

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Leila Mirah

**Uspešna slovenska blagovna znamka;  
primer blagovne znamke Shipman podjetja Seaway Group  
d.o.o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Leila Mirah

Mentor: red. prof. dr. Borut Marko Lah

**Uspešna slovenska blagovna znamka;  
primer blagovne znamke Shipman podjetja Seaway Group  
d.o.o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

## **USPEŠNA SLOVENSKA BLAGOVNA ZNAMKA; PRIMER BLAGOVNE ZNAMKE SHIPMAN PODJETJA SEAWAY GROUP D.O.O.**

Osrednji namen diplomske naloge je analizirati uspešnost slovenske blagovne znamke Shipman na podlagi teoretičnih izhodišč. Pri tem sem prišla do zaključka, da je Shipman uspešna blagovna znamka, ki je ozaveščena v določenem krogu javnosti s svojimi pomembnimi, trajnimi in posebnimi dodanimi vrednostmi, ki se ujemajo s pričakovanjem javnosti, ki jo ta blagovna znamka nagovarja. Blagovna znamka Shipman je s svojo močno identiteto pozicionirana na trgu plovil kot tržni nišer, saj zagotavlja boljšo kakovost od konkurence, tehnološko inovativnost in dovršenost ter vrhunski dizajn na tako zahtevnem področju kot je navtični trg. Ob tem pa majhnost in relativna neprepoznavnost Slovenije kot države izvora v obravnavanem primeru nima pretiranega vpliva na odločanje pri nakupu jadrnice Shipman, saj ima podjetje Seaway Group d.o.o. zelo močno tradicijo na trgu navtike, kar velja tudi za lastnika brata Jakopin, ki sta v navtiki "doma" že od zgodnjih 80-ih let, s čimer sta si pridobila neprecenljive izkušnje in poznanstva po vsem svetu. Na uspešnost blagovne znamke pa kažejo tudi številna mednarodna priznanja in nagrade, ki jih je blagovna znamka Shipman prejela.

**Ključne besede:** uspešna blagovna znamka, tržna niša, država izvora, blagovna znamka Shipman, Seaway Group d.o.o.

## **A SUCCESSFUL SLOVENIAN BRAND; THE EXAMPLE OF THE SHIPMAN BRAND BY SEAWAY GROUP LLC**

The central point of this graduate work is to analyze the efficiency of the Shipman brand. The analysis was based on theoretical starting-points. It led me to the conclusion that Shipman is a successful brand which is recognized in a specific circle of the public with its important, lasting and unique added values that match the expectation of the public it addresses. The Shipman brand has a strong identity and is positioned in the boatbuilding market as a niche-oriented player, as it provides better quality than its competitors, enhanced technological innovativeness, perfection and top design in a demanding nautics market. The smallness and relative low recognizability of Slovenia as the origin country in this case has no exaggerated influence on the Shipman boat purchase decision, as Seaway Group LLC has a very strong nautics market tradition. The same can be said of the company's owners, the Jakopin brothers, who have been rooted in this line of business since the early 1980's, thus gaining priceless experience and contacts throughout the world. International recognitions and awards for the Shipman brand prove its successfulness.

