

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

NINA PUHAN

**TRŽENJE IN TRŽNO KOMUNICIRANJE PRI OSVAJANJU NOVIH
TRGOV: PRIMER PODJETJA MURA**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

NINA PUHAN

MENTOR: IZR. PROF. DR. ZLATKO JANČIČ

**TRŽENJE IN TRŽNO KOMUNICIRANJE PRI OSVAJANJU NOVIH
TRGOV: PRIMER PODJETJA MURA**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA 2007

TRŽENJE IN TRŽNO KOMUNICIRANJE PRI OSVAJANJU NOVIH TRGOV: PRIMER PODJETJA MURA

Podjetje Mura je največje slovensko podjetje modne industrije, katerega osnovna dejavnost je proizvodnja in prodaja moških in ženskih oblačil lastnih blagovnih znamk. Kot večina slovenskih podjetij v modni industriji, se tudi Mura že nekaj časa srečuje s problemi, ki jih povzroča globalizacija in z njo prihod novih konkurentov na že tako majhen slovenski trg, kar jo je prisililo v iskanje novih tržišč za prodajo svojih izdelkov. V diplomskem delu je obravnavan primer vstopa Mure na poljski trg, ki naj bi, predvsem zaradi svoje velikosti, v prihodnosti predstavljal enega najpomembnejših Murinih trgov. V delu so predstavljeni pojmi blagovne znamke, izbora in segmentacije tujih trgov, strategij vstopa na tuje trge, franšizinga, cenovne politike, tržnega komuniciranja ter analiza vstopa in poslovanja podjetja Mura na poljskem trgu, preko franšiznega sistema, ki vključuje tudi ugotovitve in oceno uspešnosti poslovanja ter smernice za prihodnost, ki temeljijo predvsem na dajanju večjega poudarka marketinški funkciji in upravljanju blagovnih znamk, kreativnosti ter hitri odzivnosti in prilagajanju spremembam na trgu.

Ključne besede: Mura, blagovna znamka, franšizing, tržno komuniciranje, poljski trg.

MARKETING AND MARKETING COMMUNICATIONS WHEN CONQUERING NEW MARKETS: THE CASE OF THE COMPANY MURA

The company Mura is the biggest Slovene company in the fashion industry whose basic activity is the production and sales of men's and women's clothing of its own brands. As most Slovene companies in the fashion industry, Mura is also facing problems which are caused by globalisation and the arrival of new competitors to the small Slovene market, which has forced the company to find new markets to sell its products. This graduation thesis deals with the case of the company Mura entering the Polish market which should, above all because of its size, become one of the most important markets for the company in the future. The work presents the conception of brands, the choice and segmentation of foreign markets, strategies of entering foreign markets, franchising, price policies, marketing communications and analysis of entering and operating of the company Mura in the Polish market using the franchise system, findings and estimates of the company's performance, as well as the directives for the future which are based above all on giving preference to marketing function and brand management, creativity and quick response as well as adaptation to market changes.

Key words: Mura, brand, franchising, marketing communications, Polish market.

KAZALO

1. UVOD	5
2. VLOGA BLAGOVNE ZNAMKE	7
2.1 Zgodovina in opredelitev blagovne znamke	7
2.2 Identiteta blagovne znamke	9
2.3 Vrednost blagovne znamke	12
2.4 Lojalnost blagovni znamki	14
2.5 Upravljanje blagovne znamke	16
3. INTERNACIONALIZACIJA	20
3.1 Izbor tujih trgov	21
3.2 Segmentiranje trgov	23
3.3 Strategije vstopa na tuje trge	26
4. CENOVNA POLITIKA	33
5. TRŽNO KOMUNICIRANJE	37
5.1 Oglaševanje	37
5.2 Odnosi z javnostmi	41
5.3 Pospeševanje prodaje	44
6. ŠTUDIJA PRIMERA: TRŽENJE IN TRŽNO KOMUNICIRANJE PODJETJA MURA NA POLJSKEM TRGU	46
6.1 Predstavitev podjetja Mura	46
6.2 Vstop Mure na poljski trg	57
7. UGOTOVITVE IN PREDLOGI	72
8. ZAKLJUČEK	78
9. LITERATURA IN VIRI	80

1. UVOD

Čas in razdalje se zaradi vedno hitrejših komunikacij, transporta in finančnih tokov vedno bolj zmanjšujejo. Domača podjetja po vsem svetu so prisiljena razmišljati globalno.

To velja tudi za podjetja tekstilne industrije. Na trgu se dogajajo velike spremembe, ki so posledica globalizacije. Hiter razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije ter transportnih sistemov vedno bolj povezuje svet ter spreminja ljudi in njihova pričakovanja. V spremenjena pričakovanja je vključeno tudi področje oblačenja. Oblačila vse bolj postajajo sredstvo za izražanje osebnosti. Potrošniki postajajo vse zahtevnejši, kvaliteta postaja samoumevna tudi pri cenejših oblačilih. Modni trendi postajajo vse manj pomembni in dosti bolj nedefinirani. Tem spremembam se bo morala prilagoditi tudi modna industrija. Proizvajalci oblačil bodo morali preobraziti proizvodnjo, nenehno izpopolnjevati tehnologijo ter skrajševati izdelavne cikle, saj so posamezni kosi oblačil modni vedno manj časa. Delovati le na domačem trgu ne bo več zadostovalo. Potrebno bo vstopiti na tuje trge in to predvsem z lastnimi blagovnimi znamkami.

Slovenska podjetja tekstilne industrije se na domačem trgu srečujejo s problemom razkoraka med velikimi proizvodnimi zmogljivostmi in majhnim tržiščem ter s hudo konkurenco. Na trgu obstaja velika ponudba domačih izdelkov ter še večja ponudba bolj ali manj cenenega blaga z vzhoda, pa tudi nekaj oblačil priznanih tujih blagovnih znamk. Domači trg je postal premajhen in podjetja so postavljeni pred nov izziv – kako uspešno vstopiti in poslovati na tujih trgih. V nadaljevanju bomo predstavili primer vstopa in poslovanja na tujem trgu, in sicer primer vstopa in poslovanja podjetja Mura na poljskem trgu. Podjetje Mura, največji slovenski proizvajalec oblačil, že nekaj časa širi poslovanje na tuje trge. Eden od Murinih vstopov na tuje trge je bil tudi vstop na poljski trg.

Namen diplomskega dela je analizirati primer Murinega vstopa na poljski trg, predstaviti poslovanje Mure na njem, ugotoviti, ali je bil vstop uspešen in ali se je

prodaja, s tem pa tudi razpoznavnost blagovne znamke Mura na poljskem trgu, povečala.

Diplomsko delo je poleg uvoda in zaključka sestavljeno še iz šestih sklopov. Razdeljeno je na teoretični del in študijo primera. Uvodu sledi poglavje, namenjeno splošni predstavitvi oz. opredelitvi blagovne znamke z definicijami različnih avtorjev. V njem so predstavljeni tudi pojmi identiteta, vrednost, lojalnost ter upravljanje blagovne znamke.

V tretjem poglavju so s teoretičnega vidika predstavljeni pojmi internacionalizacije, izbora in segmentacije trgov, predstavljene pa so tudi strategije vstopov na tuje trge s poudarkom na franšizingu.

V četrtem poglavju so predstavljene osnove cenovne politike, kot so opis cene kot sestavine tržnega spleta, dejavniki, ki vplivajo na določanje cen, strategije cen in cilji cenovne politike.

Peto poglavje je namenjeno predstavitvi oglaševanja, odnosov z javnostmi in pospeševanja prodaje, ki spadajo med najpogosteje uporabljena orodja tržnega komuniciranja.

V šestem in sedmem poglavju pa je obravnavana študija primera vstopa podjetja Mura na poljski trg. Ta zajema predstavitev podjetja Mura, njegovih dejavnosti, odvisnih družb, s poudarkom na družbi Mura EHM, vizije, strateških usmeritev in blagovnih znamk. Predstavljen je proces vstopa na poljski trg in poslovanje na njem preko franšiznega sistema, cenovna politika in tržno komunikacijske aktivnosti, ki jih izvaja Mura na tem trgu. V sedmem poglavju so podane ugotovitve in kritična ocena uspešnosti vstopa ter predlogi, ki bi lahko pripomogli k uspešnejšemu poslovanju v prihodnosti.

Podatki v diplomskem delu so pridobljeni iz domače in tuje strokovne literature ter interneta. Podatki o poslovanju podjetja pa so pridobljeni iz raznih publikacij in revij, ki jih izdaja podjetje, spletne strani podjetja, pogovorov z zaposlenimi in drugih internih virov.

2. VLOGA BLAGOVNE ZNAMKE

2.1 Zgodovina in opredelitev blagovne znamke

Označevanje izdelkov sega daleč v zgodovino, ko so ljudje začeli izdelke označevati s simboli, preko katerih so lahko identificirali izdelovalca. Kot pravi Pettis (1995: 7,8), so že v starem Egiptu označbe na izdelkih služile kot zagotovilo za kakovost in avtentičnost ter za zaščito izdelkov pred ponarejanjem. Prvič so se blagovne znamke pojavile na začetku 16. stoletja. Proizvajalci viskija so, da bi kupci lahko razlikovali njihove proizvode od konkurenčnih ter da bi preprečili lastnikom tavern zamenjavo njihovega viskija za cenenega, »vžgali« svoje ime na vrh vsakega sode. Od tod izhaja tudi angleška beseda za blagovno znamko brand (iz glagola to burn).

Kljub veliki pomembnosti blagovnih znamk v današnjem svetu - po nekaterih izračunih predstavljajo le-te več kot eno tretjino vsega svetovnega bogastva - težko najdemo njihovo splošno definicijo. Pregled literature kaže, da obstajajo številne razlage izraza blagovna znamka. Blagovna znamka je torej preplet različnih tolmačenj.

Po Kotlerju (1996: 444) je blagovna znamka ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetega, namenjena prepoznavanju izdelka enega ali skupine prodajalcev in razlikovanja izdelkov od konkurenčnih. Blagovna znamka je predvsem obljuba proizvajalca, da bo kupcem dosledno ponujal določene lastnosti, koristi in storitve.

Aaker (1991: 7) blagovno znamko definira kot ime ali simbol, ki identificira izdelke enega ali več prodajalcev, da bi se izdelki razlikovali od konkurentov. Znamka sporoča odjemalcu poreklo izdelka in ščiti odjemalca ter proizvajalca pred konkurenti, ki bi poizkušali oskrbovati trg z izdelki, ki bi se zdeli identični izvornemu izdelku.

Po De Chernatonyju pa blagovno znamko predstavlja prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodatne vrednote, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami. (De Chernatony in McDonald 1998: 280) Razlika med blagovno znamko in izdelkom

je v dodani vrednosti. Blagovna znamka je več kot le vsota delov izdelka. Vključuje nekaj, kar je neotipljivo, pa kljub temu predstavlja povsem realen atribut (De Chernatony in McDonald 1998: 11, 12).

Opredelitev se nanaša na uspešne blagovne znamke, katerih razvoj zahteva čas in denar, tako da gre tu nedvomno za naložbo, ki lahko ob primernem upravljanju zagotavlja precejšen dobiček. Žal pa nekatere organizacije na postavljanje blagovne znamke ne gledajo kot na dolgoročen proces, in ker dobička ne dosežejo dovolj hitro, spremenijo strategijo in zmanjšajo sredstva za naložbo (De Chernatony 2002: 24).

Po Pettisu (1995: 7) blagovna znamka predstavlja imidž, ki obkroža podjetje oz. produkt in daje potrošniku zagotovilo za kakovost, ki mu omogoča brezskrbno izbiro. Predstavlja sredstvo za zvišanje zaznane vrednosti produkta v očeh potrošnikov ter povečanje kupčevega zadovoljstva skozi asociacije, ki jih ta povezuje z blagovno znamko, in je hkrati pomemben vir konkurenčne prednosti in sploh najpomembnejše premoženje podjetja.

Kapferer (1992: 11) pravi, da pomeni blagovna znamka bistvo izdelka in mu daje pomen in usmeritev ter identiteto v času in prostoru.

Pomembna postane, ko potrošniki zaznajo tveganje. Blagovna znamka namreč omogoča razlikovanje blaga podjetja od istovrstnega blaga drugih podjetij in jamči za njegovo poreklo in kakovost. Njena naloga je razkriti potrošnikom prikrito kakovost izdelka oz. njegove lastnosti, ki jih ni moč prepoznati ob prvem stiku z njim, ampak le na podlagi izkušenj in tako zmanjšati tveganje. Poleg tega pa lastnikom prinaša denarne nagrade oz. jim omogoča zaračunavanje višjih cen (Kapferer 1997: 26).

Sklenili bi lahko, da je glavna funkcija blagovne znamke prepoznavanje izdelka in da igra pomembno vlogo tako za lastnika, ki mu prinaša profit, kot tudi za potrošnika, ki mu olajša prepoznavanje izdelka in mu da zagotovilo, da imajo izdelki in storitve pod določenim imenom določeno raven kakovosti in da bodo ob ponovnem nakupu dobili identičen izdelek.

Anholt (2003: 4) pa o razlogih za obstoj in takšno pomembnost blagovnih znamk pravi:

Ljudje smo »socialne živali« z občutkom za hierarhijo, ki stvari, ki jih posedujemo, že od nekdaj uporabljamo za izkazovanje moči, bogastva in statusa. Danes to počnemo preko blagovnih znamk. Te promovirajo posameznikovo moč in status, in to v internacionalnem, vsem razumljivem jeziku. Z njimi prikrivamo šibke točke, vse zato, da bi se počutili bolje. Torej jih potrebujemo. Kljub vsem kritikam so tu, ker mi tako hočemo. Poleg tega veliko ljudi uživa v nespametnem zapravljanju denarja.

Vse to omogoča obstoj blagovnih znamk in podjetjem-lastnikom blagovnih znamk, da za svoje produkte zaračunavajo veliko več, kot je njihova dejanska vrednost.

2.2 Identiteta blagovne znamke

Identiteta, po mnenju večine avtorjev, omogoča razločevanje blagovne znamke in jo naredi edinstveno.

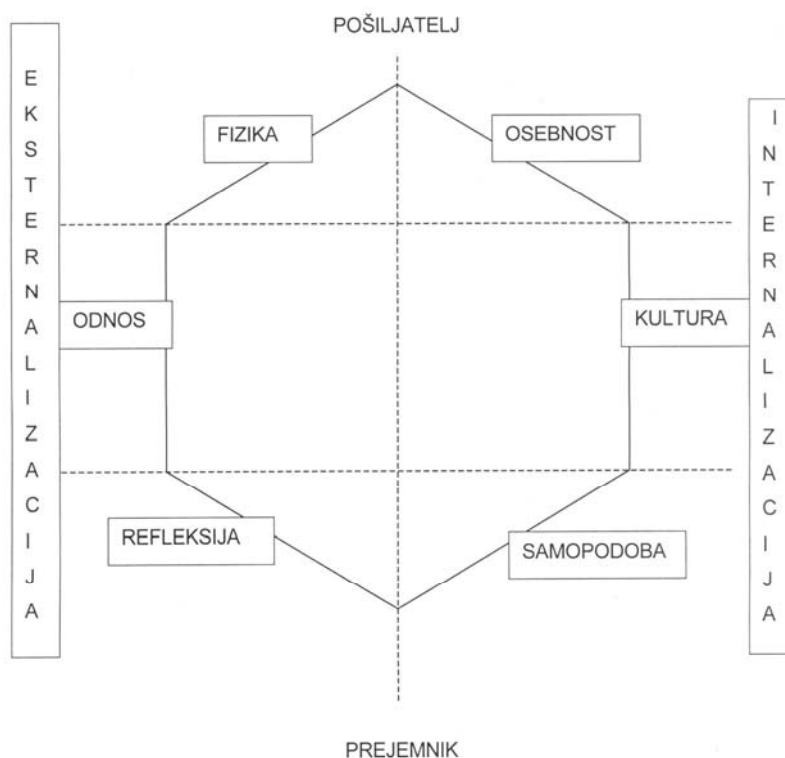
Po Kapfererju (1992: 31) predstavlja skupek besed, predstav in asociacij, ki ustvarjajo potrošnikovo predstavo o blagovni znamki. Pove nam, kakšna sta pomen in namen znamke, kakšne koristi prinaša, kam je usmerjena, kakšni sta njeno poslanstvo in vizija, komu je namenjena, kakšne so njene vrednote in razpoznavni znaki. De Chernatony (2002: 55) pravi, da postaja pomemben sodobni koncept, ki omogoča boljšo umestitev znamke in spodbuja bolj strateški pristop k upravljanju blagovnih znamk.

Kapferer prikazuje identiteto blagovne znamke z modelom šesterokotne prizme, sestavljene iz šestih dimenzij (Kapferer 1992: 37–42):

- Fizične kvalitete: S tem je mišljeno to, čemur nekateri pravijo funkcijske lastnosti in pomeni več kot samo fizične lastnosti blagovne znamke.
- Osebnost: Blagovna znamka ima svojo osebnost. S komuniciranjem si zgradi karakter. Način, na katerega blagovna znamka govori o svojih izdelkih ali storitvah, kaže na to, kakšna oseba bi bila, če bi bila človeško bitje.

- **Kultura:** Blagovna znamka ima svojo lastno kulturo, iz katere izvira vsak produkt. Ta pa predstavlja kulturo blagovne znamke, kateri pripada. Kultura v tem primeru pomeni skupek vrednot, ki služijo za navdih pri ustvarjanju in upravljanju blagovne znamke.
- **Odnos:** Blagovna znamka je odnos. Ko ljudje ponavljajo nakup določene blagovne znamke, čez čas z njo vzpostavijo odnos. Vzpostavitev odnosa med blagovno znamko in uporabniki je za uspeh blagovne znamke izrednega pomena.
- **Refleksija:** Blagovna znamka predstavlja refleksijo oz. odsev tipa človeka, ki mu je namenjena. Odseva to, k čemur porabnik teži, oz. to, kar bi rad bil v prihodnosti.
- **Imidž:** Blagovna znamka govori o našem imidžu oz. predstavi, ki jo imamo o sebi. Je naše ogledalo. Blagovne znamke, ki jih kupujemo, predstavljajo naš pogled na nas same.

SHEMA 2.2.1: Model prizme identitete blagovne znamke



Vir: Kapferer 1992: 38

Pomembno je, da blagovno znamko vse od začetka dojemamo skozi prizmo njene identitete tako, da se osredotočimo tako na funkcionalne kot nefunkcionalne vrednosti, ki jih uteleša.

Ko ustvarjamo identiteto blagovne znamke, pa je potrebno razmisliti o naslednjem (Kapferer 1992: 31):

- Kaj blagovno znamko dela drugačno?
- Kakšna sta dolgoročna cilj in vizija blagovne znamke?
- Kakšna je njena stalna narava?
- Katere so njene vrednote?
- Katere potrebe zadovoljuje?
- Kateri so njeni razpoznavni znaki?

Pettis (1995: 94) dodaja še vprašanje o izbiri posrednikov in prodajalcev, ki lahko vplivajo na dojetje blagovne znamke pri potrošnikih.

Ko govorimo o identiteti, je potrebno omeniti tudi imidž blagovne znamke, ki po teoriji predstavlja rezultat oz. interpretacijo identitete (Kapferer 1997: 95).

Aaker (1991: 109) definira imidž blagovne znamke kot skupek urejenih asociacij, ki predstavljajo tisto, kar je v domišljiji uporabnikov povezano z blagovno znamko, ni pa nujno, da odražajo objektivno realnost. Uporabniki na njihovi osnovi povezujejo različna dejstva v zvezi z blagovno znamko ter se z njihovo pomočjo spomnijo izdelkov.

Identiteta blagovne znamke je vedno na strani pošiljatelja sporočila, katerega dolžnost je določiti pomen, namen in sposobnost blagovne znamke, medtem ko je imidž na strani sprejemnika in je način, kako določene skupine uporabnikov zaznavajo izdelek, storitev, podjetje ali blagovno znamko. Imidž je sinteza, ki jo javnost napravi na osnovi različnih signalov, ki jih izraža blagovna znamka, na primer s svojim imenom, vizualnimi znaki, izdelki, oglaševanjem, sponzorstvom in članki v medijih. Je posledica dekodiranja sporočila in interpretacije znakov in pomenov, katerih vir je identiteta blagovne znamke (Kapferer 1992: 34).

Imidž blagovne znamke je spremenljiv in nestanoviten, osredotočen je bolj na izgled blagovne znamke kot na njeno bistvo. Identiteta znamke pa podjetje sili, da pogleda blagovno znamko tudi pod njeno površino (Kapferer 1997: 99).

Koncept identitete tako pomaga blagovnim znamkam izgraditi neodvisnost in pomen, medtem ko pomeni ukvarjanje z imidžem upravljanje zunanjega izgleda blagovne znamke in ne ukvarjanje s samim bistvom in osnovnim pomenom le-te (Kapferer 1997: 95).

2.3 Vrednost blagovne znamke

Še vedno ni povsem natančno določeno, kaj daje blagovni znamki vrednost. Po Marconiju (1993: 23) dodamo blagovni znamki vrednost tako, da pri potrošniku z diferenciacijo in imidžem ustvarimo občutek, da je dobil nekaj več. Večina kupcev namreč izbere določeno blagovno znamko iz neotipljivih razlogov.

Kupec mora torej dobiti poseben občutek ugodja, ko kupi naš produkt. Takrat smo ustvarili dodano vrednost.

Aaker (1991: 15) opredeljuje vrednost blagovne znamke kot skupek premoženja in odgovornosti, povezanih z njo, ki dodajajo vrednost izdelku ali storitvi.

