: Aritmetična sredina »ocena storitev« glede na »starost«

Starost		1. Kakovost hrane.	2. Kakovost slaščic.	3. Ponudba pijače.	8. Ambient kavarne.	10. Čistoča kavarne.	11. Čistoča restavracije	12. Splošen vtis kavarne restavracije Rusjan.
pod 25 let	Aritmetična sredina	3,27	3,59	3,35	3,41	3,51	3,57	3,38
od 26 do 55 let	Aritmetična sredina	2,82	3,24	2,54	2,86	2,74	2,80	2,84
56 let in več	Aritmetična sredina	2,92	3,38	2,85	3,23	3,08	3,00	3,08

**Priloga J: Preverjanje domnev o povprečnih vrednostih spremenljivk na populaciji
(t-test)**

Porazdelitev spremenljivk kako »šibka/močna je tržna znamka Rusjan« glede na »spol«.

Tabela 1: Opisne statistike pri t-testu za spremenljivke kako »šibka/močna je tržna znamka Rusjan« glede na »spol«

Group Statistics					
	Spol	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Rusjan je edinstvena mestna kavarna in restavracija na Goriškem.	ženska	67	2,93	1,172	,143
	moški	33	2,61	,998	,174
Rusjan pomeni prijeten oddih od vsakdanjika.	ženska	66	3,41	,976	,120
	moški	33	3,15	,712	,124
V Rusjanu ponujajo izvrstno hrano.	ženska	67	3,49	,975	,119
	moški	33	3,15	,939	,164
V Rusjanu ponujajo najboljše slaščice na Goriškem.	ženska	67	3,57	1,018	,124
	moški	33	3,30	,951	,166
Zlato pravilo, ki pravi, da je gost na prvem mestu.	ženska	67	3,37	1,112	,136
	moški	33	3,24	1,001	,174
Rusjan je idealen prostor za vsa vaša praznovanja (poroke, rojstne dneve, ...)	ženska	67	3,43	,988	,121
	moški	33	3,39	,747	,130
Rusjan je sinonim za kakovostno storitev.	ženska	67	3,18	,920	,112
	moški	33	2,88	,960	,167
Rusjan nudi dobro razmerje med kakovostjo in ceno.	ženska	67	3,82	,886	,108
	moški	33	3,70	,847	,147
Rusjan pomeni sinergijo med druženjem in sprostitvijo v prijetnem okolju, dobro hrano in prijetnim doživetjem.	ženska	67	3,61	,999	,122
	moški	33	3,12	,893	,155

Tabela 2: Rezultati t-testa za spremenljivke kako »šibka/močna je tržna znamka Rusjan« glede na »spok«

		Levenov Test za enakost varianc		t-test za enakost aritmetične sredine						
		F	p	t	prostatstne stopnje	p (2-stranski)	Razlika v aritmetični sredini	Razlika v standardni napaki	95 % interval zaupanja	
									Spodnja	Zgornja
Rusjan je edinstvena mestna kavarna in restavracija na Goriškem.	Predpostavka enakosti varianc	,536	,466	1,343	98	,182	,319	,238	-,153	,791
	Enakost varianc ni predpostavljena			1,418	73,723	,160	,319	,225	-,129	,768
Rusjan pomeni prijeten oddih od vsakdanjika.	Predpostavka enakosti varianc	5,605	,020	1,346	97	,182	,258	,191	-,122	,638
	Enakost varianc ni predpostavljena			1,492	83,892	,140	,258	,173	-,086	,601
V Rusjanu ponujajo izvrstno hrano.	Predpostavka enakosti varianc	1,482	,226	1,664	98	,099	,341	,205	-,066	,748
	Enakost varianc ni predpostavljena			1,686	65,961	,097	,341	,202	-,063	,745
V Rusjanu ponujajo najboljše slaščice na Goriškem.	Predpostavka enakosti varianc	1,033	,312	1,246	98	,216	,264	,212	-,157	,685
	Enakost varianc ni predpostavljena			1,275	67,829	,207	,264	,207	-,149	,678
Zlato pravilo, ki pravi, da je gost na prvem mestu.	Predpostavka enakosti varianc	,867	,354	,571	98	,570	,131	,229	-,324	,585
	Enakost varianc ni predpostavljena			,592	70,183	,556	,131	,221	-,310	,571
Rusjan je idealen prostor za vsa vaša praznovanja (poroke, rojstne dneve, ...)	Predpostavka enakosti varianc	3,244	,075	,200	98	,842	,039	,195	-,348	,426
	Enakost varianc ni predpostavljena			,219	81,518	,827	,039	,177	-,314	,392
Rusjan je sinonim za kakovostno storitev.	Predpostavka enakosti varianc	,116	,734	1,513	98	,133	,300	,198	-,094	,694
	Enakost varianc ni predpostavljena			1,491	61,378	,141	,300	,201	-,102	,703
Rusjan nudi dobro razmerje med kakovostjo in ceno.	Predpostavka enakosti varianc	,175	,677	,667	98	,506	,124	,186	-,245	,493
	Enakost varianc ni predpostavljena			,677	66,439	,501	,124	,183	-,241	,489
Rusjan pomeni sinergijo med druženjem in sprostitvijo v prijetnem okolju, dobro hrano, ter prijetnim doživetjem.	Predpostavka enakosti varianc	,869	,353	2,389	98	,019	,491	,205	,083	,898
	Enakost varianc ni predpostavljena			2,483	70,627	,015	,491	,198	,097	,885