**Key phrases:** successful brand, market niche, country of origin, Shipman brand, Seaway Group LLC

# KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>2 NIŠE KOT CILJNI TRG</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 CILJNO TRŽENJE</b> .....	<b>9</b>
2.1.1 SEGMENTACIJA .....	10
2.1.2 IZBOR CILJNIH TRGOV .....	11
2.1.3 POZICIONIRANJE .....	11
<b>2.2 DIFERENCIACIJA IN KONKURENČNA PREDNOST</b> .....	<b>12</b>
<b>3 BLAGOVNA ZNAMKA</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 OPREDELITEV BLAGOVNE ZNAMKE</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 USPEŠNA BLAGOVNA ZNAMKA</b> .....	<b>17</b>
<b>3.3 VREDNOST BLAGOVNE ZNAMKE</b> .....	<b>18</b>
<b>3.4 KRITERIJI OCENE POTENCIALA BLAGOVNE ZNAMKE</b> .....	<b>20</b>
<b>3.5 IMIDŽ IN IDENTITETA BLAGOVNE ZNAMKE</b> .....	<b>22</b>
<b>3.6 BISTVO BLAGOVNE ZNAMKE</b> .....	<b>25</b>
<b>3.7 OSEBNOST BLAGOVNE ZNAMKE</b> .....	<b>26</b>
<b>3.8 ŠIRJENJE BLAGOVNE ZNAMKE IN STRATEGIJE BLAGOVNE ZNAMKE</b> .....	<b>27</b>
<b>3.9 VSTOP NA TUJE TRGE IN INTERNACIONALIZACIJA BLAGOVNE ZNAMKE</b> .....	<b>28</b>
<b>3.10 DRŽAVA IZVORA BLAGOVNE ZNAMKE</b> .....	<b>30</b>
<b>4 NAVTIČNI TRG</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1 PRI NAS IN V SVETU</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2 KONKURENCA IN SHIPMAN KOT TRŽNI NIŠER</b> .....	<b>33</b>
<b>5 PREDSTAVITEV PODJETJA SEAWAY GROUP D.O.O. IN BLAGOVNE ZNAMKE SHIPMAN</b> .....	<b>36</b>
<b>5.1 ZGODOVINA IN RAZVOJ PODJETJA SEAWAY GROUP D.O.O.</b> .....	<b>36</b>
<b>5.2 BLAGOVNA ZNAMKA SHIPMAN</b> .....	<b>38</b>
<b>5.3 PREDSTAVITEV PROGRAMA DELOVANJA PODJETJA IN NJIHOVIH PLOVIL</b> .....	<b>39</b>
<b>5.4 KUPCI IN CILJNA SKUPINA</b> .....	<b>43</b>

<b>5.5 TRŽENJE .....</b>	<b>43</b>
<b>5.6 KONKURENCA .....</b>	<b>45</b>
<b>5.7 UPRAVLJANJE BLAGOVNE ZNAMKE SHIPMAN.....</b>	<b>47</b>
<b>5.8 IMIDŽ IN IDENTITETA BLAGOVNE ZNAMKE SHIPMAN.....</b>	<b>48</b>
<b>5.9 PREDNOSTI PODJETJA .....</b>	<b>49</b>
<b>5.10 CILJI PODJETJA .....</b>	<b>51</b>
<b>5.11 USPEŠNOST BLAGOVNE ZNAMKE SHIPMAN .....</b>	<b>52</b>
<b>5.12 ANALIZA VPRAŠALNIKA .....</b>	<b>53</b>
<b>6 SKLEP .....</b>	<b>61</b>
<b>7 LITERATURA.....</b>	<b>64</b>

# 1 UVOD

Uspešna blagovna znamka je ključnega pomena za uspešnost podjetja, saj je podjetju v veliko pomoč pri njegovi prepoznavnosti, večji vrednosti in razvoju.

Ob poplavi takšnih in drugačnih blagovnih znamk se lahko vedno za trenutek ustavimo in razmislimo, katere blagovne znamke so na trgu zaznane kot uspešne ter kaj je tisto, kar zaznamuje določeno blagovno znamko kot uspešno.

Na vprašanje o uspešnosti blagovne znamke sta poskušala odgovoriti že De Chernatony in McDonald (1998), ki uspešno blagovno znamko označita kot prepoznaven izdelek, storitev, osebo ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednosti, ki se kar najbolj ujemajo s kupčevimi potrebami (De Chernatony in McDonald v De Chernatony 2002, 24).

V svojem diplomskem delu bom obravnavala primer slovenskega podjetja Seaway Group d.o.o. in postavila pod drobnogled njihovo blagovno znamko jadrnic Shipman. Zakaj ravno blagovna znamka Shipman? Shipman velja za blagovno znamko, ki je več kot uspešna na tako specifičnem področju, kot je navtični trg. Njen sloves sega preko meja Slovenije, kljub temu, da Slovenija ni poznana po navtični industriji, kot je na primer sosednja Italija. Kljub temu je slovenskemu podjetju Seaway Group d.o.o. uspelo narediti blagovno znamko, ki jo pozna skoraj ves navtični svet. Izhajajoč iz tega, je cilj diplomske naloge utemeljiti hipotezo, da je blagovna znamka Shipman podjetja Seaway Group d.o.o. uspešno pozicionirana na mednarodnem trgu kot tržni nišer, ki se izrazito prilagaja željam posebnega segmenta kupcev, ter s tem utrjuje svojo pozicijo na trgu. Poleg tega država izvora, Slovenija, kljub svoji majhnosti in relativni neprepoznavnosti na navtičnem področju, v tem primeru nima pretiranega vpliva na odločitev nakupa jadrnice Shipman.