Po Kotlerju (1996: 446) ima blagovna znamka vrednost, če se jo lahko prodaja in kupuje po določeni ceni. Znamko kot premoženje podjetja je potrebno pravilno upravljati, da se njena vrednost ne zmanjša. To pomeni, da mora podjetje ohraniti in s časom izboljšati prepoznavnost znamke, zaznana kakovost in uporabnost znamke ter pozitivne asociacije v zvezi z znamko. To zahteva od podjetja stalne investicije v raziskave in razvoj, oglaševanje ter prodajo in storitve za odjemalce.

Na vrednost blagovne znamke po Kotlerju (1996: 445) vplivajo zvestoba kupcev, prepoznavnost imena, zaznana kakovost izdelkov oz. storitev, asociacije, ki jih porabniki povezujejo z njo ter drugi dejavniki, kot so patenti, odnosi na prodajni poti in podobno.

Aaker (1991: 63) dodaja še stopnjo zavedanja blagovne znamke v glavah kupcev, ki je obenem pogoj za vključitev blagovne znamke v upoštevani niz možnosti v nakupnem procesu in ga pri porabnikih lahko dosežemo z močnim tržnim komuniciranjem, široko distribucijo in dolgoletnim poslovanjem podjetja.

Visoka vrednost blagovne znamke zagotavlja podjetju konkurenčne prednosti.

Stroški trženja so zaradi prepoznavnosti blagovne znamke in zvestobe kupcev manjši. Podjetje je bolj učinkovito pri pogajanjih z distributerji in trgovci na drobno, od katerih kupci pričakujejo, da bodo imeli v ponudbi določeno blagovno znamko. Prav tako lahko podjetje zaračuna višjo ceno kot konkurenti, ker ima blagovna znamka višjo zaznano vrednost. Lažje tudi razširi blagovno znamko, ker ima blagovna znamka veliko verodostojnost. Predvsem pa blagovna znamka nudi podjetju obrambo pred kruto cenovno konkurenco (Kotler 1996: 446).

Blagovna znamka z visoko vrednostjo pa ne koristi le lastnikom, ampak tudi uporabnikom.

Kot pravi Aaker (1991: 16), takšna blagovna znamka pomaga interpretirati in shraniti velike količine informacij o izdelkih in vpliva na njihovo zaupanje v sprejete nakupne odločitve, zaznana kakovost in asociacije v zvezi z blagovno znamko pa tudi povečajo njihovo zadovoljstvo.

Anholt (2003: 4, 5) dodaja še, da uporabniki za produkt uspešne blagovne znamke predpostavljajo, da je kvalitetne izdelave in bo izpolnil obljubo, saj verjamejo, da podjetju ni vseeno za sloves in ugled znamke, v katero je bilo vloženi veliko sredstev, in bo naredilo vse, da se izogne morebitnim sporom in izgubi ugleda zaradi morebitne neustreznosti produkta. Za podjetje z uspešno blagovno znamko potrošnik predvideva, da bo še dolgo ostalo v poslu, kar pomeni, da bo ob morebitnih

nevšečnostih lažje uveljavil pritožbo, dobil povrnjen denar ali brez težav prišel do rezervnih delov. Blagovno znamko povezuje z odgovornostjo podjetja do kupcev, prihrankom časa, napora in skrbi.

Kupci se tako nenehno vračajo k uveljavljenim blagovnim znamkam z visoko vrednostjo in dajejo prednost novim izdelkom teh znamk pred ostalimi.

2.4 Lojalnost blagovni znamki

Ko se trudimo pridobiti nove kupce, moramo hkrati načrtovati tudi, kako jih bomo zadržali oz. dosegli njihovo lojalnost blagovni znamki, saj ta dandanes zaradi velike konkurence še zdaleč ni samoumevna.

Lojalnost je mera navezanosti odjemalcev na določeno znamko. Prikazuje, kolikšna je verjetnost, da bo odjemalec zamenjal znamko s katero drugo, še posebej takrat, ko ta znamka spremeni ceno ali značilnost izdelka. S povečanjem zvestobe znamki se dovzetnost odjemalcev za dejavnost konkurentov zmanjšuje. Če so uporabniki neopredeljeni oz. brezбриžni do blagovne znamke in kupujejo izdelke izključno na podlagi njihovih lastnosti, cene in prikladnosti oz. razpoložljivosti, ne glede na ime blagovne znamke, je njihova lojalnost nizka. Če pa nadaljujejo z nakupom blagovne znamke tudi, ko se pojavi konkurent z boljšimi značilnostmi izdelka, ugodnejšo ceno in lažjo dostopnostjo, je lojalnost blagovni znamki visoka (Aaker 1991: 39).

Ločimo več stopenj zvestobe blagovni znamki in vsaka od njih predstavlja drugačen marketinški izziv in drugačen način upravljanja.

Aaker (1991: 39–41) deli porabnike na tiste z najnižjo stopnjo zvestobe, kamor spadajo neloyalni oz. nezvesti kupci, ki so popolnoma brezбриžni do blagovnih znamk. Označimo jih lahko kot »cenovne kupce«. Drugo stopnjo predstavljajo kupci, ki so zadovoljni z izdelkom ali pa vsaj niso nezadovoljni. Dovzetni so za ponudbe konkurentov, ki jim uspe ustvariti vidne koristi. V tretjo stopnjo sodijo kupci, ki so prav tako zadovoljni in katerim zamenjava blagovne znamke predstavlja strošek,

izražen v času, denarju in tveganju, da izdelek druge blagovne znamke ne bo izpolnil njihovih pričakovanj. Na četrti stopnji so kupci, ki jim je blagovna znamka resnično všeč. Takšne kupce lahko imenujemo »prijatelje blagovne znamke«, saj je pri njih prisotna čustvena navezanost. Najvišjo stopnjo lojalnosti pa predstavljajo »predani uporabniki« blagovne znamke. Ti so ponosni na njeno odkritje in na uporabo. Blagovna znamka jim je pomembna, ker odraža njihovo osebnost.

Pettis (1995: 95) trdi, da lojalni oz. zvesti kupci avtomatično vključijo blagovno znamko v razmislek, ko načrtujejo nakup in jih na to ni treba nenehno opominjati. Poleg tega lahko pridobivanje novih kupcev podjetje stane do šestkrat več kot ohranjanje starih.

Podjetja bi se zato morala truditi čim bolj okrepiti zvestobo ter zadržati kupce, ki so pripravljene plačati za dodano vrednost produkta in ne zahtevajo dragih marketinških aktivnosti za opominjanje.

Po Marconiju (1993: 56) temelji odločitev o zvestobi kupcev na sledečih premislekih glede blagovne znamke:

- vrednosti (razmerje med ceno in kvaliteto),
- imidžu (identiteta in sloves),
- primernosti in dostopnosti,
- zadovoljstvu,
- servisnih storitvah,
- garanciji.

Poleg tega velja omeniti, da potrošniki kupujejo blagovne znamke iz njim dosegljivega področja. Iz tega sledi, da imajo izdelki manjšo konkurenco na določenem cenovnem področju, in tisti, ki imajo visoko frekvenco nakupov, navadno večjo zvestobo potrošnikov blagovni znamki (Damjan in Možina 1999: 144).

Ko kupci izbirajo med konkurenčnimi blagovnimi znamkami, ocenjujejo tudi koliko se osebnosti, ki jih izražajo blagovne znamke ujemajo s tistimi, ki si jih sami želijo projicirati. Pri tem lahko gre za (De Chernatony 2002: 50):

- »jaz«, za kateraga so prepričani, da jim je lasten;
- »jaz«, ki si ga želijo doseči;
- situacijski »jaz«.

Pomembno je torej, da razumemo tudi čustveno vlogo, ki jo od znamke pričakujejo kupci.

Zvestoba kupcev blagovni znamki se redko zgodi sama od sebe, zanjo se je potrebno vedno znova truditi. Pri tem je ključnega pomena zadovoljstvo porabnikov.

Marconi (1993: 66) navaja nekaj aktivnosti, ki nam pomagajo ohranjati kupce zadovoljne in posledično tudi lojalne blagovni znamki. Predvsem je potrebno dobro spoznati kupce in njihove želje, biti pozoren na morabitne spremembe okusa in redno spremljati raven kupčevega zadovoljstva. Razviti je potrebno čim več interaktivnih komunikacijskih kanalov za dajanje in pridobivanje informacij od kupcev, kupcem podeljevati nagrade za zvestobo, preko katerih se bodo počutili nenehno povezani z blagovno znamko, s katalogi, letaki, nalepkami, članskimi in kreditnimi karticami še dodatno okrepiti prisotnost blagovne znamke v življenju kupcev, kupcem nenehno kazati hvaležnost, kar je zelo pomembno predvsem pri večjih podjetjih, saj večje kot je podjetje, večji je pri kupcih občutek distance. Zato je potrebno kupcem jasno pokazati, da jih cenimo in smo jim hvaležni za nakup. Do kupcev se je potrebno vedno obnašati odgovorno in nikoli ne obljubljeni, česar ne moremo izpolniti.

2.5 Upravljanje blagovne znamke

Uspešna blagovna znamka predstavlja najvrednejši del premoženja podjetja in je tako nekakšen multiplikator vrednosti. Anholt (2003: 1) jo primerja z naloženim denarjem, katerega vrednost je odvisna od učinkovitosti upravljanja in se lahko sčasoma poveča ali zmanjša.

Z dobro zasnovanimi in učinkovito vodenimi blagovnimi znamkami lahko podjetje doseže velik ugled, ki povečuje zaupanje kupcev in uporabnikov, vrednost dobrih blagovnih znamk pa koristi podjetju tudi, ko se znajde v težavnih razmerah (De Chernatony 2002: 18).

Upravljanje in oblikovanje blagovne znamke pa je zahteven in kompleksen proces, ki je sestavljen iz naslednjih stopenj (De Chernatony 2002: 93–95):

- opredelitev vizije blagovne znamke (kaj je smisel in kaj so vrednote blagovne znamke),
- oblikovanje organizacijske kulture (ustvarjanje organizacijske kulture, ki bo pripomogla pri ustvarjanju konkurenčne prednosti blagovne znamke),
- opredelitev dolgoročnih in stvarnih ciljev blagovne znamke na podlagi vizije,
- pregled okolja blagovne znamke (pregled podjetja, dobaviteljev, odjemalcev, konkurence in makrookolja z namenom ugotoviti, kateri dejavniki lahko olajšajo pot do zastavljene vizije in kateri utegnejo povzročiti težave),
- opredelitev bistva blagovne znamke (prepoznavanje osrednjih značilnosti, ki bodo blagovno znamko definirale – razločevalne lastnosti, razumske koristi, čustvene vrednote in osebnostne lastnosti),
- notranja izvedba procesa (tu ugotovimo, kako zasnovati organizacijo, da bo lahko izpolnila obljubo, ki jo daje bistvo blagovne znamke),
- opredelitev virov za blagovno znamko (razreševanje vprašanj, kot so ime znamke, komunikacijska sredstva in kakovost),
- vrednotenje blagovne znamke (spremljanje uspešnosti blagovne znamke glede na ključna merila in na podlagi ugotovitev določanje smernic za prihodnje dejavnosti).

Po Blackettu (1998: 111) mora podjetje, če hoče ustvariti uspešno blagovno znamko le-to najprej visoko ceniti, vzpostaviti razlikovalno funkcijo, jo pravno zaščititi, predvsem pa postaviti upravljanje znamke za najpomembnejšo funkcijo v podjetju.

De Chernatony (2002: 21) poudarja pomembnost upravljanja blagovne znamke tudi znotraj organizacije (vloga zaposlenih) in ne le zunaj nje (zadovoljevanje potreb

kupcev). Razlaga, da se v blagovnih znamkah povezujejo funkcionalne vrednote, ki izhajajo iz kakovosti in jih presojamo razumsko, ter čustvene vrednote, ki jih presojamo s čustvenimi merili. Funkcionalne vrednote izdelkov in storitev je težko ohranjati dalj časa, saj jih je zaradi hitrega razvoja tehnologije lahko posnemati. Težje pa je posnemati čustvene vrednote. Tu pa igrajo pomembno vlogo tudi zaposleni.

Pri upravljanju blagovnih znamk se torej ne smemo najprej osredotočiti na odjemalce, ampak moramo politiko zastaviti bolj uravnoteženo, tako da upoštevamo tudi zaposlene.

Če so zaposleni iskreno zavezani nekemu spletu vrednot, je precej bolj verjetno, da bodo izpolnili obljube, ki jih daje blagovna znamka. Če notranjemu upravljanju blagovne znamke namenimo večjo pozornost, tako da čim bolj uskladimo vrednote zaposlenih z vrednotami znamke, lahko zelo zmanjšamo težavo razhajanja med zaposlenimi v kakovosti dela. To omogoča tudi bolj enotno vedenje in zmanjšuje možnost, da bi odjemalci pri različnih zaposlenih dobili različne informacije o blagovni znamki. V podjetjih je potrebno izoblikovati jasen splet vrednot, ki bo usmerjal vedenje zaposlenih pri izpolnjevanju obljub, ki jih sporoča blagovna znamka. Blagovne znamke z globoko ukoreninjenimi vrednotami so izrazito prepoznavne in privlačijo kupce, ki se z njimi poistovetijo (De Chernatony 2002: 21).

Osnova konkurenčne prednosti vsake blagovne znamke je torej kultura, ki izhaja iz vrednot zaposlenih in njihove zavezanosti, da bodo uresničevali vrednote znamke.

Menedžerji se morajo truditi spodbujati edinstveno kulturo, s katero bodo privabili ljudi, ki verjamejo v blagovno znamko podjetja in si želijo sodelovati v timu, ki bo izpolnjeval obljube znamke (De Chernatony 2002: 88).

Da pa bi zaposleni zares dojemali, kaj znamka predstavlja, moramo to natančno opredeliti. De Chernatony (2002: 232) priporoča da sestavimo izjavo, ki mora biti preprosta, jedrnata, brezčasna ter dajati jasne usmeritve za prihodnje ravnanje.

Po Pettisu (1995: 107) pa naj bi izjava izpostavila ključno lastnost blagovne znamke oz. izdelka (kaj ga dela unikatnega in boljšega, po čem se razlikuje od konkurence),

identificirala asociacije, ki jih kupci povezujejo z blagovno znamko in jih bodo najbolj vzpodbujale k nakupu, vsebovala naj bi čustvene apele in poudarjala nematerialne, neotipljive lastnosti blagovne znamke, ki ostajajo dalj časa nespremenjene. Pri tem je pomembno, da izjava poudarja samo specifične lastnosti, saj ne sme biti presplošna oz. biti vse vsem.

Takšna izjava potem predstavlja glavno sporočilo trgu. Podjetju pomaga določiti prioritete, nakazuje na kaj se mora osredotočiti, poenostavlja produkt za kupce in pomaga doseči cilj – uspešno blagovno znamko.

Uspešno blagovno znamko prepoznamo predvsem po visoki diferenciaciji od konkurenčnih blagovnih znamk. Potrošniki jo zlahka prepoznajo in vidijo v njej enkratne koristi. Kakovost produkta takšne znamke mora biti nadpovprečna, takšna pa mora biti tudi kakovost dodatnih storitev, ki jih konkurenca težje posnema. Uspešna blagovna znamka je inovativna in se nenehno prilagaja spremembam okusov potrošnikov. Ima popolno podporo in predanost tako menedžmenta kot tudi zaposlenih. To je še posebej pomembno v storitvenih dejavnostih. Blagovna znamka ne more biti uspešna brez dolgoročnega pristopa. Uspešne blagovne znamke ne nastanejo čez noč. Menedžerje kratkoročni dobiček zato ne sme premamiti, da bi zmanjšali investicije, in s tem ogrozili uspeh blagovne znamke na dolgi rok (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 41).

3. INTERNACIONALIZACIJA

Živimo v času, ko morajo domača podjetja po vsem svetu začeti razmišljati globalno, saj je takšen postal trg.

Kot ugotavlja Kotler (1996: 409–411) se čas in razdalje zaradi vedno hitrejših komunikacij, transporta in finančnih tokov čedalje bolj zmanjšujejo, izdelke narejene v eni državi, pa navdušeno sprejemajo tudi v drugih državah. Bolj ko bodo podjetja zavlačevala s pristopom k internacionalizaciji, bolj bodo tvegala propad zaradi večanja tržišč v Zahodni in Vzhodni Evropi, na Daljnem vzhodu in drugod. Danes države Evropske unije odstranjujejo pregrade, da bi sprostile pretok izdelkov, storitev, denarja in ljudi. Sproščajo poslovanje, privatizirajo določena državna podjetja in postavljajo splošne komercialne standarde. Podjetja se morajo naučiti, kako je treba vstopiti na tuje trge in kako povečati svojo konkurenčnost. Večina bi jih sicer rajši ostala doma, če bi le njihov domači trg bil dovolj velik. Menedžerjem se ne bi bilo treba učiti tujega jezika in zakonov, ne bi se jim bilo treba ukvarjati s tujo valuto in spopadati s političnimi in pravnimi nezanesljivostmi in ne bi jim bilo treba preoblikovati svojih izdelkov, da bi ustregli pričakovanjem in potrebam tujega kupca. Skratka, poslovanje bi bilo varnejše in lažje.

Seveda pa obstaja več dejavnikov, ki lahko potegnejo podjetje v mednarodne vode.

Domači trg lahko napadejo globalna podjetja, ki ponujajo boljše izdelke po nižjih cenah, podjetje lahko ugotovi, da tuji trg ponuja večje možnosti za ustvarjanje dobička kot domači, morda potrebuje večjo porabniško bazo, da bi doseglo velike prihranke, ali pa se želi rešiti odvisnosti od enega samega trga in tako zmanjšati tveganje. Lahko pa se tudi odjemalci nekega podjetja usmerijo na mednarodni trg in zahtevajo oskrbovanje v mednarodnem okviru (Kotler 1996: 411).

Podjetja v času globalnega trga torej nimajo druge možnosti, kot da svojo dejavnost internacionalizirajo.

3.1 Izbor tujih trgov

Ko se podjetje odloči za odhod v tujino, se zastavlja vprašanje, kateri trgi so zanj najprimernejši. Pred vstopom mora tako oceniti privlačnost vsakega potencialnega trga. Vsak trg je potrebno podrobno analizirati in izbrati tiste z najustreznejšim mikro in makro okoljem. Cilj izbora trgov je najti tiste države oz. njihove dele, ki imajo najustreznejši tržni potencial.

Kot pravita Muhlbacher in Dahringer (1999: 479) večina podjetij, velikih in malih, še vedno išče izvozne trge med tistimi, ki so fizično, geografsko, predvsem pa kulturološko najbližji in predstavljajo nižjo stopnjo tveganja, saj je zbiranje informacij in poznavanje vseh vrst okolij že v izhodišču relativno dobro.

Vsekakor je vsaka napačna odločitev izbora trga zelo draga, zato je še toliko bolj pomembno, da se v podjetju zavedajo pomena in posledic izbora trgov.

Pri izbiri in vrednotenju trgov si lahko podjetje pomaga s kriteriji, kot so velikost trga, potrebni kapital, potrebni človeški viri, dostop do informacij na trgu, obstoječa infrastruktura, raven tehnološkega napredka, nivo servisnih storitev, moč konkurence, kupna moč prebivalstva, distribucijski sistemi, kapitalsko tveganje, kulturne razlike, oddaljenost, zakonske omejitve in politična situacija na trgu (Muhlbacher, Dahringer in Leihns 1999: 479).

Kotler (1996: 413, 414) pa meni, da je potrebno potencialne trge oz. države kandidatke ocenjevati po treh kriterijih, in sicer trženjski privlačnosti, konkurenčni prednosti in tveganju. Strokovnjaki razlikujejo med dvema tipoma tveganj. Prvo tveganje je povezano z zaščito premoženja/povrnitvijo naložbe in je odvisno od neposrednih ukrepov vlade oziroma od ljudi, kar se lahko konča s propadom, razlastitvijo ali pa omejitvijo prenosa vloženih sredstev. Drugo je tveganje v zvezi z donosnostjo delovanja in denarnim tokom, ki izvira iz gospodarskih preobratov, padcev valute, stank in tako naprej. Nekateri strokovnjaki menijo, da je prvo politično, drugo pa ekonomsko tveganje, ki pa se pogosto prepletata.

Podjetje pa se mora odločiti tudi, ali bo tržilo le v nekaj ali v mnogo državah.

Ayal in Zif (v Kotler 1996: 412) trdita, da bi se moralo podjetje odločiti za manjše število držav predvsem v primerih, kadar so stroški za vstop na trg in nadzor trga visoki, kadar so visoki stroški za prilagoditev izdelka potrebam tujega trga, ko sta število in rast prebivalstva in dohodka na začetnih trgih visoka ter kadar dominantna tuja podjetja postavljajo velike omejitve za vstop na trg.

Pred vstopom na trg je priporočljivo narediti tudi finančno analizo glede tega, koliko bo podjetje s svojim vlaganjem zaslužio.

Ocenjevanje verjetne stopnje donosnosti naložb od vlaganj poteka v petih fazah (Kotler 1996: 414):

- Ocena sedanjega tržnega potenciala: Najprej je treba za vsak trg posebej oceniti celotno prodajo panoge. Za to so potrebni objavljeni in primarni podatki, ki jih zbere podjetje.
- Napoved bodočega tržnega potenciala in tveganja: Podjetje mora napovedati prodajo panoge, kar je precej težka naloga. Predvideti je namreč treba tudi gospodarski in politični razvoj in njun vpliv na prodajo panoge.
- Napoved prodajnega potenciala: Ocena prodaje podjetja vključuje še eno težko nalogo, in to je napoved tržnega deleža na osnovi konkurenčne prednosti.
- Napoved stroškov in dobička: Stroški so odvisni od preišljene vstopne strategije. Če podjetje izvaža ali podeljuje licence, bodo stroški izraženi že v pogodbah. Če pa podjetje namerava postaviti svoje obrate v tej državi, bodo stroški odvisni od tamkajšnjih delovnih pogojev, davkov, poslovnih navad in tako naprej. Podjetje odšteje predvidene stroške od predvidenih možnosti prodaje in dobi izračun dobička za vsako načrtovano obdobje.
- Ocena stopnje donosnosti naložb: Napovedani tok prihodka je treba povezovati s tokom naložb, tako dobimo približno stopnjo donosa, ki mora biti dovolj velika, da zagotavlja normalno ciljno donosnost naložb v tem podjetju in še pokrije tveganja zaradi trženja v tuji državi.