Priloga K: Analiza povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko

Tabela 1: Opisne statistike za spremenljivke kako »šibka/močna je tržna znamka Rusjan« glede na »starost«

		Report								
Starost		Rusjan je edinstvena mestna kavarna in restavracija	Rusjan pomeni prijeten oddih od vsakdanjika.	V Rusjanu ponujajo izvrstno hrano.	V Rusjanu ponujajo najboljše slaščice na Goriškem.	Zlato pravilo, ki pravi, da je gost na prvem mestu.	Rusjan je idealen prostor za vsa praznovanja (poroke, rojstne dneve)	Rusjan je sinonim za kakovostno storitev.	Rusjan nudi dobro razmerje med kakovostjo in ceno.	Rusjan pomeni sinergijo med druženjem in sprostitvijo v prijetnem okolju, ter dobro hrano, ter
pod 25 let	Aritmetična sredina	3,11	3,59	3,86	3,57	3,70	3,65	3,35	4,00	3,84
	Standardni odklon	1,149	,865	,855	,959	1,051	,824	,857	,850	,866
	Standardna napaka aritmetične sredine	,189	,142	,141	,158	,173	,135	,141	,140	,142
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
od 26 do 55 let	Aritmetična sredina	2,46	3,04	2,98	3,28	2,98	3,10	2,74	3,54	3,04
	Standardni odklon	,994	,865	,915	1,011	1,040	,863	,899	,838	,903
	Standardna napaka aritmetične sredine	,141	,124	,129	,143	,147	,122	,127	,119	,128
	N	50	49	50	50	50	50	50	50	50
56 let in več	Aritmetična sredina	3,38	3,62	3,54	4,00	3,62	4,00	3,62	4,08	3,92
	Standardni odklon	1,121	,870	,877	,913	,870	,913	,870	,862	1,038
	Standardna napaka aritmetične sredine	,311	,241	,243	,253	,241	,253	,241	,239	,288
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Skupaj	Aritmetična sredina	2,82	3,32	3,38	3,48	3,33	3,42	3,08	3,78	3,45
	Standardni odklon	1,123	,902	,972	1,000	1,074	,912	,939	,871	,989
	Standardna napaka aritmetične sredine	,112	,091	,097	,100	,107	,091	,094	,087	,099
	N	100	99	100	100	100	100	100	100	100

Tabela 2: Rezultati ANOVE za spremenljive kako »šibka/močna je tržna znamka Rusjan« glede na »starost«

ANOVA Table

			Vsota kvadratov	prostotstne stopnje	Kvadrat aritmetične sredine	F	p
Rusjan je edinstvena mestna kavarna in restavracija na Goriškem. * Starost	Med skupinami	Med skupinami	13,696	2	6,848	5,981	,004
	Znotraj skupine			97	1,145		
	Skupaj			99			
Rusjan pomeni prijeten oddih od vsakdanjika. * Starost	Med skupinami	Med skupinami	7,742	2	3,871	5,168	,007
	Znotraj skupine			96	,749		
	Skupaj			98			
V Rusjanu ponujajo izvrstno hrano. * Starost	Med skupinami	Med skupinami	17,025	2	8,512	10,789	,000
	Znotraj skupine			97	,789		
	Skupaj			99			
V Rusjanu ponujajo najboljše slaščice na Goriškem. * Starost	Med skupinami	Med skupinami	5,799	2	2,899	3,019	,053
	Znotraj skupine			97	,960		
	Skupaj			99			
Zlato pravilo, ki pravi, da je gost na prvem mestu. * Starost	Med skupinami	Med skupinami	12,323	2	6,162	5,872	,004
	Znotraj skupine			97	1,049		
	Skupaj			99			
Rusjan je idealen prostor za vsa vaša praznovanja (poroke, rojstne dneve, ...) * Starost	Med skupinami	Med skupinami	11,428	2	5,714	7,814	,001
	Znotraj skupine			97	,731		
	Skupaj			99			
Rusjan je sinonim za kakovostno storitev. * Starost	Med skupinami	Med skupinami	12,231	2	6,115	7,896	,001
	Znotraj skupine			97	,775		
	Skupaj			99			
Rusjan nudi dobro razmerje med kakovostjo in ceno. * Starost	Med skupinami	Med skupinami	5,817	2	2,908	4,068	,020
	Znotraj skupine			97	,715		
	Skupaj			99			
Rusjan pomeni sinergijo med druženjem in sprostitvijo v prijetnem okolju, dobro hrano in prijetnim doživetjem. * Starost	Med skupinami	Med skupinami	16,880	2	8,440	10,250	,000
	Znotraj skupine			97	,823		
	Skupaj			99			