Pri pisanju diplomskega dela je osnovna metoda družboslovnega raziskovanja analiza in interpretacija primarnih in sekundarnih virov ter študija primera.

Uvodu diplomskega dela sledi drugo poglavje, kjer opredelim: niše kot ciljni trg, segmentacijo in izbor trgov, pozicioniranje ter diferenciacijo in konkurenčno prednost podjetja.

V tretjem poglavju diplomskega dela so predstavljena izhodišča blagovne znamke na splošno: opredelitev blagovne znamke, definicija, kaj uspešna blagovna znamka je, opis vrednosti blagovne znamke in tudi to, kako vrednost definirajo znani teoretiki. Tu opredelim tudi kriterije ocene potenciala blagovnih znamk, imidž in identiteto, bistvo ter osebnost blagovne znamke na splošno. Sledijo podpoglavja, ki opredeljuje širjenje in strategije blagovne znamke in vstop na tuje trge ter internacionalizacijo blagovne znamke. Tretje poglavje zaključujem s podpoglavjem o pomembnosti države izvora blagovne znamke.

Ker diplomsko delo temelji na podlagi blagovne znamke jadrnic Shipman in njeni uspešnosti, je smiselno nekaj besed nameniti tudi področju navtike in konkurenci, ki nastopa na tem področju, čemur namenim četrto poglavje.

V petem poglavju so predstavljena konkretna dejstva in podatki o blagovni znamki Shipman in podjetju. V tem delu diplomske naloge tudi opravi analizo primarnih virov na podlagi večkrat opravljenih intervjujev z gospodom Markom Pašem, projektnim vodjem v podjetju Seaway Group d.o.o., ter analizo sekundarnih virov, ki sem jih pridobila iz različnih internetnih člankov, internega gradiva, letnega poročila podjetja in drugih virov. Nenazadnje apliciram pridobljeno teoretično znanje na obravnavan primer blagovne znamke Shipman.

Nato sledijo podpoglavja, ki zajemajo splošno zgodovino in razvoj podjetja Seaway Group d.o.o., sledi opis blagovne znamke Shipman ter predstavitev programa podjetja in predstavitev programa njihovih plovil. V tem poglavju opredelim tudi kupce blagovne znamke Shipman, metode trženja, konkurenco, upravljanje podjetja z blagovno znamko, imidž in identiteto blagovne znamke Shipman ter nenazadnje predstavim tudi prednosti in cilje podjetja.

Za lažjo predstavitev imidža blagovne znamke Shipman sem se odločila za analizo kratkega anonimnega vprašalnika, ki sem ga posredovala določenim posameznikom,

ki so del navtičnega trga in z njim tudi na tak ali drugačen način sodelujejo. Nenazadnje navajam tudi podatke o uspešnosti, tako podjetja Seaway Group d.o.o., kot tudi blagovne znamke Shipman.

V sklepu diplomskega dela potrdim ali ovržem hipotezo, ki je predstavljena v uvodu ter navedem tudi svoje mnenje o uspešnosti blagovne znamke Shipman.



## **2 NIŠE KOT CILJNI TRG**

Za podjetje, ki se odloči delovati na širšem trgu velja, da ne more oskrbovati vseh kupcev, ki so del tega trga. Zato mora podjetje ugotoviti najprivlačnejše tržne segmente, ki jih lahko uspešno zadovolji (Kotler 2003, 279).

Tržna niša je ozek segment trga, ki ga zadovoljuje le nekaj določenih podjetij. Le-ta se odločijo za značilno množico potez, ki potrošniku ponujajo posebno kombinacijo koristi. Podjetje, ki na trgu velja za tržnega nišerja, mora razumeti potrebe svoje niše, zagotoviti posebne koristi potrošnikom, da bodo le-ti pripravljeni plačati tudi višjo ceno določenega izdelka (Kotler in drugi 2005, 393).