3.2 Segmentiranje trgov

Osnovni pogoj za uspešno poslovanje je dobro poznavanje trga in njegovih zahtev. Mednarodne trge sestavljajo kupci, ki se razlikujejo po željah, kupni moči, prostorski razporeditvi, nakupnem vedenju itd. Vsako od teh spremenljivk lahko uporabimo za segmentiranje trga.

Segmentiranje v splošnem predstavlja postopek razdelitve trga na skupine oz. segmente kupcev, ki imajo podobne lastnosti in potrebe. McDonald in Dunbar (1995: 10) ga definirata kot kreativni proces, katerega namen je še bolj zadovoljiti potrebe kupcev in tako ustvariti konkurenčne prednosti za podjetje. Vsak segment je lahko oblikovan kot ciljni segment, ki ga dosegamo z razlikujočo se trženjsko strategijo.

Odzivi znotraj posameznega tržnega segmenta naj bi bili čim bolj podobni, odzivi med posameznimi tržnimi segmenti pa čim bolj različni. Spremenljivke, po katerih se porabniki razlikujejo med seboj, služijo kot podlaga za segmentiranje trga (Kotler 1996: 255).

Pri določanju meril segmentiranja se postavlja vprašanje, kaj vzeti kot merilo za razdelitev celotne populacije porabnikov na posamezne segmente.

Najpogosteje zasledimo štiri skupine meril za segmentacijo trga (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 110–116):

- geografska,
- demografska,
- psihografska,
- vedenjska.

Geografska merila

Tu domnevamo, da se potrebe porabnikov razlikujejo glede na območje bivanja, velikost kraja, gostoto prebivalstva, podnebje, tip pokrajine. Geografsko segmentiranje zahteva razdelitev trga na različne geografske enote, na primer

narode, države, regije, pokrajine, mesta ali soseske. Obnašanje in nakupne navade ljudi so velikokrat odraz določene kulture in navad in tako pogojene s krajem rojstva oz. prebivališča. To naj bi torej določalo način komunikacije oz. marketinško strategijo podjetja.

Demografska merila

Demografska segmentacija deli trg na podlagi starosti, spola, velikosti družine, dohodka, strukture dohodka, poklica, izobrazbe, religije, rase, narodnosti, družbenega razreda itd. Možna pa je tudi kombinacija več omenjenih meril. Tu govorimo o fazah življenjskega cikla, npr. mlad, poročen, brez otrok. Navedena merila se še vedno najpogosteje uporabljajo pri segmentiranju trga zaradi enostavne dosegljivosti in dejstva, da ravno ti podatki najboljše označujejo porabnikove želje in njegove nakupne navade.

Psihografska merila

Sem prištevamo osebnostne lastnosti, način življenja, stališča, interese, mnenja, ideje, aktivnosti itd. Ti kriteriji so se začeli pogosteje uporabljati, ko so se pokazale velike omejitve tradicionalnih demografskih dejavnikov pri predvidevanju nakupnega vedenja potrošnikov. Psihografska merila nam kažejo, kako ljudje organizirajo svoja življenja in porabljajo svoj čas in denar. Človekovo nakupno vedenje je tako gotovo v veliki meri odvisno od psihografskih dejavnikov.

Vedenjska merila

Tu je trg segmentiran na podlagi preference kupcev glede izdelkov in blagovnih znamk. Porabnike razdelimo v segmente z vidika njihovega obnašanja do izdelka oz. blagovne znamke. Med vedenjske kriterije prištevamo priložnosti nakupa ali uporabe (kdaj kupec uporablja izdelek), iskane ali želene koristi (kaj pričakuje od izdelka), status porabnika (bivši, potencialni, redni, občasni porabnik izdelka), zvestobo (je kupec privržen eni blagovni znamki ali pogosto menja blagovne znamke), privrženost (kako pogosto uporablja izdelek, kako pomemben je zanj), pripravljenost za nakup (se je kupec že odločil za nakup ali še okleva, se zaveda prisotnosti

izdelka na trgu), odnos do izdelka (kaj si kupec misli o izdelku, kako zadovoljen je z njim).

Da bo segmentiranje učinkovito in uspešno, mora biti posamezni segment jasno definiran. Natančno mora biti določeno, kdo sodi v segment in kdo ne, tako da lahko za kupce v določenem segmentu določimo specifično strategijo komuniciranja in prodaje.

Kot pravita McDonald in Dunbar (1995: 15) mora segment omogočati določitev velikosti, kupne moči in drugih kriterijev segmentacije. Prav tako morajo biti segmenti dovolj veliki in dobičkonosni, da upravičijo čas in napor podjetja, ki ga le-to porabi za načrtovanje in izvajanje specifičnih tržnih aktivnosti za določen segment. Poleg tega se morajo ti med seboj dovolj razlikovati. Vsak mora imeti edinstvene značilnosti, ki jih drugi segmenti nimajo, kar zahteva pripravo specifičnih marketinških strategij.

Podjetje mora znati oblikovati uspešne in učinkovite strategije, da pritegne in oskrbi tržne segmente, ter biti dovzetno za spremembe v svoji strukturi, da se lahko uspešno osredotoči in prilagodi novim segmentom. Pri tem gre za vprašanje, ali ima podjetje na voljo ustrezno znanje in sredstva, da oblikuje za segment takšen trženjski splet, na katerega se bodo porabniki odzvali z nakupom (McDonald in Dunbar 1995: 15).

Dobro izvedena segmentacija in posledično poznavanje razlik med kupci prinašata podjetju številne koristi.

McDonald in Dunbar (1995: 16) sta prepričana, da dobro poznavanje kupcev predstavlja ključ do uspešnega marketinga, saj omogoča podjetju boljše zadovoljevanje njihovih potreb. Poleg tega segmentacija omogoča podjetju koncentracijo resursov v segmente, kjer ima največ konkurenčnih prednosti in kjer so dobički največji. Z njeno pomočjo lahko podjetje najde tržno nišo tam, kjer je sposobno zadovoljiti potrebe kupcev bolje od konkurentov. To mu omogoči prevlado v tem segmentu, kar na celotnem trgu ne bi bilo mogoče. Z njo dobi podjetje nov oz. drugačen pogled na tržišče. Pogled na trg z druge perspektive kot konkurenca pa pomeni zanj konkurenčno prednost.

3.3 Strategije vstopa na tuje trge

Ko se podjetje odloči prodajati svoje izdelke na tujih trgih, se sooči z vprašanjem, kako izdelke tja dostaviti. Odločiti se mora, ali bo imelo s kupci neposreden kontakt ali pa bo imelo enega ali več posrednikov. Odločitev o načinu vstopa na tuje trge je ena najpomembnejših odločitev podjetja.

Večina avtorjev deli strategije vstopa na tuje trge v tri skupine:

- izvozne (nizka stopnja nadzora, majhno tveganje, visoka fleksibilnost)
- pogodbene (deljeno tveganje in nadzor, deljeno lastništvo)
- naložbene oz. investicijske (visoka stopnja nadzora, visoko tveganje, nizka fleksibilnost)

Izvozne strategije vstopa

Ko govorimo o izvoznih strategijah vstopa na trg, so izdelki običajno izdelani na domačem trgu, nato pa preko posredne ali neposredne oblike izvoza vstopijo na namembni trg.

Neposredni izvoz pomeni neposreden stik proizvajalca izdelka s prvim posrednikom in tudi s končnim uporabnikom na ciljnim trgu. Podjetje se torej odloči, da se bo samo ukvarjalo s svojim izvozom. Naložbe in tveganje so sicer večji, vendar je večji tudi možni donos (Kotler 1996: 416).

Posredni izvoz pomeni, da proizvajalec ni v neposrednem stiku s končnim uporabnikom oz. odjemalcem in ne prevzema neposredno nobenih izvoznih dejavnosti. Te izvede drugo domače podjetje, npr. izvozne trgovske družbe, pri čemer se proizvajalec ne vključuje v dejavnosti prodaje na tujem trgu oz. trgih (Terpstra in Sarathy 2000: 378).

Pogodbene strategije vstopa

Razlogov za razvoj pogodbenih strategij vstopa na tuje trge v mednarodnem delovanju podjetij je več. Makovec in Hrastelj (2003: 149) kot najpogostejše navajata

zmanjšanje stroškov proizvodnje, skrajšanje prodajnih poti in znižanje transportnih stroškov, izogibanje omejitvam vstopa, kot so carinske in necarinske omejitve, ki bistveno dvigujejo ceno na enoto uvoženega izdelka, navzočnost na trgu neposredno kot »domači« proizvajalec, oblike pospeševanja lokalne proizvodnje, kot so subvencije itd.

Najpogostejše pogodbene oblike vstopov so: licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeni proizvodnja, skupna vlaganja (joint venture) in strateške zveze.

Naložbene (investicijske) strategije vstopa

Pri investicijskih oblikah vstopa naj bi po teoriji podjetje v celoti prevzelo nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu.

Dejansko je, kot pravita Makovec in Hrastelj (2003: 173), nadzor odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matično in hčerinsko (lastno) enoto, v skladu s sposobnostmi in razdeljenimi področji dela ter cilji razvoja. Tu pa se pojavlja problem delitve vstopnih oblik, kajti, če enota na tujem trgu ni v 100-odstotni lasti podjetja, ki je vstopilo na trg, ta oblika vstopa po teoriji ni kategorizirana kot investicijska, ampak kot pogodbeni oblika vstopa. V praksi se ostre meje med posameznimi skupinami oblik vstopa zabrišejo, saj npr. skupno vlaganje na tujem trgu, kjer ima podjetje, ki je vstopilo, večinski, denimo 75-odstotni delež, in večinski nadzor nad poslovanjem, prav gotovo ni zgolj oblika pogodbenega vstopa, ampak po svoji vsebini povsem naložbeni oblika vstopa.

V praksi bomo torej redko zasledili zgolj »čiste« oblike vstopa na tuje tržišče, saj prevladujejo mešane in kombinirane oz. hibridne oblike.

Kljub pomembni prednosti naložbenih strategij vstopa, ki se kaže predvsem v možnosti za največje izkoriščanje lokalnega tržnega potenciala, pa je glavna slabost strategij v tem, da se z neposrednimi naložbami podjetje izpostavlja številnejšim rizikom v primerjavi z drugimi strategijami vstopa (Jurše 1999: 288).

Najpogostejše naložbene oblike vstopa na tuji trg so akvizicije in naložbe od začetka, nekateri avtorji pa mednje prištevajo tudi prodajna predstavništva, rezidenčna prodajna zastopstva, prodajne podružnice, lastne prodajne enote na tujem, lastna prodajne in proizvodne enote na vstopnem trgu, regionalne centre in t. i. globalno integrirana podjetja.

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili franšizing kot obliko pogodbenega vstopa na tuje trge, saj se ta oblika vstopa neposredno nanaša na primer Murinega vstopa na poljski trg, ki ga bomo obravnavali v šestem poglavju.

Franšizing

Beseda franšiza izhaja iz francoskega jezika. Izraz »affranchir« (privilegij, svoboda) so v srednjem veku (od 12. stol.) uporabljali za različne privilegije (prirejanje sejmov, lov na posestvu vladarjev itd.), ki so jih ljudje dobili v zameno za določeno plačilo cerkvenim ali posvetnim oblastem. V Angliji so takšne privilegije podeljevali za dejavnosti, kot so grajenje cest, varjenje piva in podobno. Kralji so tako ljudem podeljevali pravico do monopola nad določeno dejavnostjo. Poslovne oblika franšizinga, kakršen je danes, se je razvila po drugi svetovni vojni v ZDA. Pojem franšiza, ki se uporablja danes, tako nima dosti skupnega s prvotnim namenom. Gre namreč za sporazum med jemalcem in dajalcem franšize, ki trži uveljavljen poslovni sistem (Franinfo 2000).

Med prebiranjem literature naletimo na vrsto definicij franšizinga kot oblike mednarodnega poslovanja, iz katerih je razvidno, da le-ta še nima enotne definicije. V nadaljevanju navajamo nekaj najpogostejših.

Evropska franšizna federacija (European Franchising Federation 2004) je v okviru t. i. Evropskega kodeksa etike za franšizing navedla naslednjo definicijo, ki jo je sprejela tudi Sekcija slovenskih franšiznih družb:

Franšizing je sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in samostojnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji. Pri tem franšizor daje posameznim franšizijem pravico, obenem pa nalaga dolžnost, da poslujejo v skladu s franšizorjevim konceptom. Ta pravica in dolžnost

pooblašča vsakega franšizija in ga hkrati zavezuje, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja franšizorjevo trgovsko ime in/ali trgovsko znamko in/ali storitveno znamko, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice, ki izhajajo iz intelektualne lastnine. Franšizor pa jim pri tem zagotavlja stalno poslovno in tehnično pomoč, na način in za čas, kot ju določa franšizna pogodba in ki sta jo s tem namenom sklenila franšizor in franšizij.

Nemško združenje za franšizing opredeljuje franšizing kot vertikalno kooperativno organiziran prodajni sistem pravno samostojnih podjetij na podlagi pogodbenih trajnih odnosov, ki na trgu nastopa samostojno in za katerega je značilna delitev programov storitev, sistemskih partnerjev, kot tudi usmerjevalna in nadzorna funkcija sistema, ki zagotavlja sistemsko ustrezno ravnanje. Storitveni sklop, ki združuje koncept nabave, prodaje in organizacije, uporabo zaščitnih pravic, šolanje pridobitelja in obveznosti dajalca franšizinga, da jemalca dejavno in tekoče podpira in razvija koncept. Jemalec franšize posluje v lastnem imenu in za svoj račun in ima pravico in dolžnost uporabljati paket franšizinga proti plačilu. Prispevati mora delo, kapital in informacije (Grilc 1988: 183).

Ministrstvo za zunanjo trgovino Združenih držav Amerike definira franšizing kot obliko licenciranja, po kateri lastnik oz. dajalec franšize doseže distribucijo v prodaji na drobno preko pridruženih prodajalcev na drobno oz. prejemnikov franšize. Nosilec pravic pogosto pridobi ekskluzivno pravico za določeno geografsko območje (Povalej 1992: 25).

Britansko združenje za franšizing (British Franchise Association) pa opredeljuje franšizing kot pogodbeno odobritev licence franšizorja franšiziju, ki dovoljuje in zahteva, da franšizij v času trajanja franšizne pogodbe posluje pod imenom, ki pripada franšizorju ali je z njim povezano, franšizorja pa pooblašča, da ves čas trajanja pogodbe izvaja nadzor nad poslovanjem franšizija in ga zavezuje, da mu zagotavlja strokovno pomoč pri poslovanju, franšizij pa mu je dolžan periodično plačevati določeno vsoto denarja kot nadomestilo za storitve, ki jih opravlja zanj (Hall in Dixon 1988: 2).

To so le nekatere izmed mnogih podobnih definicij franšizinga, od katerih skuša vsaka po svoje definirati njegovo bistvo. Vsem pa je skupno, da opredeljujejo franšizing kot poslovni odnos, ki temelji na medsebojnem sodelovanju dveh partnerjev, katerih cilj je dolgoročno skupno ustvarjanje profita.

Poslovanje v franšiznem sistemu pa lahko ponazorimo tudi z navedbo storitev in obveznosti franšizorja in franšizija (Hrastelj 1995: 141):

Storitve in obveznosti franšizorja so:

- podelitev izdelčnih znamk, znamk podjetij in drugih znakov,
- podelitev systemskega know-howa,
- podelitev uporabnih pravic do celostne podobe sistema,
- pomoč pri ustanavljanju enot,
- oglaševanje in pospeševanje prodaje, načrtovanje izbora izdelkov/storitev,
- tekoče svetovanje na vseh funkcijskih področjih,
- obratovalne storitve, organizacijski pripomočki,
- izobraževanje franšizija, tekoče šolanje,
- izmenjava izkušenj,
- dobava oz. doseganje nabavnih možnosti ob določenih pogojih,
- dvig konkurenčnosti sistema,
- podelitev območne ekskluzivnosti poslovanja.

Storitve in obveznosti franšizija so:

- vodenje poslov v okviru danih usmeritev,
- uporaba znamk in znakov franšizorja,
- brezpogojna predanost razvoju sistema,
- varovanje poslovnih in vseh operativnih skrivnosti,
- kontinuirano poročanje o podatkih in dosežkih,
- izključna nabava pri franšizorju ali pri določenih nabavnih virih,
- dovoljevanje kontrol in pregledov franšizorju in ustreznim lokalnim službam,
- dopuščanje franšizorjevega usmerjanja,
- oblikovanje ponudbe izdelkov/storitev in vzdrževanje sistemskih standardov,
- uporaba storitev franšizorja.

Evropska franšizna federacija pa določa tudi stalne medsebojne obveznosti obeh strani. Ena takšnih je obveznost korektnega poslovanja, kjer mora franšizor pisno opozoriti posameznega franšizija, ki je prekršil franšizno pogodbo, in če je to potrebno, tudi določiti ustrežni rok, v katerem naj bi franšizij popravil napako, ter obveznost reševanja medsebojnih nesporazumov, pritožb in razhajanj v stališčih v dobri nameri in zaupanju v procesu korektnega in neposrednega sporazumevanja in pogajanj.

Pavlin (1998: 151) omenja kot enega najpomembnejših elementov franšiznega sistema franšizni sporazum oz. franšizno pogodbo. Ta predstavlja sporazum med dajalcem in jemalcem franšize in je dokument, ki ureja celotno razmerje med obema partnerjema. Lahko gre za osnovni dokument z več dodatki, aneksi ali pa tudi za več pogodb. Natančno mora odražati obljube obeh strani in biti pravičen, omogočati mora ustrezne nadzorne mehanizme za varovanje integritete sistema.

Pogodba ohranja pravno samostojnost obeh pogodbenih strank. Jemalec franšize je pravni lastnik poslovne enote, za katero mora zagotoviti investicijska sredstva, njegovo poslovno svobodo omejujejo le določila sklenjene pogodbe o franšizingu (Kenny in Dyson 1989: 196).

Franšizni sporazum običajno vključuje poglavja o zaščiti lastniških interesov dajalca franšize-franšizorja, določila glede uporabe znamke in drugih označb, lokacije franšizne poslovalnice, časa trajanja pogodbe, know-howa, opredeljuje začetne in trajne obveznosti in pravice obeh pogodbenih strank, vsebuje določila o nadzoru dajalca nad jemalcem franšize in določila glede prenehanja pogodbe z ene ali druge strani ter arbitraže (Pavlin 1998: 151).

Franšizing je po svojih lastnostih prepleten, mešan način poslovanja. Predvsem naj bi bile zanj značilne enotna storitev z visoko, predvsem pa konstantno kakovostjo, razpršena regionalna dejavnost in intenzivno trženje s sistematično politiko razvoja in prepoznavnosti celostne podobe. Franšizni odnos prinaša prednosti za obe strani. Franšizor sodeluje s praviloma visoko motiviranim franšizijem, ki posluje v lastni enoti za lastni dobiček in postane član v verigi, pridobiva profesionalno podporo franšizorja

in s tem zmanjšuje tveganje. Sredstva, ki naj bi jih franšizor namenil za odprtje lastnih enot ali drugih vstopnih oblik na tujih trgih, lahko tako usmerja v raziskave in razvoj, izboljšanje izdelkov in storitev, v trženjske dejavnosti – vse to pa izboljšuje in razvija prednosti celotnega franšiznega sistema (Makovec in Hrastelj 2003: 160).

Czinkota in Ronkainen (2005: 367) izpostavljata kot pomembno prednost te strategije za franšizorja tudi dejstvo, da dosega hitro ekspanzijo na tujih tržiščih po racionalni poti s preverjenim konceptom. Sposobnost za hitro ekspanzijo na izbranem tujem tržišču temelji na dobrem poznavanju vsakega lokalnega tržišča, to je tržnem znanju, ki je franšizorju dosegljivo preko franšizija.

Franšizing dosega v mednarodnih okvirih, predvsem kot oblika vstopa na trge, izjemno visoko stopnjo rasti. V zadnjem desetletju je doživel izjemen razcvet, tako pri velikih kot srednje velikih mednarodno delujočih podjetjih.

Naisbit in Kotler (v Makovec in Hrastelj 2003: 158, 160) celo menita, da je franšizing najodličnejši trženjski pristop vseh časov in napovedujeta, da bo leta 2010 najuspešnejša oblika prodajne (tržne) poti. Vzroki, ki so pripeljali do širitve in dviga obsega franšizinga kot oblike vstopa v mednarodnem trženju, pa so predvsem visoka dinamičnost trga z vedno večjimi zahtevami po fleksibilnosti in know-howu, koncentracija in strukturne spremembe na področju trgovine in storitev, razvoj novih storitvenih dejavnosti, potreba po racionalizaciji in specializaciji v mednarodnem trženju, akumulacija trženjskega in menedžerskega znanja v povezanih podjetjih, ki predstavljajo temelj franšizinga, priznavanje novih oblik samostojnosti v poslovnih sistemih in povečano zaupanje potencialnih franšiznih partnerjev do nosilcev sistemov, zmanjšana motiviranost zaposlenih v lastnih enotah podjetij po svetu ter rastoči trend samozaposlovanja.

Vse navedeno je sprožilo rast vstopnih oblik mednarodnega trženja, kakršna je franšizing.