Tabela 3: Aritmetična sredina ocena kako »šibka/močna je tržna znamka Rusjan« glede na »starost«

Starost		Rusjan je edinstvena mestna kavarna in restavracija na Goriškem.	Rusjan pomeni prijeten oddih od vsakdanjika.	V Rusjanu ponujajo izvrstno hrano.	Zlato pravilo, ki pravi, da je gost na prvem mestu.	Rusjan je idealen prostor za vsa vaša praznovanja (poroke, rojstne dneve)	Rusjan je sinonim za kakovostno storitev.	Rusjan nudi dobro razmerje med kakovostjo in ceno.	Rusjan pomeni sinergijo med družanjem in sprostitvijo v prijetnem okolju, dobro hrano, ter
pod 25 let	Aritmetična sredina	3,11	3,59	3,86	3,70	3,65	3,35	4,00	3,84
od 26 do 55 let	Aritmetična sredina	2,46	3,04	2,98	2,98	3,10	2,74	3,54	3,04
56 let in več	Aritmetična sredina	3,38	3,62	3,54	3,62	4,00	3,62	4,08	3,92

Priloga L: Otvoritev razstave v Eda centru

OTVORITEV RAZSTAVE V EDA - CENTRU

Z veseljem smo se odzvali na povabilo in se udeležili svečane otvoritve razstave novoletnih izdelkov v kavarni - vinoteki Rusjan v Novi Gorici z naslovom »Poletite na krilih ustvarjalnosti in domišljije«.

Razstavno steno so krasile opekaste skodle s keramičnimi domišljjskimi hiškami in s kontrastnimi idrijskimi čipkami. Na drugi steni je bilo predstavljenih več kot 150 voščilnic v najrazličnejših barvah, oblikah in velikostih. Poigrali smo se z aplikacijami v akvarelu, s pasteli, lepljenjem ročno izdelanega papirja, suhega cvetja raznih drugih materialov in seveda naše idrijske čipke, na katero smo zelo ponosni. Pri izrezovanju aplikacij smo si pomagali z različnimi napravami in šablonami, do prav enostavnega ročnega trganja. Nekateri izdelki so ploskovno sestavljeni, spet drugi z različnimi teksturami in reliefi. Voščilnice so pripravljene v različnih zahtevnostnih nivojih, saj smo želeli prav vse varovance vključiti v proces izdelave. Vse to smo prepletli s kreativnostjo in kupcu ponudili estetsko dovršen izdelek.



Trenutno brez opisa

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18
19

Prisotne je pozdravila ga. direktorica Tea Leban, nas predstavila in pohvalila. Poudarila je pomen vključevanja uporabnikov v različne delovne programe kot del terapije. Večer se je nadaljeval v mini bazar, na katerega so bili naši uporabniki izredno ponosni, saj so ga sami vodili, ponujali svoje izdelke in ročno pisali račune s črkovnimi škrati. Sledila je pogostitev s prigrizki in šampanjcem.

Uporabniki so se kot vedno zelo lepo obnašali, bili so ponosni na svoje izdelke in pokazali so veliko veselje ob prejetih pohvalah. Ob 22:00 uri smo se že precej utrujeni poslovili in prijeten večer zaključili z vožnjo po okrašenih ulicah Nove Gorice.

Pohvalimo lahko čisto vsakega uporabnika (obnašanje, pomoč drugemu, sposobnost....). Obisk razstave jim je veliko pomenil in ostal jim bo v lepem spominu.

Vir: VDC Nova Gorica

(Dostopno prek: <http://www.vdcng.si/node/334>) (1. julij 2016).