Nišerji so tista podjetja, ki poznajo svoje ciljne potrošnike bolje, kot druga podjetja na trgu, zato jim lahko ponujajo izdelke po višji ceni, vendar z obljubo maksimalne zadovoljitve in izpolnitve njihovih pričakovanj. Poleg navedenega pa je glavna strategija nišerstva specializacija podjetja za prav poseben segment trga, ki zadovoljuje relativno majhen segment potrošnikov. Glede na to, da lahko niše v določenem trenutku tudi oslabijo, mora podjetje nenehno razmišljati o kreiranju novih in novih tržnih niš. Podjetje se mora držati svojega koncepta nišerstva, vendar ne nujno samo svoje niše, saj si s konceptom oskrbovanja več kot samo ene tržne niše podjetje zagotovi več možnosti za svoje preživetje na trgu (Kotler 2003, 271-272).

### **2.1 CILJNO TRŽENJE**

Glede na to, da podjetja, ki se odločijo delovati na širšem trgu, ne morejo oskrbovati vseh kupcev, ki so del tega trga, na enak način, dandanes vedno bolj uporabljajo ciljno trženje, saj jim takšen način zagotavlja večji uspeh. Ta trženjska strategija sestoji iz segmentacije, izbora ciljnih trgov in pozicioniranja, ki so opisani v nadaljevanju (Kotler 2003, 278-279).

### 2.1.1 SEGMENTACIJA

Trg je sestavljen iz kupcev, ki se razlikujejo tako po svojih željah, potrebah, kupni moči, nakupnem vedenju in načinu nakupovanja.

Trg lahko segmentiramo z različnimi spremenljivkami, ki morajo biti merljive, dovolj velike, dostopne, diferecirane in operativne. Trg lahko segmentiramo na podlagi (Kotler 2003, 287-294):

- Geografskih značilnosti: narodi, države, regije, pokrajine, mesta, gostota prebivalstva, klima;
- Demografskih značilnosti: starost, spol, velikost družine, življenjski cikel družine, dohodek, poklic, izobrazba, vera, rasa in narodnost;
- Psihografskih značilnosti: pripadnosti določenemu družbenemu sloju, življenjskemu slogu in njihovih osebnostnih značilnosti;
- Vedenjskih značilnosti: poznavanje, odnos, uporaba oziroma odziv na določen izdelek. Tukaj se preverja priložnost nakupa, koristi, status porabnika, njegovo privrženost in zvestobo, pripravljenost za nakup ter odnos do izdelka.

Vsak trg sestoji iz različnih segmentov potrošnikov, ki jih povezuje podoben nabor želja in potreb. Ob tem pa se pojavi naloga podjetja, da si izbere določen segment potrošnikov, ki predstavlja podjetju njegov ciljni trg. S takšnim načinom delovanja si podjetje zagotovi boljšo ponudbo svojih izdelkov ali storitev, ki je primerna za prav določen ciljni trg. S tem si podjetje lahko zagotovi tudi lažjo izbiro najprimernejše distribucije in komunikacijskih kanalov ter nenazadnje pridobi tudi jasnejšo sliko o svojih neposrednih konkurentih (Kotler 2003, 279).

Podjetjem, ki se odločijo, da bodo oskrbovali točno določeno skupino potrošnikov pravimo nišerji, pri čemer so tržne niše ožje opredeljene skupine, ki skušajo najti posebno kombinacijo koristi. Podjetja, ki se pozicionirajo kot tržni nišerji razumejo potrebe svoje niše tako dobro, da so njihovi kupci pripravljeni plačati nekaj več podjetju, ki najbolje zadovoljuje njihove potrebe. Da podjetja uspejo, se morajo v lastni niši dovolj specializirati, kar pa jim omogoča tudi uspešnejši boj s konkurenco (Kotler in Armstrong 2001, 246-247).

### **2.1.2 IZBOR CILJNIH TRGOV**

Podjetje se mora osredotočiti na najboljše tržne segmente, pri čemer se lahko odloča med petimi možnostmi pri izbiri ciljnega trga (Kotler 2003, 299).