4. CENOVNA POLITIKA

Cena predstavlja edini element trženjskega spleta, ki ustvarja prihodke; vsi drugi ustvarjajo stroške. Zato mora biti uporabljena kot aktivni instrument strategije na glavnih področjih odločitev v marketingu. Cena služi hkrati kot sredstvo komuniciranja s kupci, saj jim zagotavlja osnovo za presojanje privlačnosti ponudbe (Czinkota in Ronkainen 2001: 332).

Kotler (1996: 498) jo imenuje za najbolj prožno sestavino trženjskega spleta, saj jo je za razliko od izdelka ali tržnih poti moč hitro spremeniti. Ob upoštevanju treh sestavin cene (povpraševanja, stroškovne funkcije in cene pri konkurenci) lahko podjetje določi svojo ceno, ki bo nekje med ceno, ki je tako nizka, da ne bo prinesla nobenega dobička, in ceno, ki je tako visoka, da bi odvrnila povpraševanje. Stroški predstavljajo spodnjo cenovno mejo, cene pri konkurenci in cene nadomestnih izdelkov pa služijo podjetju za orientacijo pri določanju cene. Mnenje kupcev o izrednih lastnostih izdelka, ki ga podjetje ponuja, postavi zgornjo cenovno mejo.

Veliko podjetij pa se določanja cen ne loti pravilno. Najpogostejše napake, ki jih storijo, so po mnenju Vidica (2002: 181) orientiranost zgolj na stroške in pri tem zanemarjanje drugih elementov ponudbe, cene pa tudi ne sledijo spremembam na trgu ter so premalo diferencirane glede na različne storitve in tržne segmente.

Po Kotlerju (1996: 491–493) podjetje svojo cenovno politiko določi glede na to, katerega od šestih ciljev zasleduje. Ti so naslednji:

- **Preživetje:** Podjetje zasleduje politiko preživetja v primeru, če ima prevelike zmogljivosti, se srečuje z močno konkurenco in spreminjajočimi se željami kupcev. Dobički so tu manj pomembni. Vendar pa je preživetje lahko cilj le na kratek rok.
- **Maksimalni tekoči dobiček:** Podjetja v tem primeru ocenijo povpraševanje in stroške, ki so vezani na alternativne cene in izberejo ceno, ki prinese maksimalni tekoči dobiček, denarni tok in donosnost naložb. Tu podjetje bolj poudarja trenutno finančno poslovanje od dolgoročnega.

- **Maksimalni tekoči prihodek:** Nekatera podjetja se bodo odločila za cene, ki bodo maksimizirale trenutni prihodek od prodaje. Pri tem je potrebno oceniti funkcijo povpraševanja. Veliko menedžerjev je prepričanih, da maksimizacija prihodka vodi k dolgoročni maksimizaciji dobička in rasti tržnega deleža.
- **Maksimalna rast prodaje:** Podjetja želijo v tem primeru maksimizirati količinsko prodajo, saj so prepričani, da bo večji obseg prodaje prinesel večji dolgoročni dobiček. Postavijo najnižjo ceno in predpostavljajo, da je trg občutljiv na ceno.pogoji, ki govore v prid določanja nizkih cen so: trg je zelo občutljiv na ceno, nizka cena spodbudi hitrejšo rast trga; proizvodni stroški in stroški distribucije se znižujejo ob nakopičenih proizvodnih izkušnjah in nizka cena odvrne trenutno in bodočo konkurenco.
- **Maksimalno pobiranje tržne smetane:** Številna podjetja rada določijo visoke cene, da »posnamejo smetano« na trgu. Ta strategija je smiselna v primeru, če obstaja dovolj kupcev, ki ustvarijo visoko tekoče povpraševanje; če proizvodni stroški na enoto izdelka ob majhnem obsegu niso toliko višji, da bi izničili prednost visoke cene; če visoka začetna cena ne pritegne konkurentov; če visoka cena posreduje podobo odličnega izdelka.
- **Vodstvo v kakovosti izdelka:** Pri tej strategiji je cilj podjetja postati tržni vodja v kakovosti izdelka, zato bo določilo visoke cene, da bo krilo visoke stroške za visoko kakovost izdelka.

Czinkota in Ronkainen (2001: 570–576) pa navajata naslednje dejavnike, ki naj bi vplivali na določanje cen na posameznih trgih, kjer je podjetje prisotno:

- **Cilji podjetja:** Podjetje mora cene prilagoditi ciljem, npr. velikost tržnega deleža itd., ki jih hoče na določenem trgu doseči. Podjetja so velikokrat pripravljena žrtvovati začetni dobiček za pridobitev ali ohranitev tržnega deleža. To še posebej velja za visokokonkurenčne panoge.
- **Stroški:** Stroški se konstantno uporabljajo kot osnova za določanje cen, saj so lahko merljivi in predstavljajo mejo, pod katero cena dolgoročno ne sme pasti. Stroške podjetja predstavljajo proizvodnja, logistične in marketinške dejavnosti itd., v mednarodnem poslovanju pa se lahko pojavijo še stroški modificiranja oz. prilagajanja produktov tujim trgom, stroški raziskav tujega trga, dodatni stroški transporta, davki in tarife ter stroški valutnih nihanj. Selitev proizvodnje

v druge dele sveta lahko zniža stroške delovne sile in distribucije, a hkrati poveča tveganja.

- Povpraševanje in razmere na trgu: Povpraševanje določa zgornjo mejo cene na določenem trgu. Navkljub težavam, ki se pojavijo pri pridobivanju informacij o tujih tržiščih in napovedovanju potencialnega povpraševanja, mora podjetje znati oceniti, kakšno količino blaga je sposobno prodati na določenem tujem trgu. Seznaniti se mora z elastičnostjo povpraševanja na tujem trgu, ki mu pomaga določiti primerno ceno. To je še posebej pomembno, če se struktura stroškov spreminja. Trgi z večjo kupno močjo in trgi na katerih kupci veliko dajo na status in so tako bolj nagnjeni k kupovanju dražjih izdelkov, so manj elastični in dovoljujejo podjetju večjo svobodo pri določanju cen, kot trgi, kjer cena predstavlja glavno merilo pri odločanju za nakup.
- Struktura trga in konkurenca: Podjetje mora pri določanju cen upoštevati tudi položaj, ki ga zavzema na določenem trgu glede na konkurente. Odločiti se mora, ali bo konkuriralo samo s ceno ali predvsem z necenovnimi dejavniki.
- Okolje: Na cene lahko neposredno vpliva tudi vladna politika in zakonodaja tuje države. Poleg tega, da določa davke in tarife, lahko v nekaterih panogah država tudi neposredno vpliva na ceno. Z regulacijo trga oz. določitvijo najvišje cene skuša vlada omejiti inflacijo, prehitro rast plač, preprečiti eskalacijo cen in povečati realni dohodek najrevnejšim slojem prebivalstva. Nadzor nad cenami je pogost pojav v državah v razvoju, podjetjem pa lahko precej oteži poslovanje.

Izbira načina oblikovanja cen izdelkov za tuje trge je torej neposredni odraz politike cen, ki jo vodi podjetje, in se neposredno odraža v osnovnem sistemu oblikovanja cen podjetja.

Czinkota in Ronkainen (2001: 332, 333) razlikujeta tri strategije cen, za katere se odloči podjetje glede na karakteristike tujega trga in stopnjo vpletenosti. To so strategija visokih začetnih cen, nižjih začetnih cen in strategija tržno določenih cen. Strategijo visokih začetnih cen podjetje uporabi, ko skuša doseči največ v najkrajšem času. Če hoče uporabiti ta princip, mora biti izdelek na trgu kar se da unikatnen, obstajati pa mora tudi dovolj velik segment kupcev, ki bodo pripravljene plačati visoko ceno. Ker se cena z večanjem ponudbe niža, je uspeh takšnega pristopa odvisen

tudi od možnosti in hitrosti reakcije konkurentov. Če na trgu že obstajajo podobni proizvodi, mora podjetje uporabiti tržni pristop določanja cen. Oceniti mora, katera cena je sprejemljiva za ciljni tržni segment. Cena je tu odvisna od cen konkurentov na trgu. Tej ceni mora podjetje prilagoditi tako proizvodne kot marketinške stroške. Cene v tem primeru ne more uporabljati kot sredstva diferenciacije produkta, ampak jo mora prilagajati tržnim razmeram. To lahko povzroči izgube v primeru, da podjetje ne proda zadostnih količin, ali v primeru, da je cikel izdelka prekratek. Pri strategiji nižjih začetnih cen podjetje izdelke ponuja po nizki ceni, z namenom povečanja prodaje in tržnega deleža. Z večjo količino prodanih izdelkov namerava kompenzirati izgubo, ki je nastala zaradi nižje cene na enoto izdelka. Takšen pristop zahteva velik trg in cenovno občutljive kupce, stroški podjetja pa se morajo v tem primeru z obsegom proizvodnje zniževati. Razlog za takšno določanje cen je preprosta domneva, da bo podjetje z nižjo ceno povečalo prodajo, kar pa ni vedno tako. Tak pristop pa se lahko uporabi tudi z namenom odvrniti konkurente od vstopa na trg.

Terpstra in Sarathy (2000: 527) pa navajata še nekaj dodatnih razlogov za nižje cene na tujih trgih. Te so lahko posledica nižje kupne moči na tujem trgu, ki lahko zahteva od podjetja znižanje cen, če želi doseči zadostno prodajo. K nižjim cenam lahko podjetje prisili večja ponudba in večje število konkurentov na tujem trgu. Prav tako pa lahko podjetje krije nekatere stroške (npr. raziskave, razvoj itd.) že s prodajo na domačem trgu in jih zato ne prišteva k ceni izdelkov, ki jih izvaža.

Podjetje, ki na tujih trgih prodaja po nižji ceni kot na domačem trgu, je lahko obtoženo dumpinga. Proizvajalci in prodajalci na tujem trgu se lahko pritožijo, da je takšno poslovanje do njih nepravilno. Da bi preprečile takšne situacije, države navadno kaznujejo takšno početje.

5. TRŽNO KOMUNICIRANJE

Glavna naloga tržnega komuniciranja je, da kupce seznanja z blagovno znamko in vzdržuje odnos med njo in porabniki (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 57).

Splet trženjske komunikacije sestavlja pet poglavitnih dejavnosti (Kotler 1996: 596):

- oglaševanje,
- neposredno trženje,
- pospeševanje prodaje,
- odnosi z javnostmi in publiciteta,
- osebna prodaja.

Vsa imajo skupno lastnost, saj seznanjajo potrošnike z blagovno znamko s ciljem povečati povpraševanje in prodajo. V nadaljevanju bomo predstavili oglaševanje, odnose z javnostmi in pospeševanje prodaje, saj so to orodja, ki jih uporablja Mura pri tržnem komuniciranju na Poljskem.

5.1 Oglaševanje

Oglaševanje je kreativna množična komunikacija. Je plačana in neosebna oblika sporočanja in spodbujanja procesov menjave izdelkov, storitev, idej, organizacij, ki jo izvaja identificirani oglaševalec (Jančič 1995: 24).

Oglas je lahko ciljni publiki posredovan preko množičnih medijev, kot so: televizija, radio, časopisi, revije, direktna pošta, javni promet, panoji na prostem, katalogi in internet. Osebe in organizacije uporabljajo oglaševanje za promoviranje blaga, storitev, idej, problemov in ljudi.

Oglaševanje je eno najstarejših, najpomembnejših in tudi najbolj kontroverznih orodij tržnega komuniciranja. Ker je visoko fleksibilno, ponuja tako možnost dosega zelo velikega števila ciljnega občinstva kot tudi možnost osredotočenja na majhne in zelo

natančno definirane ciljne skupine. Oglaševanje je lahko stroškovno zelo učinkovito, saj je z njim mogoče doseči širok krog ljudi in so tako stroški na osebo nizki. Po drugi strani pa so lahko skupni stroški za oglaševanje zelo visoki, še posebej, če hočemo, da je oglas predvajan med premori popularnih oddaj. Visoki stroški velikokrat omejijo ali celo preprečijo podjetjem uporabo oglaševanja v promocijskem spletu. Poleg tega oglaševanje redko omogoča hiter odziv občinstva, njegovi učinki na prodajo pa so težko merljivi in se ne pokažejo takoj (Dibb, Simkin, Pride in Farrell 2001: 464).

Glavni cilj oglaševanja je povečanje profita podjetja. Da lahko ta cilj doseže, mora, odvisno od konteksta, izpolniti različne naloge.

Po Randallu (2001: 210) spadajo mednje predvsem predstavitev nove blagovne znamke, informiranje o spremembah v zvezi z izdelkom, opominjanje kupcev o koristih izdelka in spodbujanje k večji uporabi, prepričevanje neuporabnikov, da poskusijo produkt, informiranje o posebnih ponudbah, predstavitev tehničnih informacij in atributov podjetja. Predpogoj za izpolnitev navedenih nalog oz. ciljev pa je dober oglas, ki bo pritegnil in zadržal pozornost ciljnega občinstva ter prenesel želeno sporočilo. Takšen oglas mora biti jedrnat, razumljiv, iz njega mora biti jasno razvidna rešitev problema, predvsem pa mora izstopati iz množice.

Pomembna odločitev v zvezi z oglaševanjem, ki jo mora podjetje sprejeti, je tudi odločitev o izbiri medijev, ki bodo nosilci sporočila. Tu se postavlja vprašanje, kakšna medsebojna zveza dosega (število različnih oseb, izpostavljenih mediju vsaj enkrat v določenem časovnem obdobju), frekvence (število izpostavitve povprečne osebe sporočilu v določenem časovnem obdobju) in oglasnega vtisa (kakovostna vrednost izpostavitve v nekem mediju) je najbolj ekonomična pri danem proračunu.

Kotler (1996: 460) pravi, da je doseg pomembnejši pri uvajanju novih izdelkov, dobro znanih znamk ali znamk, ki se jih ne kupuje pogosto, pa tudi takrat, ko ciljni trg ni natančno opredeljen. Frekvenca pa je pomembnejša pri močnih konkurentih, kadar je treba povedati bolj zapleteno zgodbo, pri močnem upiranju porabnikov ali pri pogosto kupovanih izdelkih.

Precej oglaševalcev meni, da je potrebno veliko število izpostavitve ciljnega občinstva, da začne oglaševanje delovati. Premalo ponovitev lahko pomeni izgubo, saj jih bo občinstvo komajda zaznalo. Na drugi strani pa mnogi dvomijo o smislu visoke frekvence oglasov. Pravijo, da se ljudje po nekaj izpostavitvah istemu oglasu nanj odzovejo, ga zavrnejo, ker jih moti, ali pa ga ne zaznajo več. Poleg dosega, frekvence in vtisa pa je priporočljivo pri izbiri medija upoštevati tudi medijske navade ciljnega občinstva, vrsto izdelka, ki ga oglašujemo, vrsto podatkov, ki jih želimo sporočiti, ter stroške izpostavitve oglasa (Kotler 1996: 640).

Čeprav se lahko oglas pojavi skoraj povsod, se večina oglaševalcev poslužuje enega ali več izmed šestih glavnih medijev. To so televizija, tiskani mediji, panoji na prostem, radio in internet.

Televizija

Prednost televizije je, da združuje sliko in zvok ter ima velik doseg. Je najprodornejši in najvplivnejši medij in pomeni največji kreativni izziv za oglaševalce. Scenariji televizijskih oglasov so podobni tistim iz filmskega sveta. Tudi tu najdemo žanre in veliko filmskih režiserjev snema tudi oglasne filme. Slabosti televizije kot oglaševalskega medija so visoki stroški produkcije in predvajanja oglasov ter tudi omejen čas predvajanja (Habjanič in Ušaj 1998: 108).

Televizija je zelo dinamičen medij, ki se pod vplivom novih tehnologij hitro spreminja. Delovanje televizijskih sistemov se razlikuje od države do države, kot tudi narava oglasnih premorov.

Kot napoveduje White (2000: 168) prihodnosti klasični tv oglasi ne bodo več tako pogosta oz. glavna oblika oglaševanja na televiziji, saj z naraščanjem števila tv kanalov čedalje bolj naraščata sponzorstvo oddaj in programov ter lastni programi oglaševalcev.

Tisk

Tiskane medije delimo na revije in časopise. Oba medija se nekoliko razlikujeta in ponujata različne koristi za oglaševalce. Tisk ponuja priložnost za doseganje občinstva, ki s pazljivim branjem zadovoljuje posebne interese.

Roman in Maas (1995: 59) trdita, da bralci v tisku zelo aktivno iščejo informacije. Oglase sprejemajo in jih celo zahtevajo, saj jih razumejo kot del publikacije, kar še posebej velja za modne revije.

Prednosti revij so v možnostih barvnega in visokokakovostnega tiska. Revije navadno izhajajo mesečno in dolgo krožijo, kar povečuje frekvenco tega medija. Praviloma so specializirane, zato z njimi lažje dosežemo določeno ciljno skupino. Slabosti revij so v visokih stroških tiska, pa tudi informacije težje sproti spreminjamo, saj naslednja številka navadno izide šele naslednji mesec. Prednosti časopisov so številni bralci in visoke naklade. Dnevna izdaja časopisov omogoča sprotno prilagajanje oglasnih sporočil. Pri oglaševanju v časopisih pa težje dosežemo posamezne ciljne skupine, saj je bralno občinstvo zelo široko. Slabosti časopisov so tudi v omejenih možnostih tiska in kratkotrajnosti, saj jih ne hranimo (Habjanič in Ušaj 1998: 107).

Radio

Radio je danes najbolj razširjen množično komunikacijski medij na svetu in kljub veliki popularnosti televizije ni propadel.

Prednosti radia so v relativno nizkih stroških oglaševanja in v velikem številu poslušalcev. Prednost pa so tudi lokalne radijske postaje, ki omogočajo lokalno oglaševanje. Oglasna sporočila lahko hitro spreminjamo in prilagajamo. Ker pa so sporočila le slušna, je njihov obstoj kratek, pozornost in pomnjenje pa slabša, zato je potrebno veliko ponovitev. Oglaševanje pa ni edini način komuniciranja podjetja preko tega medija. Veliko jih radio izkoristi za reportaže o svojih izdelkih, kvize in nagradne igre, med katere vpleta imena svojih izdelkov ali storitev, pogosta oblika sporočanja pa so tudi sponzorstva radijskih oddaj (Habjanič in Ušaj 1998: 107).

Oglaševanje na prostem

Oglaševanje na prostem ali zunanje oglaševanje (najbolj pogosto je oglaševanje na velikih oglasnih panojih) v istem trenutku komunicira z večjim številom ljudi in to najpogosteje v hitrih odmerkih.

Kot pravita Roman in Maas (1995: 69, 75), takšna oblika oglaševanja od tistega, ki naj bi oglas videl, ne zahteva nobene posebne dejavnosti - medij je preprosto tam. Če oglaševanje na prostem uporabljamo s pravo mero okusa, ugotovimo, da gre za medij, ki se lahko dobro vključi v okolje. V Evropi, kjer veliko umetnikov začne prav z oblikovanjem posterjev, zunanje oglaševanje dojemajo kot znak civiliziranosti nekega kraja. Panoji hitro vzbudijo pozornost ljudi in sporočajo misel v trenutku. Zunanje oglaševanje mnogo ljudi dojema kot lokalni dogodek, zato ima lahko tako oglaševanje izreden vpliv.

Internet

Internet oz. spletne strani lahko podjetje dandanes uspešno uporabi za vse oblike tržnega komuniciranja. Preko njih lahko posreduje predstavitev podjetja, predstavitev izdelkov in storitev, obvešča o novostih, odgovarja na vprašanja uporabnikov itd.

Informacije lahko predstavimo v besedi, grafiki, z zvokom in gibljivo sliko. Predstavitev je bolj ekonomična od predstavitev v drugih medijih. Ko je enkrat oblikovana, ostaja 24 ur na dan, spremembe in dopolnila pa so enostavna. Pri tem je pomembno, da je spletna stran privlačna. Najti je treba ravnovesje med količino informacij in grafičnimi možnostmi, upoštevati pa moramo tudi celostno grafično podobo podjetja (Habjanič in Ušaj 1998: 117).

5.2 Odnosi z javnostmi

Gruban, Maksimovič, Verčič in Zavrl (1990: 14) definirajo odnose z javnostmi takole:

Odnosi z javnostmi so sistematično načrtovan in usmerjan proces vplivanja na oblikovanje naklonjenosti javnosti prek obojestransko zadovoljivega, interaktivnega

komuniciranja, ki temelji na odprtem, demokratičnem in značajskem delovanju obeh strani – organizacije in javnosti. So sistematičen proces urejenega, dolgoročnega internega in eksternega komuniciranja organizacije in njenih ciljnih javnosti z namenom, da se ohrani ali izboljša ugled organizacije in podpre doseganje organizacijskih poslovnih ciljev.

K odnosom z javnostmi prištevamo: tiskovna poročila, govore, letna poročila, dobrodelna darila, sponzorstva, objave, odnose s krajevnim okoljem, lobiranje, predstavitvena občila, revije podjetij, dogodke.

Po Huntu in Grunigu (1995: 6) so odnosi z javnostmi formalna pot, po kateri organizacije komunicirajo s svojimi javnostmi. Čeprav organizacija v marsičem komunicira tudi naključno, pa so odnosi z javnostmi tisto komuniciranje, ki ga načrtujejo in usklajujejo profesionalni komunikacijski upravljalci.

Torej lahko rečemo, da so odnosi z javnostmi upravljano komunikacijsko ravnanje organizacije z njenimi javnostmi.

Poklicni strokovnjaki za odnose z javnostmi načrtujejo in izvršujejo to komuniciranje za organizacijo v celoti ali pa pomagajo komunicirati posameznim delom organizacije. Upravljajo sporočila, ki prihajajo od zunaj – na primer takrat, kadar vodijo raziskavo o znanju, stališčih in vedenjih javnosti. Potem to informacijo uporabijo zato, da upravljalcem po vsej organizaciji svetujejo, kako naj oblikujejo politiko ali akcije organizacije, da bodo za javnost sprejemljive. Lahko pa upravljajo tudi sporočila, ki gredo od organizacije navzven, ko pomagajo upravi, da se odloči, kako pojasniti kaki javnosti to ali ono ravnanje ali dejanje, in ko potem napišejo poročilo za javnost ali pa podatkovnico, s katerima ju pojasnijo (Hunt in Grunig 1995: 6).

Izvajanje odnosov z javnostmi poteka v štirih korakih (Gruban, Večič in Zavrl 1998: 132):

1. Agencija oz. oddelek za odnose z javnostmi v podjetju odkrije priložnost ali izziv.
2. Naslednji korak je priprava komunikacijskega načrta, ki ima lahko več kategorij, dober načrt pa mora vsebovati predvsem naslednje: seznam ciljnih javnosti, seznam aktivnosti za posamezne javnosti v okviru

specifičnega komunikacijskega programa, časovnico teh aktivnosti, izvajalce posameznih aktivnosti in okvirno oceno stroškov.

3. Ko je komunikacijski načrt potrjen, pride na vrsto njegovo izvajanje. Pri tem gre za implementacijo različnih orodij za odnose z javnostmi, za izvedbo aktivnosti, ki so bile predvidene v komunikacijskem načrtu.
4. Po končani izvajalski fazi je na vrsti vrednotenje uspešnosti programa odnosov z javnostmi. V okviru vrednotenja moramo pridobiti predvsem odgovor na vprašanje, ali je projekt odnosov z javnostmi dosegel zastavljene cilje. Le-ti morajo biti vsaj deloma zastavljeni tako, da jih lahko kasneje merimo.

Temeljna filozofija odnosov z javnostmi predpostavlja, da organizacije s podporo javnosti in doseganjem medsebojnega razumevanja z različnimi javnostmi veliko lažje dosežejo uspeh pri ugotavljanju in uresničevanju svojih ciljev, kot pa če kljubujejo javnemu nasprotovanju ali če so brezbrizni, ravnodušni do javnosti. Bistvo odnosov z javnostmi lahko povzamemo v nekaj besedah: ugled, dojemljivost, kredibilnost, zaupanje, harmonija in doseganje medsebojnega razumevanja, ki temelji na resnični in popolni informaciji. Ker delujejo organizacije v nenehno spreminjajočem se okolju – notranjem ali zunanjem - ki lahko pomembno vpliva na doseganje organizacijskih ciljev, nekateri opredeljujejo odnose z javnostmi kot menedžment sprememb, kot kontinuiran in načrtovan proces vodenja in upravljanja nenehnih sprememb v organizaciji in okolju, in sicer spremembo negativnih v pozitivna stanja (Gruban, Verčič in Zavrl 1998: 46, 47).

Organizacije torej morajo komunicirati, da uskladijo svoje vedenje z ljudmi, ki učinkujejo nanje in na katere učinkujejo one.

Hunt in Grunig (1995: 5) trdita, da so organizacije uspešne, kadar izpolnijo svoje poslanstvo in namere, te pa si najraje določajo kar same. Po drugi strani imajo javnosti tak ali drugačen interes v organizacijah in si zatorej prizadevajo, da bi vplivale na njihovo poslanstvo in namere. Tako za ljudi kot za organizacije je življenje nenehno pogajanje in sklepanje kompromisov, eno izmed najbolj učinkovitih sredstev za to pa je komuniciranje. Organizacije, ki dobro komunicirajo z javnostmi, s katerimi so v razmerju, vedo, kaj lahko pričakujejo od teh javnosti, javnosti pa vedo, kaj lahko

pričakujejo od njih. Ni nujno, da se bodo vselej strinjale ali da bo razmerje med njimi prijateljsko, vsekakor pa bodo razumele druga drugo oz. imele medsebojno razumevanje. To pa bo prinašalo organizaciji denar, saj ji bo omogočalo prodajo produktov in storitev zadovoljnim odjemalcem, ji zagotovilo sredstva donatorjev ali širitev svojih operacij. Razumevanje in kompromis prihranita organizaciji tudi denar, ki bi ga sicer zapravila za pravde, odredbe, bojkote ali izučevanje novih delavcev.

5.3 Pospeševanje prodaje

Kotler (1996: 664) definira pospeševanje prodaje kot zbirko orodij, ki jih potrebujemo za spodbujanje, zlasti kratkoročno, da izzovemo hitrejše in/ali večje nakupe določenega izdelka/storitve. Za razliko od oglaševanja, ki naj bi ponudilo razlog, ponuja pospeševanje prodaje spodbudo za nakup.

Njegove glavne lastnosti so: omejenost na čas in prostor, ponujanje dodatnih koristi za isto ceno ter takojšnji in kratkoročni učinki (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 335).

Delež izdatkov podjetij za pospeševanje prodaje zadnja leta hitro narašča. De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh (2004: 336) to pripisujejo naraščanju števila blagovnih znamk na trgu, podobnosti oz. nizki diferenciaciji izdelkov, upadanju lojalnosti blagovnim znamkam izdelkov široke potrošnje, majhni učinkovitosti oglasov zaradi oglasne gneče, kratkoročni orientiranosti podjetij, ki hočejo takojšnje rezultate ter vse večji moči trgovcev, ki podjetja prisilijo v pospeševalno prodajne akcije, da bi ta lahko obdržala svoje izdelke v trgovinah.

Namen podjetij, ki se lotevajo prodajno pospeševalnih akcij, je navadno okrepiti lojalnost že obstoječih kupcev in vsaj za kratek čas pritegniti nove, povečati velikost trga z vzpodujanjem uporabe celotne kategorije izdelkov (to koristi predvsem podjetju z največjim tržnim deležem, ki z večanjem trga pridobi največ), podkrepiti delovanje ostalih orodij tržnega komuniciranja, nagraditi zveste kupce ter prepričati trgovce, da

izdelek vključijo v svoj asortiment (predvsem pri lansiranju novih izdelkov) (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 338, 339).

Glede na cilj, ki ga hoče doseči, izbere podjetje oblike oz. orodja pospeševanja prodaje. Mednje prištevamo: nagradne igre, tekmovanja, žrebanja, darila, vzorce, kupone, znižanja, predstavitve, brezplačne pakušnje, prodajo »staro za novo«, vračila gotovine, prodajne razstave, nizkoobrestne kredite itd.

Čeprav pospeševalno prodajne akcije hitro povečajo prodajo in s tem tudi profit, moramo vzeti v obzir tudi njihove morebitne negativne učinke, sploh če jih uporabljamo pogosto.

De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh (2004: 352) o škodljivih učinkih pospeševalno prodajnih akcij pravijo naslednje: »Povzročijo lahko velik upad prodaje po akciji in s tem tudi upad profita, spodbujajo kupce k nenehnemu menjavanju blagovnih znamk ter ogrožajo imidž blagovne znamke, saj ji lahko dajo sloves cenenosti in slabe kvalitete.«

Mnoga podjetja se jih zato izogibajo ali jih uporabljajo le občasno.

6. ŠTUDIJA PRIMERA: TRŽENJE IN TRŽNO KOMUNICIRANJE PODJETJA MURA NA POLJSKEM TRGU

6.1 Predstavitev podjetja Mura

Zgodovina podjetja Mura

Podjetje Mura izvira iz tradicije dveh šivalnic iz Murske Sobote, ustanovljenih leta 1925. Tradicija konfekcijskega načina izdelovanja oblačil sega nazaj v predvojna leta, v čas Cvetičeve in Šiftarjeve delavnice, v katerih so prekmurska dekleta in žene šivale najrazličnejše vrste oblačil. Podjetje Mura je bilo ustanovljeno takoj po vojni, natančneje 23. septembra 1946, z aktom Vlade Republike Slovenije. Mura je bila tako eden prvih industrijskih obratov v Prekmurju. Nudil je zaposlitev delavcem in delavkam iz Prekmurja in jih tako rešil iskanja dela in najrazličnejših opravil drugod po svetu.

Danes je Mura najstarejši in največji slovenski proizvajalec oblačil in eden največjih v Evropi. Mura je danes tudi hiša mode, ki vedno bolj izgrajuje lastno blagovno znamko, obenem pa proizvaja tudi modna oblačila za blagovne znamke številnih poslovnih partnerjev.

Mura danes izvaja storitev kompleksnega proizvodnega inženiringa za lastne blagovne znamke in globalne modne blagovne znamke. Prav tako se ukvarja z upravljanjem in trženjem lastnih blagovnih znamk: Mura s podznamkami (J. G. Carniolus, LeOna, Mura, e.Mura, Unikat), Carla Degen, Classic, Caveli in Palatini.

Za lastne in svetovne modne blagovne znamke izvajajo kompleksne storitve oblikovanja in razvoja modelov, izdelave osnovnih krojev in razmnoževanja krojev v ustreznih velikostih, izdelave prototipov, optimiranja krojnih slik, izdelave kolekcij, organizacije in operativne izvedbe nabave, organizacije in izvedbe proizvodnje, logistike ter ročne izdelave oblačil in izdelave oblačil po meri za nosilce blagovnih znamk (proizvajalce), trgovino (trgovske blagovne znamke) in zahtevne individualiste.

Njihove prednosti pred konkurenti so predvsem:

- celovita storitev od razvoja do distribucije,
- najsodobnejša tehnologija v vseh fazah proizvodnega procesa, od vhodnega nadzora osnovne tkanine in prikrojevanja do računalniško podprtega sortiranja gotovih izdelkov in njihovega skladiščenja,
- sodobna in učinkovita organizacija dela, ki zagotavlja visoko kakovost, obvladovanje majhnih serij ter izredno kratke dobavne roke,
- tim izkušenih strokovnjakov,
- računalniško podprto konstruiranje novih modelov (CAD),
- fleksibilnost – sposobnost prilagajanja proizvodnje glede na velikost nalogov,
- konfekcijska tradicija,
- certifikat ISO 9001–2000,
- strateška pozicija v osrčju Evrope,
- sposobnost hitrega uvajanja trendov in novosti s področja tehnologije.

Za izvajanje kompleksnega proizvodnega in modnega inženiringa je organiziranih 5 specializiranih proizvodnih obratov .

Najpomembnejši izvozni trgi Mure so: Nemčija, Hrvaška, Rusija, Poljska, Ukrajina, Madžarska, Češka, Švica, Belgija, Francija, Avstrija. Skupno pa so se izdelki Skupine Mura v letu 2006 prodajali na trgih 36 držav, večinoma evropskih. Izdelajo preko 2 milijona kosov oblačil na leto in predelajo približno 9 milijonov kvadratnih metrov osnovnih tkanin. Mura je imetnik certifikata ISO 9001 od leta 1994 in ISO 9001–2000.

V Skupini Mura je zaposlenih 4.516 ljudi, od tega jih 3.670 zaposluje Mura d.d., 683 Muralist d.o.o., 72 MURA EHM d.o.o., 38 Trendline GmbH, 19 Mura d.o.o. Beograd, in 34 Mura d.o.o. Zagreb. Ima skupno 170.320 kvadratnih metrov površin, poslovni in funkcionalni objekti se razprostirajo na 55.974 kvadratnih metrih. 17-odstotkov svojih proizvodnih kapacitet namenja za izdelavo oblačil lastnih blagovnih znamk, 83-odstotkov pa za mednarodno kooperacijo. Maloprodajna mreža Mure obsega 62 prodajnih mest na približno 7000 kvadratnih metrih površine.

Predstavitev odvisnih družb skupine Mura

Mura EHM d.o.o.

Dejavnost odvisne družbe Mura EHM d.o.o. je razvoj in trženje oblačil lastne blagovne znamke in trženje licenčnih blagovnih znamk v mreži prodajnih mest Mura in veleprodaji. Murina prodajna mreža obsega danes 56 prodajnih mest. Ciljni trgi so: Slovenija, države bivše Jugoslavije, Poljska, Rusija, Madžarska, Avstrija, Velika Britanija in drugi. Mura EHM d.o.o. upravlja tudi z odvisnima družbama Mura d.o.o. Zagreb in Mura d.o.o. Beograd, ki tržita prodajni program na hrvaškem in srbskem trgu. Mura EHM d.o.o. je v 100-odstotni lasti matične družbe.

MURALIST d.o.o.

Družba Muralist d.o.o. posluje kot invalidsko podjetje, ki za matično družbo proizvaja srajce, bluze in kravate ter izvaja druge poslovne storitve (ekspedit, vzdrževanje okolja, čiščenje, vzdrževanje skupnega značaja in drugo).

TRENDLINE GmbH

Družba Trendline, Bekleidungs und Textilhandels GmbH, Weiden, si z oblačili blagovnih znamk Classic in Carla Degen prizadeva zadovoljiti skupino potrošnic, ki prisegajo na večno modno klasiko, kakovostne tkanine in vrhunsko izdelavo. Družba Trendline GmbH se je usmerila v tržno nišo. Specializirala se je za trženje ženskih kostimov, plaščev in jaken izbranim potrošnicam, ki na trgu iščejo visoko kakovostna oblačila uveljavljene blagovne znamke. Družba Trendline GmbH, ki je v 100-odstotni lasti matične družbe in proda okrog 110.000 kosov oblačil na ciljnih trgih v Nemčiji, Avstriji in državah Beneluksa.

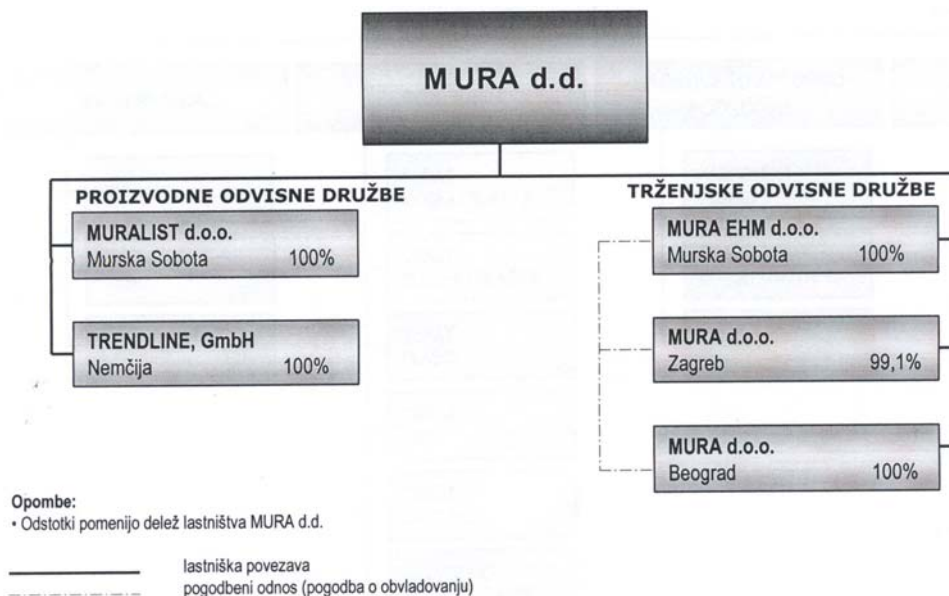
MURA d.o.o. ZAGREB

Odvisna družba za trženje lastnih blagovnih znamk Mura, dopolnilnega programa in drugih licenčnih blagovnih znamk v mreži prodajnih mest Mura in veleprodaji na hrvaškem trgu, je v 99-odstotni lasti delniške družbe Mura.

MURA d.o.o. BEOGRAD

Družba Mura d.o.o. Beograd si prizadeva za ponovno umestitev oblačil blagovne znamke Mura med vodilne blagovne znamke na srbskem tržišču. Omenjena odvisna družba je v 100-odstotni lasti delniške družbe Mura.

SHEMA 6.1.1 : Organizacijska struktura skupine Mura

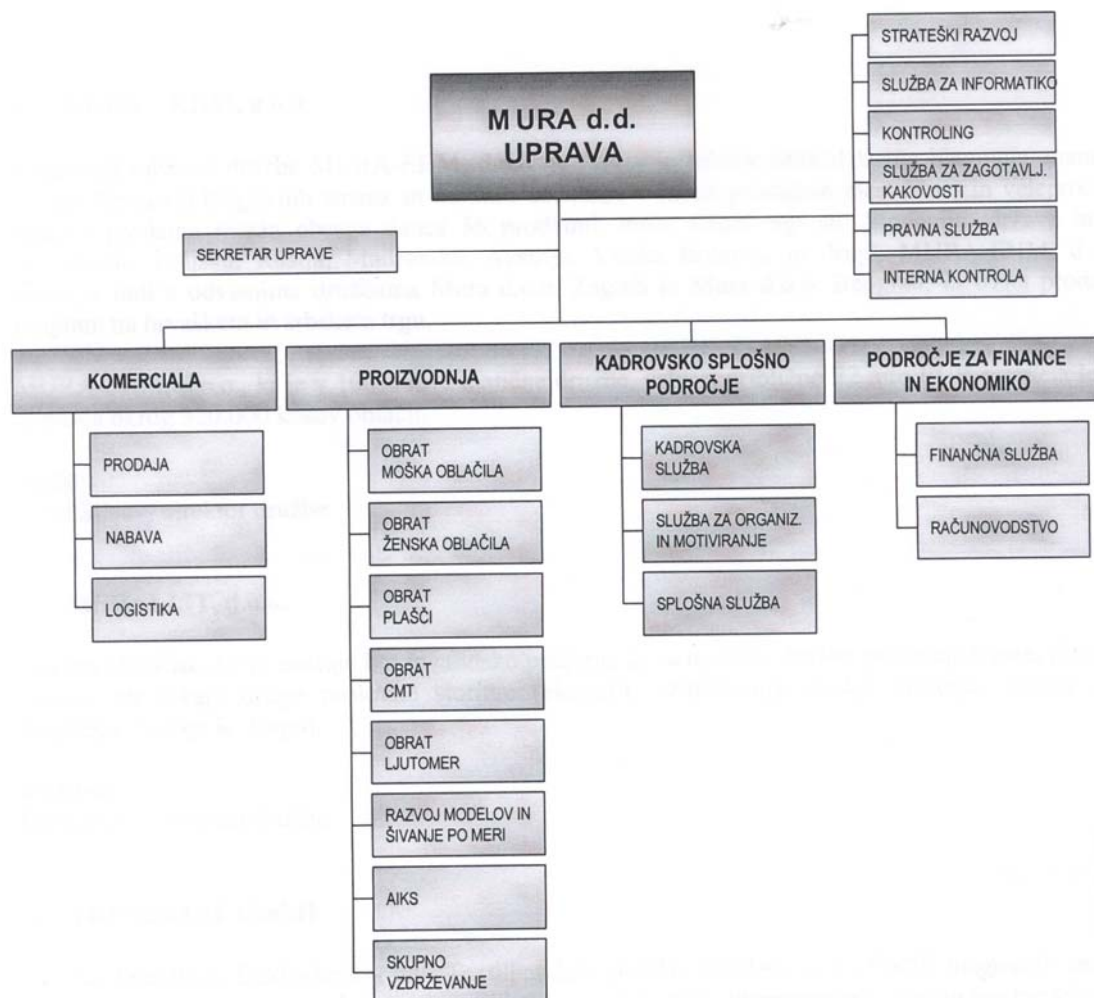


Vir: Mura d.d. 2007.

Organiziranost družbe Mura d.d.

Organiziranost delniške družbe Mura temelji na štirih področjih (komerciala, področje proizvodnje, področje za finance in ekonomiko, kadrovska področje) ter podporni službi, ki vključuje strateški razvoj, službo za informatiko, kontroling, službo za zagotavljanje kakovosti, pravno službo in interno kontrolo.

SHEMA 6.1.2: Organiziranost družbe Mura d.d.



Vir: Mura d.d. 2007.

Vizija, poslanstvo, strateške usmeritve in politika podjetja Mura

Vizija podjetja je postati vodilni strokovnjak v centralni in severnovzhodni Evropi za kompleksni modni inženiring, namenjen najzahtevnejšim poslovnim partnerjem in končnim kupcem.

Poslanstvo podjetja je ohranjati inovativnost tehnologij, kakovost materialov in vrhunski dizajn s ciljem zadovoljevati želje kupcev po ekskluzivnosti ter poudarjeni individualnosti pri oblačilih, v katerih se bodo sproščeno in prijetno počutili.

Strateška usmeritev podjetja Mura je postopoma preiti iz proizvodnega v modno podjetje, ki je sposobno organizirati proizvodnjo in logistiko za ugledne evropske blagovne znamke in ob tem izkoriščati znanje za poudarjen tržni preboj lastnih blagovnih znamk na trgih centralne, jugovzhodne in kasneje tudi zahodne Evrope.

Politika podjetja

Mura d.d. je veskozi imela definirano politiko podjetja, ki je pomemben motivator sodelavcev in tudi temelj organizacijske kulture družbe. V obdobju 2002 do 2006 je Muro zaznamoval strateški dokument Program prestrukturiranja podjetja. V letu 2005 pa je bila zasnovana strategija nadaljnjega razvoja Mure z naslovom »Mura, sodobno modno podjetje«, katere strateški okvir razvoja zajema obdobje od 2006 do 2015. Vsako leto pripravijo tudi poslovni načrt posamezne družbe in ga predstavijo sodelavcem v podjetju.

Blagovne znamke skupine Mura

Program lastnih oblačil v podjetju Mura predstavljajo krovna blagovna znamka Mura z linijami Mura, J.G.Carniolus in LeOna ter podznamka e.Mura. Ostale Murine znamke na trgu pa so še Unikat, Cavelli, Platini, Classic in Carla Degen. Značilnosti oblačil blagovnih znamk so naslednje:

Mura - Mura

Večna klasika, ki pokaže smisel za eleganco, težnjo k urejenosti in potrebo po kakovosti. Oblačila za ljudi, ki ostajajo zvesti klasični eleganci in cenijo zanesljivost, odgovornost, kakovost in tradicijo.