Tako se lahko podjetje odloči za osredotočanje na en segment trga, s čimer podjetje doseže trden tržni položaj v segmentu, saj bolje pozna potrebe segmenta in si s tem pridobi poseben ugled (Kotler 2003, 299).

Druga možnost za podjetje je, da se odloči za selektivno specializacijo, s čimer si podjetje izbere nekaj zanimivih segmentov, ki se skladajo s cilji in viri podjetja. S takim načinom osredotočanja si podjetje zagotovi tudi prednost pri zmanjševanju poslovnega tveganja (Kotler 2003, 299).

Podjetje se lahko odloči tudi, da se bo specializiralo po izdelkih, pri čemer se odloči za izdelavo določenega izdelka, ki ga prodaja na več segmentih trga. S tem pa si ustvarja tudi trden sloves na specifičnem proizvodnem področju (Kotler 2003, 299).

S specializacijo po trgih, se podjetje odloči zadovoljevati številne potrebe določene skupine kupcev, ki niso del zgolj enega tržnega segmenta (Kotler 2003, 299).

Popolno pokrivanje trga pa je način, s katerim podjetje poskuša oskrbovati vse skupine kupcev z vsemi izdelki, ki jih potrebujejo (Kotler 2003, 299).

### **2.1.3 POZICIONIRANJE**

Pozicioniranje tako podjetja kot tudi blagovne znamke je proces, s katerim naj bi si podjetja ali blagovne znamke zagotovile cenjen in unikaten položaj na trgu v očeh svojih potrošnikov. Pozicija na trgu mora zagotoviti prepoznavnost pri svojih potrošnikih s svojimi funkcionalnimi zmožnostmi in lastnostmi, s katerimi se razlikuje od svoje konkurence na trgu (De Chernatony 2002, 244).

Potrošniki smo priče poplavi različnih blagovnih znamk, ki se v nekaterih primerih minimalno razlikujejo ena od druge, glede na svojo uporabnost ali celo kakovost. To pa je temeljno vodilo pri edinstvenem pozicioniranju določene blagovne znamke na trgu, in sicer, da se le-ta bistveno loči od konkurenčnih blagovnih znamk (Hogan 2007, 1).

Pozicioniranje se prične s samim izdelkom, storitvijo, podjetjem, institucijo ali celo osebo. Ries in Trout menita, da pozicioniranje ni nekaj, kar zadeva samo izdelek. Je tisto kar si prizadevamo ustvariti pri potencialnih kupcih. Se pravi, pozicioniramo določen izdelek v zavesti potencialnega kupca (Ries in Trout 2001, 2, 32-34).

Doyle razlaga, da lahko zasledimo v velikem številu znanstvenih del teze, ki se dotikajo teme pozicioniranja in diferenciacije ter kažejo na to, da se strategije pozicioniranja delijo na tri tipe, in sicer (Doyle 1998, 423):

- Strategija diferenciacije temelji na doseganju premijskih cen s ponujanjem edinstvene vrednosti določenih lastnosti blagovne znamke, ki si jih želijo potrošniki.
- Cenovno vodstvo temelji na tem, da mora biti proizvajalec edini nižje cenovni izdelovalec v industriji, s čimer dosega svoj tržni delež.
- Strategija osredotočanja pa temelji na podajanju specifičnega segmenta bolj učinkovito v primerjavi s svojo konkurenco.

Zelo pomembno je razumevanje, da se pozicioniranje prične že z izdelkom, storitvijo, podjetjem, institucijo ali celo s samim posameznikom. S tem, da pozicioniranje ne pomeni samo načina, kako pozicioniramo določen izdelek. Pozicioniranje je predvsem način, s katerim podjetje vpliva na mišljenje ciljnih potrošnikov o določenem izdelku ali blagovni znamki (Kotler in drugi 2005, 433).

## **2.2 DIFERENCIACIJA IN KONKURENČNA PREDNOST**

Edina pot za podjetje, ki želi biti na trgu uspešno, je, da svojo tržno ponudbo diferencira od ponudb konkurenčnih podjetij. Če je pri tem razlikovanju uspešno,

lahko postavi tudi višjo ceno, ki izhaja iz dodatne vrednosti izdelka, ki jo kupci zaznajo in sprejmejo.