The logo for the 'Mura - Mura' collection features the word 'MURA' in a large, bold, black, sans-serif font. Below it, the word 'MURA' is repeated in a smaller, all-caps, black, sans-serif font.

Mura - J.G.Carniolus

Sodobna visoka moda, aktualni modni trendi v domišljenem dizajnu, čiste linije, rafiniran izbor barv, vzorcev in tekstur, dekoracija so le drobni in preišljeni detajli. Najvišji cenovni razred izdelkov za moške iz Mure. Izdelke odlikuje visoka kakovost tkanin, tehnologija izdelave ter krojaški in ročno izdelani detajli.

The logo for the 'Mura - J.G.Carniolus' collection features the word 'MURA' in a large, bold, black, sans-serif font. Below it, the name 'J.G.CARNIOLUS' is written in a smaller, all-caps, black, sans-serif font.

Mura - LeOna

Oblačila, katerih značilnost so enkratne kombinacije linij, izbori barv, vzorcev in tekstur ter preišljeni detajli. Oblačila LeOna predstavljajo Murin najvišji cenovni razred izdelkov za ženske, odlikuje pa jih visoka kakovost tkanin, tehnologija izdelave na najvišjem nivoju ter krojaški in ročno izdelani detajli.

The logo for the 'Mura - LeOna' collection features the word 'MURA' in a large, bold, black, sans-serif font. Below it, the name 'LEONA' is written in a smaller, all-caps, black, sans-serif font.

e.Mura

Oblačila za mlajše, nekonvencionalne, drzne ljudi, ki vedno hočejo nekaj novega.

The logo for e.mura features the word 'e.mura' in a bold, lowercase, sans-serif font. The 'e' is red, while the 'mura' is black.

Unikat

Blagovna znamka za po meri sešita vrhunska in unikatna oblačila.



Cavelli

Modularni sistem moških oblačil za individualno sestavljanje garderobe. Možnost kombiniranja dovršenih modelov v premišljeno izbranih barvah in tkaninah v vseh velikostnih številkah.



Palatini

Blagovna znamka, rezervirana za posebne potrebe Murinih veleprodajnih kupcev.



Classic

Sinonim za vrhunske ženske plašče in jakne, namenjene najzahtevnejšim ženskam.



Carla Degen

Ženstvena kolekcija z atraktivnimi modeli za modne navdušenke, ki želijo biti v središču pozornosti.



S trženjem in upravljanjem Murinih blagovnih znamk se ukvarja že omenjena odvisna družba Mura EHM d.o.o.

Mura d.d. je pretežno proizvodno podjetje z velikimi proizvodnimi kapacitetami in z velikim socialnim bremenom. Vzvodi odločanja so zelo počasni in njihov reakcijski čas je dolg. Vse to onemogoča hitrejši in smelejši tempo prodaje lastnih blagovnih znamk. Prav zaradi tega je bila potrebna ustanovitev družbe Mura EHM d.o.o., ki prinaša pozitivne učinke pri trženju lastnih blagovnih znamk in s tem pripomore tudi k boljši izkoriščenosti proizvodnih kapacitet in večji donosnosti. Mura EHM d.o.o. je samostojna pravna oseba in deluje kot odvisna družba podjetja MURA d.d. V njeni lasti sta tudi družbi Mura d.o.o Zagreb in Mura d.o.o. Beograd. Mura EHM d.o.o. pa ima predstavnike tudi v drugih državah, in sicer v Avstriji, Nemčiji, Poljski, Madžarski, Rusiji, Ukrajini, Makedoniji, Črni gori, Bosni in Hercegovini in drugje.

Najpomembnejši sestavni del družbe Mura EHM d.o.o. predstavlja oddelek za kreativni razvoj. V okviru tega pa ima najpomembnejšo funkcijo kreativni tim, ki je sestavljen iz produktne vodje, treh modnih oblikovalk, tehnologa, lansirca proizvodnje ter pomožnega osebja in je poleg razvoja lastnih blagovnih znamk in njihove promocije zadolžen še za spremljanje svetovnih modnih trendov in usklajevanje le-teh s potrošniško modo, zbiranje povratnih informacij o prodaji lastnih

blagovnih znamk ter ugotavljanje vzrokov za morebitni odklon od načrtanih ciljev in posledično uvajanje potrebnih sprememb. Njegova naloga je tudi informiranje okolja o vseh aktivnostih, ki jih izvaja Mura EHM d.o.o. (oglaševanje, promocije, modne revije itd.), načrtovanje proizvodnje in usklajevanje dela s proizvodnimi obrati, uvajanje novih tehnologij in nenehno spremljanje novosti na področju tekstilij, kjer sodelujejo tudi s tekstilnima fakultetama v Mariboru in Ljubljani.

Najpomembnejšo funkcijo znotraj kreativnega tima ima že omenjeni produktni vodja, ki skupaj z direktorjem družbe odloča o vseh pomembnejših korakih, ki jih družba izvaja. Tako sprejema odločitve o obstoječih blagovnih znamkah, razvoju novih lastnih blagovnih znamk, promociji blagovnih znamk, lansiranju novih kolekcij ter načinu predstavitve na posameznih trgih, sprejema pa tudi odločitve o cenovni politiki (kakšne naj bodo prodajne cene na določenem trgu), pokrivanju stroškov, skrbi za stike s stalnimi kupci in sodelovanje z zunanjimi institucijami za pomoč pri razvoju in promociji lastnih blagovnih znamk.

V službi za tržne raziskave opravljajo raziskave za pripravo aktualnih kolekcij in raziskave o novostih in novih modnih trendih v svetovnih prestolnicah mode, novosti pri trženju modnih produktov, raziskave novih prodajnih območij in novih prodajnih poti, vključno s tehnologijo prodaje. Opravljajo pa tudi analize vzrokov za neuspeh produktov, ki jih je trg zavrnil. Tržne raziskave opravljajo v glavnem priznane zunanje institucije v sodelovanju z lastnimi strokovnimi službami in posamezniki.

Služba za obvladovanje prodajnih mest opravlja delo razmeščanja izdelkov na prodajnih mestih glede na barvno usklajenost in druge estetske kriterije, določa postavitev opreme ter celotni videz prodajnih mest. Prav tako skrbi za urejenost in izobraževanje osebja, vpetost osebja v okolje in sodelovanje s stalnimi kupci na posameznem območju. Ukvarja se tudi z informiranjem kupcev o novostih v zvezi s prodajnimi mesti, novimi kolekcijami in predstavitvami le-teh (mini modne revije na prodajnih mestih), dodeljevanjem bonitet stalnim kupcem itd.

Nabavni oddelek skrbi za nabavo vseh vrst materialov, potrebnih za proizvodnjo in pripravo vzorčnih modelov za lastne blagovne znamke in novih kolekcij. Prav tako je

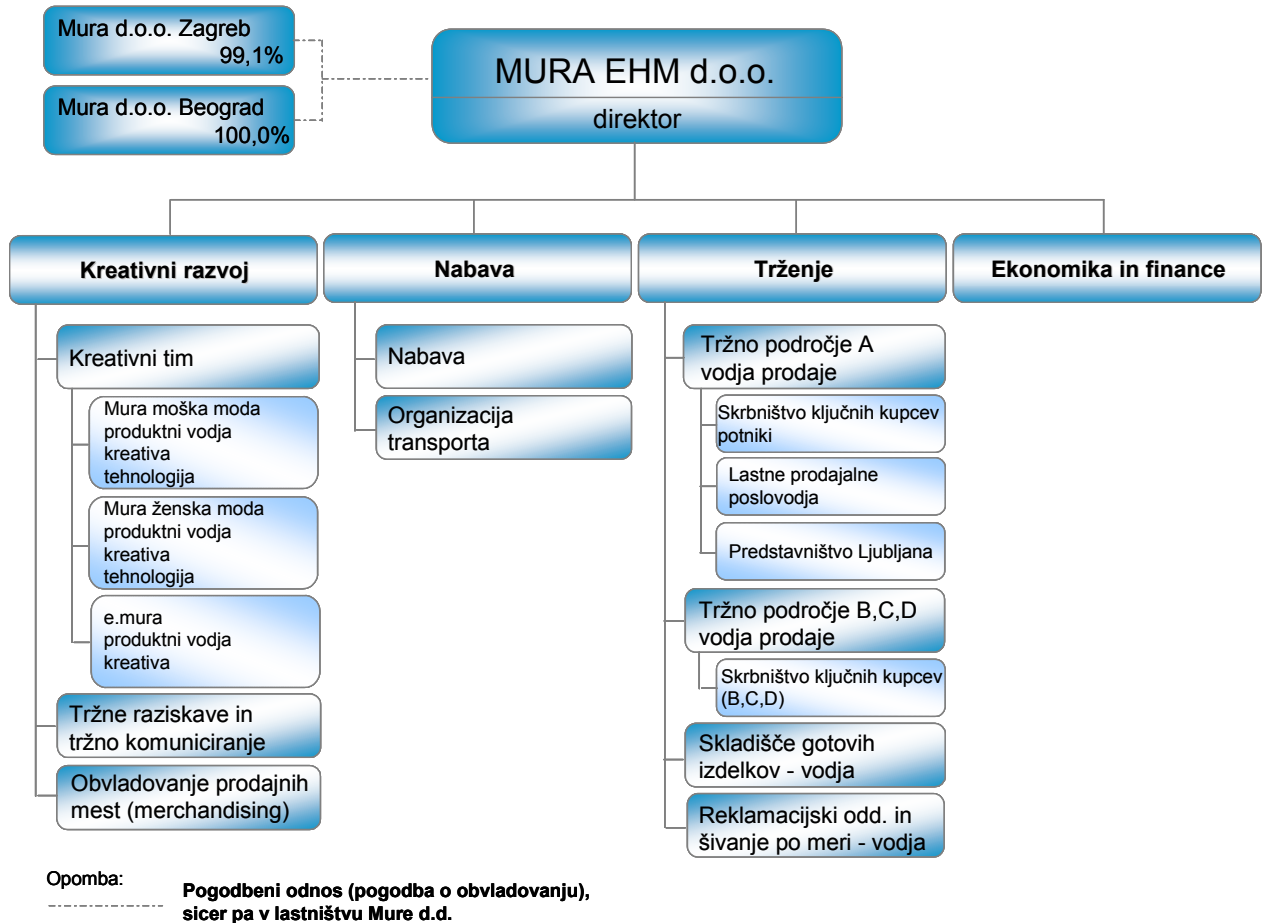
njihova naloga distribucija izdelkov do trgovskih posrednikov v okviru lastne prodajne mreže in tujih posrednikov.

Oddelek za trženje skrbi za prodajo izdelkov lastnih blagovnih znamk ključnim kupcem ter v okviru lastne prodajne mreže, pod njegovo pristojnost pa spada tudi skladišče gotovih izdelkov ter reklamacijski oddelek. Trženje in tržne aktivnosti so usmerjene v pravočasno, kvalitetno in cenovno dostopno ponudbo izdelkov lastnih blagovnih znamk, aktivno pa se vključujejo tudi v širjenje lastne prodajne mreže in prodaje preko posrednikov.

Reklamacijski oddelek se, kot pove že ime, ukvarja z reševanjem reklamacij oz. pritožb v zvezi z napakami na izdelkih in tkaninah, napakami pri postopku obdelave ali pri prodaji. O vsem ugotovljenem sproti obvešča vse udeležene v tržnem procesu, pa tudi kreativni tim, z namenom, da bi bilo nepravilnosti v prihodnosti čim manj. Prav tako pa v tej službi zbirajo naročila za šivanje izdelkov po meri za posamezne zahtevnejše kupce.

Oddelek za finance pa je zadolžen za opravljanje kalkulacij in izračunavanje stroškov posameznih marketinških aktivnosti ter na splošno skrbi za čim bolj ekonomično poslovanje.

SHEMA 6.1.3: Organizacijska struktura družbe MURA EHM d.o.o.



Vir: Mura EHM d.o.o. 2007.

6.2 Vstop Mure na poljski trg

Murina prodajna mreža obsega danes 64 prodajnih mest, od tega 44 v tujini. Murina strateška usmeritev je preboj lastnih blagovnih znamk na trge srednje, jugovzhodne in kasneje tudi zahodne Evrope. To dosegajo z intenzivno širitvijo na tuje trge ter intenzivnim iskanjem novih področij zelenih potrošnikov Murinih oblačil in iskanjem ustreznih distribucijskih kanalov.

Svoje ciljne trge delijo na prioritete in ostale.

Prioritetne trge delijo v tri skupine:

- Trgi bivše Jugoslavije – Hrvaška, Srbija, Črna gora, Bosna in Hercegovina, Makedonija;
- Trgi Vzhodne Evrope – Rusija, Poljska, Češka, Ukrajina, Madžarska, Romunija, Bolgarija;
- Trgi Zahodne Evrope – Avstrija, Belgija, Nizozemska, Nemčija, Švica, Grčija.

Med ostale, manj prioritete trge, pa spadajo predvsem Jordanija, Islandija, ZDA in Izrael.

Ciljne trge srednje in jugovzhodne Evrope so v Muri izbirali na podlagi poglobljene analize doseženih rezultatov in lastnih tržnih raziskav. Za vsak ciljni trg so izbrali ustrezno vstopno strategijo. Ključne informacije za uspešen vstop na izbrani ciljni trg so bile neposredne informacije ljudi o trgu, informacije izkušenih agentov, ki so jim pomagali pri identifikaciji specifičnih potreb in želja kupcev, kakor tudi Murinih tržnikov, ki so neposredno zbirali informacije o trgu in opravili benchmarking konkurenčnih blagovnih znamk ter zbrali informacije o pogojih poslovanja, ki so jih dobili od Gospodarske zbornice Slovenije in na spletu. V izhodišču so oblikovali globalno moško in žensko kolekcijo, ki so jo nato prilagajali specifičnim potrebam in željam kupcev na izbranem ciljnem trgu. Po Murinih izkušnjah o uspešnosti na tujem trgu odloča izbira pravih ljudi – najboljših agentov, ki jih v Muri izberejo na podlagi kontinuiranega spremljanja informacij, objavljenih in dostopnih preko spleta, obiskov večjih sejmov konfekcije in tkanin po Evropi in sodelovanja s tujimi veleposlaništvami v Sloveniji.

Enega najpomembnejših Murinih trgov predstavlja Poljska, relativno velika država vzhodne Evrope s površino 312.685 km², ki meji na Nemčijo, Češko, Slovaško, Ukrajino, Belorusijo, Rusijo in Litvo. Ima 38.518.000 prebivalcev, povprečno starih 37,3 let, z gostoto poselitve 123 ljudi na km², glavnim mestom Varšavo (1.6 mio prebivalcev). Druga večja mesta so še Lodz (831.000 prebivalcev), Krakow (746.000 prebivalcev), Wroclaw (641.000 prebivalcev), Poznan (583.000 prebivalcev), Gdansk (464.000 prebivalcev), Szczecin (418.000 prebivalcev), Katowice (359.000 prebivalcev), Lublin (352.000 prebivalcev). Poljska je večinom ravninska, podnebje je

zelo raznoliko od oceanskega do celinskega. Poljska je od leta 2004 članica Evropske unije, kar je ena izmed največjih prednosti pri spodbujanju tujih naložb. Bruto produkt na prebivalca je leta 2006 znašal 14.100 ameriških dolarjev, njegova rast je bila 5,3-odstotna, rast industrijske proizvodnje pa 10,2-odstotna. Inflacija je znašala 1,3-odstotkov, stopnja brezposelnosti pa je bila 14,9-odstotna. Produktivnost na poljskem hitro raste in presega 50-odstotkov povprečja Evropske unije. To zagotavlja dobro konkurenčno pozicijo tujih podjetij, saj povprečna plača na Poljskem znaša le 25-odstotkov plače v Zahodni Evropi (Central Intelligence Agency 2007).

Poljska je bila 1. maja 2004 največja država pristopnica Evropske unije ter država z največjim številom prebivalcev, ki je predstavljalo več kot polovico vseh prebivalcev držav pristopnic.

Konkurenca na poljskem trgu je zelo močna in se še vedno povečuje, saj vzhodnoevropski trgi, med katere spada tudi Poljska, zahodnim podjetjem predstavljajo preizkusne in hkrati strateške trge za nadaljnji prodor na vzhod. Pri poslovanju na poljskem trgu se podjetja danes srečujejo s prefinjenim tipom potrošnikov in močno tekmovalnim okoljem. Število konkurenčnih izdelkov znotraj posamezne izdelčne kategorije je precej večje kot pri nas. Na Poljskem je to število lahko tudi do desetkrat večje od števila konkurentov v Sloveniji. Med konkurenti je večina večjih in finančno močnejših od naših domačih podjetij. Eden glavnih razlogov za veliko zanimanje tujih podjetij za vzhodne trge je hitra rast osebnih dohodkov na teh trgih. Na Poljskem, na primer, se je povprečni osebni dohodek med letoma 1992 in 2000 podvojil. Z izboljšanjem osebnega standarda pa raste tudi velikost potencialnega trga, ki skupaj s fizično bližino predstavlja glavni razlog za veliko privlačnost tega trga. Iz tega lahko sklepamo, da bodo na poljski trg tudi v prihodnje vstopali novi konkurenti z Zahoda (Trnovšek in Korenini 2001: 247).

Mura ima na Poljskem svoje prodajalne razpršene po vseh večjih mestih, kot so: Varšava, Krakow, Poznan, Gdansk, Katowice, Lodz in druga. Poljski trg je za Muro še posebej pomemben zaradi velikosti, relativno nizke rizičnosti in dejstva, da segment finančno dobro preskrbljenih potrošnikov, ki jim zaslužek omogoča nakup Murinih oblačil, hitro raste.

Segment Murinih kupcev na Poljskem predstavljajo moški in ženske med tridesetim in petdesetim letom starosti, z višjo ali visoko izobrazbo, katerih mesečni dohodek na gospodinjstvo znaša nad 3000 poljskih zlotov (PLN) in ki prebivajo v mestih z nad 500.000 prebivalci.

Skratka izobraženi, dobro situirani prebivalci večjih mest, srednjih let, ki so modno dobro ozaveščeni, ki so pristaši elegantnih oblačil, najboljših materialov in natančne izdelave ter sledijo trendom, ki jih na Poljskem postavljajo igralci, novinarji, stilisti in druge znane osebnosti. Ta segment obsega približno 150.000 ljudi in je v trendu rasti.

Glavni konkurenti Mure na Poljskem so: podjetji Vistula in Wolczanka, ki skupaj tvorita močno povezavo domačih proizvajalcev moške mode na domačem trgu. Tu je še blagovna znamka Pierre Cardin, ki je izmed tujih blagovnih znamk na trgu prisotna največ časa. Ostale blagovne znamke, ki jih je potrebno omeniti, so še Digel, Bugatti, Oskar Jacobson, Baumler, Mexx, Joop, Cinque.

Na področju ženske mode pa so to blagovne znamke Apriori, More&More, Mexx, Simple, Joop, Olsen, Hexaline.

Mura je vstop na poljski trg izvedla tako, da je po vzpostavljenem osebnem kontaktu s poljskim veleposlanikom v Sloveniji pridobila poljskega agenta, katerega prednosti so bile petnajstletne delovne izkušnje na področju konfekcije, mesto predsednika uprave večjega poljskega podjetja, izkušnje z generalnim zastopstvom konkurenčne blagovne znamke Pier Cardin in lastna maloprodajna mreža. Pred realizacijo prvih poslov je Mura agenta povabila v Muro v Mursko Soboto, kjer si je ogledal proizvodnjo, se celovito seznanil s potekom vseh poslovnih procesov, prednostmi blagovne znamke Mura ter spoznal svoje poslovne partnerje. Vse naštetih predhodne aktivnosti so odločale o vzpostavitvi dobrega partnerskega odnosa, obojestranskega zaupanja ter odločitvi obeh partnerjev, Mure in izkušenega poljskega agenta, za sklenitev dolgoročnega poslovnega sodelovanja. Mura je v prvi fazi skupaj s poljskim agentom izdelala kratkoročni in srednjeročni načrt trženja svojih izdelkov pod lastno blagovno znamko Mura na poljskem trgu, pripravila seznam potencialnih partnerjev, identificirala mesta, lokacijo prodajnih mest in nakupovalnih

centrov, medtem ko je agent začel samostojno in ob pomoči Mure predstavljati kolekcijo na ciljnih prodajnih mestih.

Rezultat je bila vzpostavitev Murine prodajne mreže z dvanajstimi franšiznimi prodajalnami, med drugim tudi v poljski prestižni privatni trgovski maloprodajni verigi Royal Collection, katere aduti so razširjena prodajna mreža in odlična lokacija prodajaln višjega srednjega cenovnega razreda. Med prodajnimi artikli na poljskem trgu izstopa prodaja Murinih moških oblek vrhunskega dizajna in odlične kvalitete, s katerimi konkurira domačemu proizvajalcu Vistula.

V Muri dajejo velik poudarek negovanju odnosov s trgovci, ki so specializirani za prodajo njihovih oblačil. Njihov cilj je postaviti nov sodoben razvojni koncept franšizinga po vzoru že uveljavljenih blagovnih znamk, ki bo zagotavljal razvoj in rast obema franšiznima partnerjema na daljši rok. Zavzemajo se za pridobivanje novih partnerjev (sklenitev novih pogodb) ter povečanja tržnega deleža in profita od prodaje blagovne znamke Mura skozi franšizno mrežo.

Koncept franšizinga v Muri zajema standardizacijo trgovin (tip trgovin, asortiman, osnovni in modni dodatki, vedno sveže nove kolekcije, nivo kakovosti storitev), organizacijo za upravljanje in obvladovanje franšiznega sistema (postavitev sistema, centralno obvladovanje, izobraževanje, informatika itd.) ter postavitev osnovnih principov franšizinga in franšiznih odnosov.

Mura jemalcem franšize ponuja:

- celoten projekt trgovine v skladu s postavljenimi tipizacijo in standardizacijo,
- izračun profitabilnosti in poslovanja,
- optimalen izbor Murinih kolekcij, vedno sveže (mesečno) atraktivne modele,
- enotno prezentacijo blaga na prodajnem mestu in izgled izložb,
- izobraževanje pred začetkom poslovanja in vsakoletna nadaljnja izobraževanja, kodeks obnašanja in oblačenja prodajalcev,
- vključitev v globalno tržno komuniciranje, akcije pospeševanja prodaje in program lojalnosti (kartica Mura),
- ugodnejše pogoje nabave in posebne komercialne pogoje,

- sprotno podporo in pomoč pri vodenju, nabavi, prodaji, računovodstvu, nadzoru nad poslovanjem.

Mura franšizojemalcem tako krije stroške projekta trgovine, stroške softwara, oglaševanja prodajnega mesta in izvajanja aktivnosti namenjenih končnim potrošnikom, enako kot v lastnih prodajalnah. Poleg tega organizira izobraževanja zaposlenih, določi prodajni asortiman, izdelava franšizni priročnik, opremlja prodajno mesto z marketinškimi materiali in zagotavlja merchending na prodajnem mestu.

Stroški poslovanja jemalcev Murinih franšiz so tako nižji, kot bi bili, če bi poslovali samostojno (oglaševanje, izobraževanje, raziskave itd.) Pod okriljem Murinega franšiznega sistema lahko bolj suvereno tekmujejo s konkurenco, kot če bi nastopili samostojno, know-how in podpora, ki ju nudijo jemalcem, pa le-tem zagotavlja večji uspeh, saj ne potrebujejo večjega predznanja o delovanju panoge.

Franšizojemalec pa mora kriti stroške najemnine in poslovanja, stroške adaptacije objekta in opreme trgovine, hardware opreme, izvajati vse aktivnosti v skladu s franšizno pogodbo in priročnikom ter redno poročati o prodajnih rezultatih ter spremembah na trgu.

Lokacije trgovin morajo biti v mestnem središču, v središču trgovskega dela mesta z ustreznim nivojem ponudbe in velikim pretokom ljudi oz. v nakupovalnih centrih z ustreznim nivojem ponudbe, primernim blagovni znamki Mura, na atraktivni frekventni lokaciji. Velikost in okvirni tloris lokala morata biti v okviru načrtane tipizacije, lokal naj bi bil v pritličju (izjema so nakupovalni centri) in imel čim večje izložbene površine.

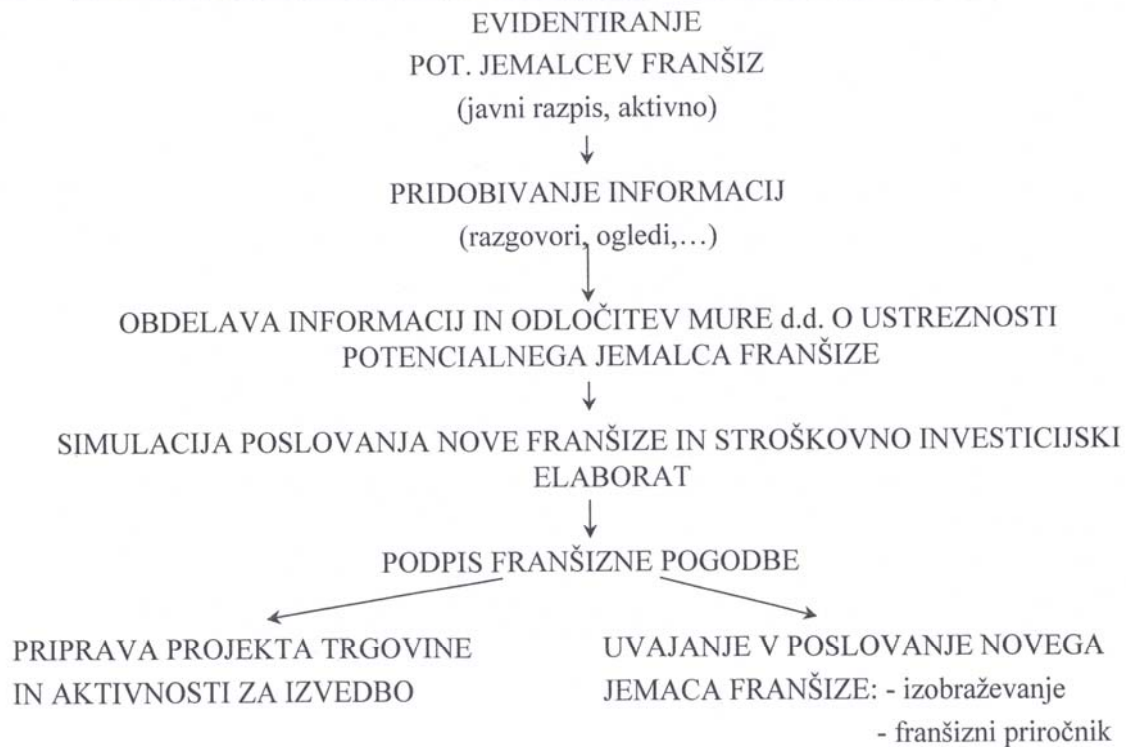
Potencialni jemalci franšize morajo biti lastniki ali najemniki lokala, v katerem bo franšizna trgovina, ta pa mora ustrezati postavljenim Murinim kriterijem za izbor primernosti lokacije. Poleg tega morajo biti jemalci franšize pripravljene na dolgoročno sodelovanje z Muro (vsaj pet let), soglašati pa morajo tudi s pogoji v pogodbi pod varianto vzemi ali pusti.

Pri preverjanju »kakovosti« potencialnega jemalca franšize so v Muri pozorni predvsem na finančne zmožnosti, vpetost poslovnega partnerja v okolje, njegovo

pomembnost in priznanost v okolju, ostale poslovne aktivnosti partnerja, poslovne sposobnosti in motiviranost ter poslovno moralo.

SHEMA 6.2.1: Postopek obdelave potencialnih jemalcev franšize v podjetju Mura d.d.

Postopek obdelave potencialnih jemalcev franšize



Vir: Mura d.d. 2007.

V Muri zdaj preučujejo možnost ustanovitve podjetja s skupnimi vlaganji na Poljskem, katerega poslanstvo bi bilo poleg širjenja franšiznih prodajnih mest tudi celostno utrjevanje blagovne znamke Mura, kot blagovne znamke oblačil višjega srednjega cenovnega razreda.

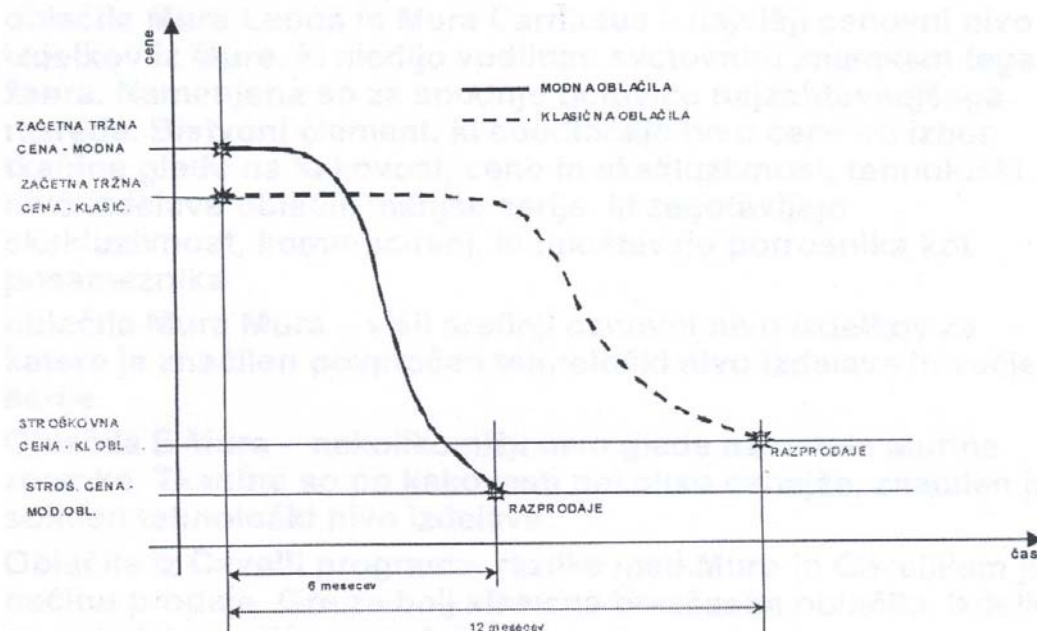
Murine izkušnje pričajo o treh dejavnikih, ki so ključnega pomena za uspeh pri vstopanju na izbrani ciljni trg – v tem primeru poljski. To so: dobro zastavljena vstopna strategija, izbira pravega človeka-agenta in osredotočenje na iskanje primernih prodajnih mest, katerih izbira je rezultat tesnega partnerskega sodelovanja Mure z izkušenim in osebno zavzetim agentom.

Cenovna politika Mure

Mura pri določanju cen za poljski trg uporablja tržni pristop, saj predstavljajo osnovni dejavnik pri določanju cen njihovih izdelkov ocene o sprejemljivosti cene za ciljni segment kupcev oz. kupna moč in povpraševanje, pa tudi cene konkurentov na trgu. Na osnovi teh dejavnikov skušajo ugotoviti, katera je sprejemljiva cena za njihove izdelke in temu prilagoditi stroške proizvodnje in marketinga. S cenovno politiko skušajo maksimizirati prihodek in posledično tudi profit in tržni delež.

Spodnji graf prikazuje odvisnost cen Murinih oblačil od modnosti posameznih kosov oblačil. To pomeni, da imajo modna oblačila (polna krivulja) v izhodišču višje cene, vendar krajši čas prodaje, medtem ko je pri klasičnih kosih oblačil (prekinjena krivulja) začetna cena nekoliko nižja, zaradi daljšega obdobja prodaje, saj ta oblačila ostajajo modna dalj časa, niso tako podvržena trenutnim modnim trendom in so tudi redkeje predmet razprodaj.

GRAF 6.2.1: Odvisnost cen in modnosti pri Murinih oblačilih

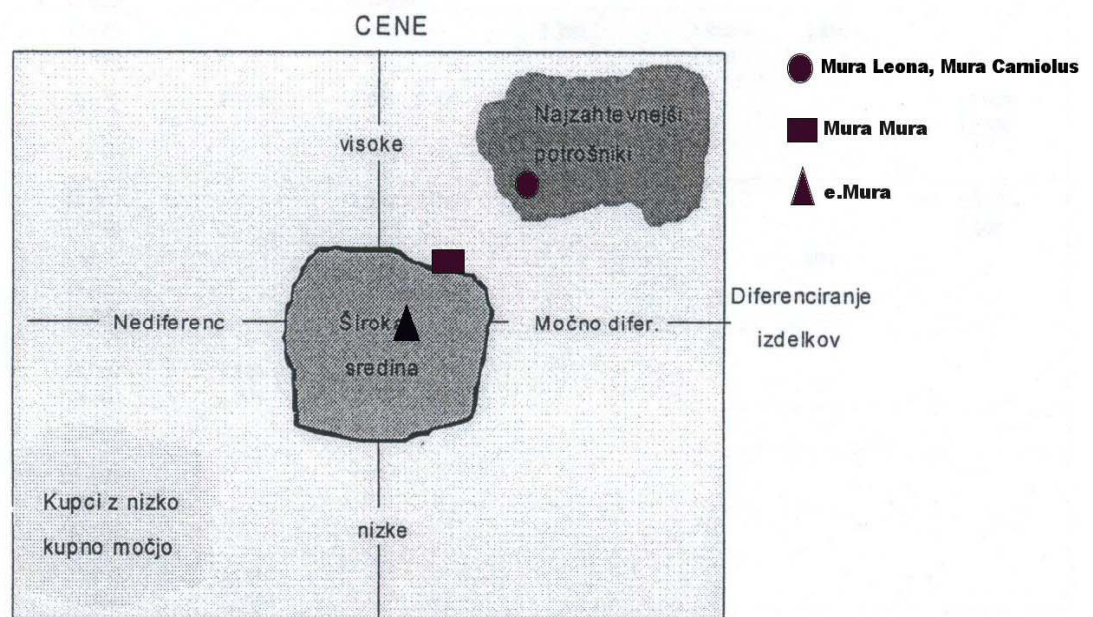


Vir: Mura d.d. 2007.

Prodajne cene Murinih oblačil pa so odvisne tudi od tega, kateri Murini blagovni znamki pripada oblačilo. Oblačila Mura LeOna in Mura Carniolus predstavljajo najvišji cenovni razred Murinih izdelkov in sledijo vodilnim svetovnim znamkam tega ranga. Bistveni elementi, ki določajo ceno teh oblačil so kakovost in ekskluzivnost tkanin, visok tehnološki nivo izdelave oblačil, majhne serije oblačil, ki zagotavljajo ekskluzivnost oblačil in upoštevajo potrošnika kot posameznika. Oblačila Mura Mura predstavljajo višji srednji cenovni razred izdelkov, za katere je značilen povprečen tehnološki nivo izdelave in večje serije. Oblačila e.Mura so oblačila nekoliko nižjega cenovnega razreda glede na ostale Murine znamke. Tkanine so nekoliko cenejše, značilen je povprečen tehnološki nivo izdelave. Pri oblačilih iz programa Cavelli gre za bolj klasična, brezčasna oblačila. Izdelki se nahajajo v nižjem srednjem cenovnem razredu.

Naslednja shema prikazuje cene Murinih oblačil glede na stopnjo diferenciacije in zahtevnost kupcev, ki so jim posamezne Murine blagovne znamke primarno namenjene. Oblačila e.Mura (označena z trikotnikom), ki so prvotno namenjena mlajšim kupcem in so narejena iz dostopnejših materialov, spadajo v srednji cenovni razred. Oblačila Mura Mura (označena s pravokotnikom) so namenjena nekoliko zahtevnejšim kupcem in so nekoliko dražja v primerjavi z oblačili e.Mura. Oblačila Mura Leona in Mura Carniolus (označena s krogom) pa so oblačila z visoko stopnjo diferenciacije (kar se tiče materialov in kakovosti izdelave), namenjena kupcem z visokimi zahtevami in predstavljajo najvišji cenovni razred Murinih oblačil.

SHEMA 6.2.2: Cene Murinih oblačil glede na stopnjo diferenciacije in zahtevnost potrošnikov, katerim so namenjena.



Vir: Mura d.d. 2007.

Tržno komuniciranje Mure na poljskem trgu

Družba Mura EHM d.o.o., ki se ukvarja z marketingom in prodajo Murinih blagovnih znamk, je na Poljskem prisotna od leta 1995. Poslovno sodelovanje se je pričelo z odprtjem predstavništva v Varšavi. Danes Mura EHM d.o.o. posluje na Poljskem preko večih prodajnih mest s sistemom franšizinga. V tem času se je že izoblikoval določen tržni segment kupcev, ki jih lahko imenujemo kar stalni kupci. Za te, kot tudi za nove potencialne kupce, organizirajo skupaj s poljskimi poslovnimi partnerji predstavitve modnih novosti v obliki modnih revij. Te prirejajo tako ob posebnih priložnostih kot tudi na predstavitvah rednih sezonskih kolekcij. Tržne raziskave in tudi vse oblike oglaševanja in promocije lastnih blagovnih znamk opravljajo odvisno od potreb, za to usposobljena poljska oglaševalska in raziskovalna podjetja. Odločitve o raziskavah in oglaševanju skupaj sprejemata direktor Mura EHM d.o.o. in produktni vodja.

Orodja tržnega komuniciranja, ki jih uporablja Mura na Poljskem, so: oglaševanje, odnosi z javnostmi in pospeševanje prodaje.

Oglaševanje

Mura na Poljskem oglašuje v tiskanih medijih (predvsem revije), na prostem in v kratkem tudi na internetu.

Oglaševanje v tiskanih medijih

Mediji, v katerih oglašujejo, so bili izbrani na podlagi tem, ki jih obravnavajo, občinstva, ki so mu namenjeni, in prestiža.

Oglašujejo v naslednjih tiskanih medijih:

Pani (mesečna revija za ženske),

Marie Clair (mesečna revija za ženske),

Elle (mesečna revija za ženske),

Playboy (mesečna revija za moške),

Piata aleja (mesečna priloga časnika Rzeczpospolita, namenjena poslovnežem),

Business Class (mesečna priloga časnika Puls Biznesu, namenjena poslovnežem),

Galerija (publikacija nakupovalnega središča Galerija Mokotow v Varšavi).

Zaradi imidža morajo biti vsi oglasi celostranski in barvni.

Oglaševanje na prostem

Mura na prostem oglašuje na visokokvalitetnih panojih »backlites«, velikosti 6 x 3 metre, narejenih iz vinilne folije, ki so dobro vidni in odporni na slabe vremenske razmere, kar je še posebej pomembno jeseni in pozimi. Panoji so nameščeni ob mestnih vpadnicah, ob glavnih mestnih ulicah, v nakupovalnih in poslovnih središčih, na zidovih v mestnih središčih.

Oglaševanje na internetu

Mura bo v kratkem začela oglaševati na največjem poljskem portalu Onet.pl, ki ima mesečno sedem milijonov uporabnikov. Na portalu bodo predstavljali nove kolekcije, in sicer v obliki »slide show«. Pripravljajo pa tudi internetno stran posebej za poljski trg (www.mura.pl), ki bo v pomoč pri ustvarjanju imidža in zavesti o blagovni znamki ter bo podpora oglaševanju in drugim orodjem tržnega komuniciranja.

Odnosi z javnostmi

Upravljanje odnosov z javnostmi Mure na poljskem trgu zajema naslednje dejavnosti:

- pripravo in posredovanje sporočil za javnost nacionalnim, lokalnim in za modo specializiranim medijem,
- organiziranje novinarskih konferenc in brifingov o nadaljnjih aktivnostih Mure na Poljskem,
- organiziranje srečanj predstavnikov Mure z novinarji in stilisti,
- spremljanje poročanja medijev o Muri,
- plasiranje Murinih oblačil na TV (»voditelj v oblačilih Mura«),
- izdajanje revije Mura Lifestyle v poljskem jeziku,
- predstavitev nove kolekcije dvakrat letno v izbranem okolju,
- interno komuniciranje z zaposlenimi (obveščanje o novostih, svetovanje),
- kratkem ustanovitev kluba Murinih kupcev (kupci, ki se včlanijo so deležni naslednjih v ugodnosti: brezplačno prejemajo revijo Mura Lifestyle, prejemajo Murine novice po elektronski pošti, deležni so posebnih promocijskih ponudb).

Pospeševanje prodaje

Program prodajno pospeševalnih aktivnosti Mure na Poljskem zajema:

- predstavitev novih kolekcij na prodajnih mestih,
- popusti v obliki darilnih bonov za lojalne kupce,
- pozornosti in darilca ob nakupu moške obleke, ženskega kostima ali plašča,
- novoletna presenečenja in darilca,
- sezonska znižanja.

Poleg pravkar navedenih orodij tržnega komuniciranja pa Mura na Poljskem posveča še posebno pozornost tudi opremi prodajnih mest.

Oprema prodajnih mest ima dvojno vlogo: privablja kupce in maksimira nakupe. Sodobno oblikovanje prodajaln je rezultat novega pristopa k načrtnemu razstavljanju izdelkov. Njegov namen je pritegniti kupce zlasti zaradi spoznanja, da urejenost prodajaln pomembno vpliva na kupčevo nakupno vedenje. Prodajalna naj bo oblikovana tako, da kupca opogumlja, da vstopi, da zmanjša njegov psihološki odpor in da se začne zanimati za razstavljene izdelke. Če je kupec sproščen, si vzame čas za ogled izdelkov in se nato morebiti odloči za nakup. Kupec se odziva na splošen videz prodajalne, vzdušje v prodajalni, razporeditev izdelkov. Vsi naštetih dejavniki vplivajo na odločanje v sami prodajalni, pa tudi na dolgoročno naravnost kupcev (Potočnik 2001: 296).

Prodajna mesta morajo imeti razpoznavni imidž in vizualno identiteto. Vsa prodajna mesta so opremljena s povečanimi fotografijami aktualne kolekcije ter dekorativnimi elementi v izložbah (posebej za pomlad, poletje, jesen, zimo ter Novo leto).

Glede na ciljne kupce, ki jim je Murino prodajno mesto namenjeno, nivo in širino ponudbe ter velikost prodajnega mesta imajo dva tipa prodajnih mest:

- Image store: Nahajajo se v prestolnicah in središčih večjih mest z več kot 200 kvadratnih metrov prodajnih površin in z unikatno opremo. To so ekskluzivne trgovine, namenjene najzahtevnejšim potrošnikom, z najvišjim nivojem ponudbe.

SLIKA 6.2.1: Image store



Vir : Mura d.d. 2007.

- Standard store: Prevladujoč tip Murinega prodajnega mesta s široko ponudbo Murinih kolekcij (tudi srednjega in višjega srednjega cenovnega razreda), večjih in tudi manjših kvadratur, s ponudbo za ženske in moške ali specializirano ponudbo (samo za ženske ali samo za moške), s tipsko, fleksibilno opremo.

SLIKA 6.2.2: Standard store



Vir : Mura d.d. 2007.

7. UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Kot je znano, je vzrok problemov Mure, kot tudi večine drugih podjetij slovenske tekstilne industrije, dejstvo, da ni vlagala v razvoj lastnih blagovnih znamk, saj v preteklosti to ni bilo potrebno. Živela je od prodaje na domačem trgu in dodelavnih del in se ni trudila za kaj več. Problem je bil tudi, da podjetja niso bila zainteresirana za zaposlovanje lastnih strokovnjakov s področja marketinga. (Završnik 2004: 185) Ko se je cena dela zvišala, Mura za dodelavne posle ni bila več konkurenčna, hkrati pa so na slovenski trg prodrli tuja uveljavljena imena modne industrije, ki jim Mura zaradi prešibke in slabo prepoznavne blagovne znamke prav tako ni mogla konkurirati. Tako ja zašla v krizo, iz katere se še danes ni izvlekla.

Kar se tiče Murinega poslovanja na Poljskem, lahko sodeč po obsegu prodaje, ki se je od leta 2004 do 2006 povečal za 34,8-odstotkov, sklepamo, da je bil vstop na trg uspešen in se je vsaj zaenkrat izplačal, s tem pa se je nekoliko povečala tudi razpoznavnost blagovne znamke Mura na poljskem trgu. To pa seveda še ne zagotavlja dolgoročnega uspeha, pa tudi Mure še ne rešuje iz krize.

V nadaljevanju so predstavljeni predlogi, ki bi lahko pripomogli k izboljšanju poslovanja tako na Poljskem kot tudi na drugih trgih ter sčasoma pripomogli k izhodu iz krize:

- Blagovna znamka Mura nima prave identitete, kar je danes ključnega pomena za uspeh blagovne znamke. »Identiteta je tista, ki naredi blagovno znamko enkratno in ji omogoča razlikovanje od drugih znamk« (Kapferer 1997: 11). Mura sicer predstavlja sinonim za kakovost in funkcionalnost, vendar je to danes, vsaj v tem cenovnem razredu nekaj samoumevnega, ne predstavlja več konkurenčne prednosti in ne more biti sredstvo diferenciacije. Pogoji, da bo potrošnik kupil oblačilo določene blagovne znamke, je, da z njo povezuje določene lastnosti, s katerimi se lahko identificira. Vsaka uspešna blagovna znamka predstavlja določeno vrednoto, npr. Chanel brezčasno eleganco, Versace rock, seksualnost itd. Ker smo priča homogenizaciji mode, kjer bistvenih razlik v oblačilih kot takih ni in se ta razlikujejo le po blagovni znamki,

je potrebno delati na izgradnji in diferenciaciji le-te. Sredstvo diferenciacije pa morajo biti neotipljive lastnosti oz. vrednote.

- Mura ima sloves blagovne znamke s strogo klasično in poslovno modo, katere prodaja v svetu že nekaj časa upada, modne zapovedi v poslovnem svetu niso več tako toge pa tudi starejši in ljudje srednjih let se oblačijo bolj mladostno. Med oblačili staršev in otrok ni več bistvenih razlik. Temu se je potrebno čim prej prilagoditi in uvesti oz. razširiti ponudbo manj strogih »casual« oz. neformalnih oblačil in oblačil za prosti čas. To so poleg blagovnih znamk z oblačili masovne proizvodnje naredile tudi praktično vse blagovne znamke visoke mode. Tudi blagovne znamke, ki so prej ciljale le na zahtevnejše skupine porabnikov, so uvedle blagovne znamke oz. podznamke z bolj preprosto, ležerno modo, da bi zadostile potrebam trga.
- V modni industriji postaja vse bolj pomembna hitrost oz. hitra odzivnost. Zaradi zelo hitrih sprememb v današnjem času je določati kolekcije leto vnaprej precej tvegano. Potrebno je nenehno spremljati trende in se na njih čim prej odzvati. V zvezi s tem bo potrebno povečevati letno število kolekcij. To že lep čas počnejo vodilna modna podjetja, kot sta Zara in H&M, kjer pripravijo sedemnajst oz. šestnajst kolekcij na leto. To dejstvo da kupcem vedeti, da tistega česar danes ne bodo kupili jutri več ne bo, kar povzroči, da stvar kupijo takoj in da zahajajo v njihove trgovine veliko pogosteje kot v konkurenčne. S tem pa se izognejo tudi velikim zalogam in s tem povezanim stroškom.
- Z razkošjem in modo se vse bolj spogleduje tudi šport. Luksuzne blagovne znamke širijo svojo ponudbo na področje športa, pa tudi športne blagovne znamke so začele ponujati oblačila za različne priložnosti. »Tako je npr. podjetje PPR, ki je med drugim lastnik blagovne znamke Gucci in Yves Saint Laurent, pred kratkim kupilo 25,14-odstotni delež v Pumi in najavilo odkup vseh delnic. Ustvariti želijo močne blagovne znamke, ki bodo ponujale celovit življenjski slog« (Mužič 2007: 32). Lastniki najprestižnejših blagovnih znamk so prisiljeni svojo ponudbo širiti na športne linije, da bi zadržali kupce in ostali konkurenčni. To bi morala čim prej storiti tudi Mura, saj so predvsem

lahkotnejše oblike športov postale sestavni del življenja in celo oblika socializacije.

- Ker je izdelava takih oblačil tehnološko manj zahtevna, bi jih lahko izdelovali drugje, kjer je cena delovne sile vsaj malo nižja. To so naredile tudi ugledne blagovne znamke in s tem veliko zaslužile, saj so bila športna oblačila masovno proizvedena v državah s cenejšo delovno silo in tako tudi nizkimi stroški. Ker pa so se izdelki prodajali pod imenom ugledne blagovne znamke visoke mode, so dosegali zelo visoke cene. Lep primer tega je kot pravi Taylor (v White in Griffiths 2000: 140), blagovna znamka Tommy Hilfiger, ki uspeva prodajati izdelke masovne proizvodnje, narejene na Kitajskem, kot kreatorška oblačila.
- Mura bi lahko blagovno znamko razširila tudi na druge kategorije izdelkov, kot so obutev, torbe, ure, očala, nakit, parfumi itd., čemur smo priča pri vseh uspešnih blagovnih znamkah v modni industriji. »Modni dodatki (čevlji, torbice) za oblačilne blagovne znamke, kot sta Prada in Gucci, pomenijo več kot polovico prodaje. Od desetine do četrtnine realizacije modni ponudniki dosežejo še z različnimi licenčnimi pogodbami, predvsem s parfumi in očali. Lahko bi rekli, da oblikujejo oblačila zato, da lahko prodajajo dodatke« (Mužič 2002: 17).
- Mura v očeh mladih predstavlja tradicijo, torej nekaj zastarelega, nasprotje modernega, tradicija pa pri mladih vse bolj izgublja pomen. Z njo se ne morejo identificirati. Mlajša generacija je odraščala ali še odrašča v času nenehnih in hitrih sprememb, temu so se prilagodili, s tem so se navadili živeti in zato tudi sami potrebujejo nenehno nekaj novega, kar se odraža tudi pri izbiri oblačil. Zato je potrebno zmanjšati elemente klasike in vsako sezono ponuditi raznolikost, nekaj novega, drugačnega. Nikakor ne bi smeli vztrajati pri starem konceptu, saj je segment teh kupcev premajhen. Mura sicer v sklopu podznamke e.Mura ponuja oblačila za mlade, vendar pa večina potencialnih kupcev s tem sploh ni seznanjena. Potrebna bi bila intenzivnejša marketinška komunikacija, bolj raznolika ponudba s širšim in še bolj poglobljenim asortimentom in malo nižja cena, saj bi se v primeru, da bi bila oblačila

dostopna večjemu številu mlajših potrošnikov, ti že zgodaj seznanili in navezali na blagovno znamko in ji verjetno ostali zvesti tudi v prihodnosti, ko bodo starejši.

- Glede Murinih blagovnih znamk se zastavlja vprašanje smiselnosti tolikšnega števila blagovnih znamk, če upoštevamo dejstvo, da so stroški upravljanja blagovnih znamk zelo visoki in v svetu zaradi vse večje konkurence še naraščajo, Mura pa se nenehno sooča s finančnimi težavami. Poleg tega pa večina ljudi Murinih blagovnih znamk, ki ne nosijo imena »Mura«, z njo tudi ne povezuje.
- Da lahko uspešno zgradimo identiteto blagovne znamke, je potrebno dobro spoznati ciljne skupine potrošnikov in njihov življenjski stil, osredotočiti pa se je treba tudi na konkurente. Mura bi zato morala bolje raziskati trge, na katerih posluje, in še natančneje določiti lastnosti in potrebe ciljne skupine potrošnikov, natančneje pa je potrebno določiti tudi konkurente (predvsem na tujih trgih) in jih čim bolje spoznati. Pridobiti pa mora tudi več informacij od obstoječih in novih poslovnih partnerjev.
- Mura bi morala kljub krizi in slabemu finančnemu položaju nameniti več sredstev za marketinške dejavnosti in upravljanje blagovnih znamk. Podjetje Mura za marketinško komunikacijske dejavnosti v izhodišču nameni okoli 3-odstotke od prihodkov, od tega pa je navadno realiziranih le 2,2-odstotka kar je premalo. Uspešna podjetja namenijo za marketinške dejavnosti najmanj 3-odstotke, navadno še več, npr. podjetje Escada skoraj 5-odstotkov.
- Zaradi finančnih težav in omejenih sredstev bi bilo dobro v tržnem komuniciranju posvetiti večjo pozornost odnosom z javnostmi, saj so stroškovno učinkoviti in delujejo kredibilno preko odobritve tretje strani.
- Tržno komunikacijske dejavnosti pa bi bilo nujno v veliki meri okrepiti predvsem pri podznamki e.Mura, saj je prav ta pri ciljni publiki najmanj prepoznavna. Ravno preko te znamke bi lahko Muro najhitreje približali mlajši

generaciji, vendar pa večina tistih, ki naj bi jim bila namenjena, sploh ne ve zanjo.

- Več pozornosti bi lahko posvetili tudi komuniciranju preko interneta. Lahko bi izboljšali spletno stran, preko katere bi bil mogoč tudi nakup izdelkov, predvsem znamke e.Mura. Oblačila e.Mura pa bi bila lahko naprodaj v posebnih prodajalnah, prilagojenih mlajši generaciji, ločeno od Murinih poslovnih oblačil.
- Občasno bi lahko pri kreiranju oblačil (predvsem e.Mura) sodelovali s kakšno znano osebo (kot to počnejo nekatere tuje blagovne znamke, npr. H&M in S.Oliver), ki bi se pojavljala tudi v oglasih, sodelovala pri promociji, bila gostja pri odprtju morebitnih novih trgovin, predstavljala Murina oblačila na zabavah in drugih družabnih dogodkih in katere ime bi predvsem vzbudilo dodatno pozornost in zanimanje.
- Kljub pomembnosti osvajanja tujih trgovin pa pri tem ne sme priti do zanemarjanja domačega. V Sloveniji je namreč kar nekaj Murinih trgovin na neprimernih mestih. Lahko bi jih preselili na boljše lokacije v središča mest, pa tudi urejenost bi bila lahko boljša (več svetlobe, prostornosti itd.). Slovenskega trga torej kljub majhnosti ne kaže zanemarjati, saj je lahko zaradi toliko večje prepoznavnosti blagovne znamke prav tako ali še bolj donosen kot tuji.
- Marketinška funkcija je še vedno podrejena proizvodni. Vodstvo bi moralo večjo pozornost posvetiti marketinški funkciji, saj so izdatki za marketing še vedno obravnavani zgolj kot strošek in ne kot investicija. Za marketing bi bilo potrebno kljub krizi nameniti več denarja in morda tudi zaposliti še kakšnega strokovnjaka na tem področju, ki bi spodbujal marketinško miselnost pri zaposlenih. Potrebno bi bilo več fleksibilnosti, inovativnosti in pripravljenosti za tveganje, izboljšali pa bi lahko tudi komunikacijo med oddelki oz. interno komunikacijo.

- Mura bi morala postopoma zmanjševati količino dodelavnih poslov (z izjemo zelo dragih, unikatnih oz. maloserijskih oblačil najprestižnejših blagovnih znamk) in prenehati biti odvisna od njih, saj pri le-teh ni dodane vrednosti in zato dolgoročno ne prinašajo uspeha. Osredotočiti bi se morali na proizvodnjo oblačil lastnih blagovnih znamk, saj le-te prinašajo dodano vrednost, in s tem profit za nadaljni razvoj in kritje visokih stroškov dela. Brez uspešne blagovne znamke in dodane vrednosti pa ni profita.

Seveda bi vsi ti ukrepi zahtevali precejšnja finančna sredstva in zato v kratkem času ne bi bilo mogoče izvesti vseh, vsekakor pa je potrebno razviti nove pristope k trženju in vodenju, povečati vlogo marketinga ter spremeniti poglede na kreativnost in blagovni znamki ustvariti identiteto, ki bo omogočala identifikacijo.

8. ZAKLJUČEK

Globalizacija predstavlja osrednji pojav današnjega časa. Modna industrija je ena tistih, ki se je dotaknila med prvimi in jo prisilila v hitre spremembe. Zaradi nje je morala tudi Mura racionalizirati način poslovanja in ga spremeniti tako, da bo zagotavljal inovativnost tehnologij, kakovost materialov in vrhunski dizajn. Zato so se tehnološko posodobili in začeli s strateškim prehodom iz proizvodnega v modno podjetje, ki svoje znanje in osemdesetletne izkušnje s proizvodnjo oblačil izkorišča za organiziranje proizvodnje in logistike za ugledne evropske blagovne znamke. Njen cilj je postati vodilni strokovnjak za kompleksni modni inženiring, namenjen najzahtevnejšim poslovnim partnerjem in končnim kupcem, ter preboj lastnih blagovnih znamk na trge srednje, jugovzhodne in zahodne Evrope. V prihodnosti načrtujejo naložbe v opremo, informatiko in razvoj prodajnih mest, precejšnja sredstva pa bodo namenili tudi utrjevanju lastne blagovne znamke.

Mura je z lastno proizvodnjo zahtevnih kosov oblačil, kot so plašči in kostimi, ki temelji na lastnem znanju in izkušnjah domačih proizvodnih delavcev, z oblikovalci, ki so na podlagi analiz pretekle kolekcije oblačil, s spremljanjem modnih smernic in obiski sejmov mode v tujini, poskrbeli za pripravo poljske kolekcije oblačil, ter nenazadnje s kontinuiranim izobraževanjem prodajnega osebja, ki je poskrbelo za zadovoljstvo končnih kupcev tudi s svetovanjem na prodajnih mestih, dosegla uspešno prodajo svojih oblačil na poljskem trgu. Kot smo ugotovili, je Mura na tem trgu s pomočjo dobrega agenta postavila temelje za poslovanje preko franšiznih prodajal, katerih mrežo ima namen razvijati še naprej. Na trgu komunicirajo preko oglaševanja, odnosov z javnostmi, orodij pospeševanja prodaje ter prodajnega okolja v prodajalnah.

Mura na Poljskem zaenkrat posluje uspešno, vseeno pa bi bilo, za ohranitev uspešnega poslovanja tudi v prihodnje, dobro uvesti nekatere spremembe. Ker je največji problem še vedno slaba prepoznavnost blagovne znamke v tujini, je zelo pomembno posvečati več pozornosti področju upravljanja blagovnih znamk in za to nameniti več sredstev. Pri upravljanju podjetja je potrebno dati večji pomen marketinški funkciji, ki je še vedno podcenjena. Dobre rezultate je torej mogoče

doseči z nenehnim investiranjem v blagovno znamko in nove tehnologije v vseh fazah proizvodnje, s stalnim procesom skrajševanja proizvodnih ciklusov ter močno okrepitevijo sil na področju oblikovanja, računalništva in predvsem upravljanja lastnih blagovnih znamk. Prihodnost Mure pa je tudi v trženju know-howa in organizaciji proizvodnje in logistike za partnerje.

9. LITERATURA IN VIRI

1. Aaker A. David (1991): *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press – A Division of Macmillan, Inc.
2. Anholt, Simon (2003): *Brand New Justice: The upside of global branding*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
3. Blacket, Tom (1998): *Trademarks*. London: Macmillan Business.
4. Central Intelligence Agency (2007): *The World Factbook, Poand*. Dostopno na <http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pl.html> (3. maj 2007).
5. Czinkota, R. Michael in Ilkka A. Ronkainen (2001): *International Marketing*. Fort Worth (etc.): Harcourt College Publishers.
6. Czinkota, R. Michael, Ilkka A. Ronkainen in Michael H. Moffett (2005): *International Business*. Mason (Ohio): Thomson South-Western.
7. Damjan, Janez in Stane Možina (1999): *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. De Chernatony, Leslie (2002): *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja*. Ljubljana: GV Založba.
9. De Chernatony, Leslie in Malcolm McDonald (1998): *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
10. De Pelsmacker, Patrick, Maggie Geuens in Joeri Van den Bergh (2004): *Marketing Communications*. Harlow (etc.): FT Prentice Hall.
11. Dibb, Sally, Lyndon Simkin, William M. Pride in O.C. Farrell (2001): *Marketing Concepts and Strategies*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
12. European Franchise Federation (2004): *European Code of Ethics for Franchising*. Dostopno na <http://www.eff-franchise.com/selfregulation.html> (17. april 2007).
13. Franinfo (2000): *History of Franchising*. Dostopno na <http://www.franinfo.com/history.html> (10. julij 2007).
14. Grilc, Peter (1988): *Pogodba o franchisingu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Gruban, Brane, Meta Maksimovič, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1990): *ABC PR – Odnosi z javnostmi na prvi pogled*. Ljubljana: Tiskovno središče.

16. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1998): *Preskok v odnose z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
17. Habjanič, Darja in Tanja Ušaj (1998): *Osnove trženja*. Ljubljana: Aladin.
18. Hall, Peter in Rob Dixon (1988): *Franchising*. London: Pitman publishing.
19. Hrastelj, Tone (1995): *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Založba Gospodarski vestnik.
20. Hunt, Todd in James E. Grunig (1995): *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
21. Intervju z Metko Erjavec Granov, direktorico marketinga v Mura EHM d.o.o., Murska Sobota, 19. april 2007.
22. Intervju z mag. Simono Šarotar Žižek, izvršno sekretarko uprave Mura d.d., Murska Sobota, 15. februar 2007.
23. Intervju s Stankom Srako, komercialistom v Mura EHM d.o.o., Murska Sobota, 5. julij 2007.
24. Jančič, Zlatko (1990): *Marketing strategija menjave*. Ljubljana: FDV.
25. Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV.
26. Jančič, Zlatko (1995): Ustavite Reklamo! *Marketing Magazin* (8–9), 24–25.
27. Jurše, Milan (1999): *Mednarodni marketing*. Maribor: EPF.
28. Kapferer, Jean-Noel (1992): *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. London. Kogan Page Limited.
29. Kapferer, Jean-Noel (1997): *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Sterling Kogan Page.
30. Kavčič, Aleša (2005): *Odnos potrošnikov do nakupa modnih oblačilnih znamk*. Magistrsko delo. Ljubljana: EF.
31. Kenny, Brian in Karen Dyson (1989): *Marketing in small Business*. London: Routledge.
32. Kotler, Philip (1996): *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
33. Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj (2003): *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
34. Marconi, Joe (1993): *Beyond Branding*. Chicago, Cambridge: Probus Publishing Company.
35. McDonald, Malcom in Ian Dunbar (1995): *Market Segmentation*. London (etc.): Macmillan Business.

36. Muehlbacher, Hans, Lee Dahringer in Helmut Leihls (1999): *International Marketing*. London (etc.): International Thomson Business Press.
37. Mura d.d. (2007): *Podatki o podjetju*. Interno gradivo.
38. Mura d.d. (2007): *Predstavitev podjetja*. Dostopno na <http://www.muraonline.si/sl/informacija.asp> (15. junij 2007).
39. Mužič, Artur (2002): Konec popolnosti, dobrodošla nasprotja. *Finance* (230), 17.
40. Mužič, Artur (2007): Zdravi glamur vašega telesa. *Ona* (17), 32–35.
41. Pavlin, Igor (1998): Franšizing. V Franci Vidic (ur.): *Sodobni marketing: Zbornik gradiv za seminar marketinga in prodaje*, 136–153. Ljubljana: GEA College.
42. Pettis, Chuck (1995): *Technobrand*s. New York (etc.): Amacom.
43. Pevec, Bojan (1998): Kakšne so možnosti za obstoj in razvoj slovenske oblačilne industrije. *Tekstilec* (5–6), 167–175.
44. Potočnik, Vekoslav (2001): *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.
45. Povalej, Marko (1992): *Kako s franšizingom do dobička*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Randall, Geoffrey (2001): *Principles of Marketing*. London: Thomson Learning.
47. Roman, Kenneth in Jane Maas (1995): *Kako oglaševati*. Radovljica: Euroshop.
48. Sekcija slovenskih franšiznih družb (1998): *Evropski kodeks etike za franšizing*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
49. Šarotar Žižek, Simona (2002): Vizija, kaj je že to? *Modni utrip* (4), 18–25.
50. Taylor, Lou (2000): The Hilfiger Factor and the Flexible Commercial World of Couture. V Nicola White in Ian Griffiths (ur.): *The Fashion Business: Theory, Practice, Image*, 121–142. Oxford, New York: Berg.
51. Terpstra, Vern in Ravi Sarathy (2000): *International Marketing*. Mason (Ohio): Thomson South-Western.
52. Trnovšek, Robert in Bojan Korenini (2001): Preživeti na vzhodnoevropskih trgih. V Primož Hvala (ur.): *Zbornik prispevkov šeste marketinške konference*, 245–254. Ljubljana: Finance.
53. Vidic, Franc (2002): *Marketinške strategije*. Piran: GEA College.
54. White, Roderick (2000): *Advertising*. London (etc.): McGraw-Hill Publishing Company.
55. Završnik, Bruno (2004): V konkurenčnem svetu mode in blagovnih znamk. *Tekstilec* (5–6), 185.