Zatiskanje oči pred konkurenco je običajna napaka, ki se pojavlja v podjetjih in organizacijah, saj se večina podjetij osredotoča le na to, kaj predstavljajo sami kot organizacija na trgu, in kakšna so pričakovanja njihovih potrošnikov. Na drugi strani pa se premalo osredotočijo na številno konkurenco, ki bi jo bilo potrebno upoštevati v nadaljnjih potezah in delovanju podjetja. Temu se podjetje lahko izogne, če upošteva delovanje konkurence na trgu in poizkuša proučiti delovanje le-te s proučevanjem obstoječih oglasov konkurence, razumevanjem konkurentove pozicije na trgu in s stalnim proučevanjem potrošnikov konkurenčnih blagovnih znamk (Aaker in Joachimsthaler 2000, 59-60).

Doyle uporabi pojem trajne diferenciacijske prednosti, ki ga opredeli kot razliko, ki jo potrošniki zaznajo med ponudbo enega in drugega podjetja na trgu, in ki vodi potrošnike k preferiranju ene blagovne znamke glede na konkurenco. Ko določeno podjetje doseže diferenciacijsko prednost, dosega večji tržni delež in profit ter se lažje spopada s konkurenco. Da bi doseglo trajno diferenciacijsko prednost, pa mora podjetje izpolniti štiri kriterije, in sicer morajo potrošniki zaznati razliko, ki jo določeno podjetje ponuja in jo doživeti kot korist v primerjavi s ponudbo konkurenčnih podjetij. Prednost določene blagovne znamke mora biti tako edinstvena, da ni primerljiva s svojo konkurenco in jo je težko posnemati. Zadnji kriterij pa se dotika dobičkonosnosti, in sicer mora podjetje ponuditi izdelke ali storitve s takšno ceno in stroški, ki prinašajo podjetju dobiček (Doyle 1998, 80).

Pri razvijanju trženjske strategije mora podjetje ugotoviti, kateri so načini, s katerimi lahko pridobi konkurenčne prednosti, kar je Kotler opredelil znotraj štirih področij (Kotler 2003, 318-327):

1. Izdelek, pri čemer so glavni dejavniki razlikovanja značilnosti, delovanje, ustreznost, trajnost, zanesljivost, popravljivost, slog in oblikovanje.
2. Storitve, saj se lahko podjetje poleg svojih izdelkov razlikuje tudi glede na spremljajoče storitve. Namreč, v primeru, da je razlikovanje izdelka oteženo, je rešitev za uspešno konkuriranje podjetja pogosto v povečanem obsegu

kakovostnih storitev, kot na primer: dostava in namestitvev, servisiranje ter popravilo izdelkov, izobraževanje uporabnikov, svetovalna služba in druge storitve, s katerimi si podjetja dvigujejo vrednost ponudbe v očeh kupcev. To je na primer lahko boljša garancija ali pa ugodnejše vzdrževanje izdelka od konkurence.

3. Osebjem, s katerim si podjetje pridobi močno konkurenčno prednost s tem, ko zaposluje boljše uslužbenke kot njihova konkurenca. Bolj usposobljeno osebje mora imeti naslednje lastnosti: znanje, vljudnost, zaupanje, zanesljivost, odzivnost ter komunikativnost.
4. Podoba, saj je tudi takrat, ko so konkurenčne ponudbe videti enake, predstava o blagovni znamki ali o podjetju, ki si jo ustvarijo kupci, zelo različna.

### **3 BLAGOVNA ZNAMKA**

Prvič se z blagovno znamko srečamo že 5000 let pred našim štetjem, in sicer v jamskih poslikavah, kjer so imele slike bizonov na bokih simbole, ki naj bi označevale lastnike poslikav. Kasneje, tudi v Mezopotamiji, 3500 let pred našim štetjem, pa najdemo potrošne dobrine označene s tjujnji, ki so prav tako označevali izvor potrošnih dobrin. Gospodarska raba blagovnih znamk pa je prvič evidentirana v rimskem cesarstvu, in sicer na opekah, ki so imele pečate (U.S. Trademark History Timeline).

V razpravah o blagovnih znamkah zasledimo, da se prvič pojavijo v Italiji, natančneje v 14.stoletju, kasneje pa so se razširile v industrijskih središčih v 15.stoletju ter kasneje v Angliji, v 16. stoletju. V tistem času so izdelovalci želeli prodati svoje dobrine na oddaljene trge, a so morali premagati oviro, ki jo je predstavljalo ponarejeno blago. Kupci namreč niso imeli možnosti, da vrnejo takšno blago in niso imeli pravne zaščite. Na drugi strani pa je tak način koristil tudi izdelovalcu, saj je lahko zaradi dobre kvalitete dosegel prepoznavnost pri svojih potencialnih kupcih (Richardson 2008, 2-3).

Leta 1857 so uzakonili blagovno znamko v Franciji, leta 1862 pa še v Veliki Britaniji. Leta 1876 je bila registrirana prva blagovna znamka v Veliki Britaniji, in sicer blagovna znamka Bass® (U.S. Trademark History Timeline).

#### **3.1 OPREDELITEV BLAGOVNE ZNAMKE**

V literaturi najdemo veliko definicij blagovne znamke. Največkrat se omenja blagovno znamko v povezavi s prepoznavanjem določenega izdelka ali storitve, a različni avtorji opredeljujejo blagovno znamko z različnih vidikov.

Leta 1960 je Ameriško združenje za trženje (AMA) opredelilo blagovno znamko kot ime, znak, simbol ali obliko oziroma kombinacijo naštetih, katerih namen je identifikacija izdelkov ali storitev prodajalca ali skupine prodajalcev ter njihova

diferenciacija glede na konkurente (De Chernatony 2002, 37). Prav to definicijo pa je povzel tudi Kotler, ki pravi, da je blagovna znamka ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka in njegovega razlikovanja od konkurenčnih (Kotler in drugi 2005, 549).

Prav tako lahko blagovno znamko razumemo kot sklop vrednot. Sir Richard Branson na primer pravi, da je podjetje Virgin sklop naslednjih petih vrednot: kakovost, inovativnost, primerna storitev za primerno plačilo, zabava in veselje do novih izzivov. Ko blagovno znamko vidimo kot sklop vrednot, imamo dobro podlago, da ustvarimo znamko, ki se razlikuje od drugih (De Chernatony 2002, 50).

Pri Indu zasledimo, da opredeli blagovno znamko kot lastnino kupcev in drugih deležnikov. Navkljub dejstvu, da je blagovna znamka povezana s fizičnim izdelkom ali storitvijo, je sama po sebi abstraktna in neotipljiva. Izdelku ali storitvi dodaja vrednost. Potrošniki na podlagi predhodnih izkušenj z določeno blagovno znamko verjamejo, da bo prinesla določeno zadovoljstvo in potešitev potreb in želja. Alan Mitchel pa je zapisal: "Blagovna znamka je specifično orodje, ki omogoča delovanje trga. Je orodje, ki ga ljudje uporabljajo za usmerjanje svojih vrednot. Razlog za tolikšno pomembnost blagovnih znamk tiči v tem, da so le-te zelo pomembne pri kreiranju učinkovitih izmenjav" (Ind 2003, 3-4).

Kapfererjeva razmišljanja o blagovni znamki temeljijo na tem, da blagovna znamka sporoča pomen, usmeritev, obstoj, izvor in bodoči razvoj določenega izdelka. Izdelki ne morejo govoriti sami zase, zato jim blagovna znamka da pomen in govori zanje. Blagovna znamka ni nespremenljiva, saj se mora prilagajati nenehnim spremembam v navadah potrošnikov in v tehnologiji. Zato velja, da se blagovna znamka gradi in nadgrajuje iz dneva v dan (Kapferer 1992, 17-18).

Nenazadnje je blagovna znamka zapleten simbol, ki lahko sporoča tudi do šest ravni svojega pomena, kar se izraža skozi njene lastnosti in nenazadnje tudi koristi, saj velja, da je blagovna znamka več kot samo niz lastnosti. Saj kupci ne kupujejo le lastnosti blagovne znamke, marveč njene koristi, s čimer morajo biti lastnosti blagovne znamke prenesene v njene uporabne in čustvene koristi. Z blagovno znamko



pa so izražene tudi vrednote proizvajalca oziroma podjetja blagovne znamke, njena kultura, ki jo lahko povežemo tudi z državo izvora ter nenazadnje tudi njena osebnost ter njen uporabnik, saj lahko s pomočjo blagovne znamke tudi določimo njene potencialne uporabnike (Kotler 2003, 418-419).

Iz navedenega sledi, da je blagovna znamka izjemen konglomerat različnih razsežnosti, ki se med seboj prepletajo in dopolnjujejo.

### **3.2 USPEŠNA BLAGOVNA ZNAMKA**

Ob poplavi blagovnih znamk se nam poraja vprašanje, zakaj lahko določeno blagovno znamko označimo kot uspešno, in je kot taka tudi zaznana v očeh širše javnosti.

Definicijo uspešne blagovne znamke opredelita De Chernatony in McDonald (1998), ki jo označita kot prepoznaven izdelek, storitev, osebo ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednote, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami (De Chernatony in McDonald v De Chernatony 2002, 24).

Uspešnost blagovne znamke pa lahko merimo tudi skozi t.i. moč blagovne znamke, ki pa se kaže skozi vodilnost, pri čemer definiramo najuspešnejše blagovne znamke na trgu oziroma na določenem področju in opredelimo pozicijo naše blagovne znamke. Prav tako se moč blagovne znamke kaže z njeno cenovno vrednostjo, ki lahko odseva manjšo cenovno občutljivost svojih potrošnikov, kar pomeni, da lahko podjetje za svojo blagovno znamko postavi višjo ceno od svoje konkurence. Ne nazadnje se moč blagovne znamke kaže tudi z lojalnostjo blagovni znamki, ki jo lahko merimo z dejanskim nakupnim vedenjem potrošnika skozi čas in nam kaže stopnjo zadovoljstva potrošnika ob uporabi določene blagovne znamke. Z deležem na trgu in distribucijskimi podatki pa opredelimo trenutno moč določene blagovne znamke na trgu (De Chernatony in McDonald 1998, 408-410).

De Chernatony trdi, da na uspešnost blagovne znamke ključno vpliva tudi podjetje. Ob tem lahko opredelimo nekaj točk, ki imajo vpliv na uspeh blagovne znamke (De Chernatony 2002, 190- 194):

1. Vrednote. Vrednote zaposlenih morajo biti v skladu z vrednotami blagovne znamke za doseg večjega uspeha blagovne znamke.
2. Seznanjenost in zavzetost zaposlenih. Zaposleni morajo dobro razumeti strategijo blagovne znamke in si prizadevati za njeno uresničitev.
3. Dediščina iz preteklosti. Dandanes, ko je težko ustvariti in ohraniti odločilno razliko v primerjavi s konkurenco, si podjetje z dediščino iz preteklosti zagotovi konkurenčno prednost.
4. Komuniciranje. Poleg uveljavljenega promocijskega spleta oglaševanja, sejmov in prodajnih predstavitev lahko podjetje predstavlja prednosti svoje blagovne znamke tudi na druge načine, kot na primer z odnosom zaposlenih do potrošnikov, prizadevnostjo pri podpori potrošnikov, izbiri distributerjev in podobnim.
5. Značilne in bistvene sposobnosti. Potrebno je raziskati vse bistvene sposobnosti podjetja, ki so blagovni znamki prinesle vodilni položaj na trgu. Konkurenčna prednost izhaja iz načina, kako blagovna znamka zagotavlja višjo dodano vrednost ali ugodnejše prodajne pogoje kot konkurenca.

### **3.3 VREDNOST BLAGOVNE ZNAMKE**

V času, v katerem živimo, večina podjetij uporablja oglaševanje in druge elemente trženjskega spleta, da bi povečala vrednost svoje blagovne znamke, saj ima blagovna znamka z močno vrednostjo tudi veliko konkurenčno prednost, ki lahko traja desetletja. Naj omenim le nekatere blagovne znamke, ki s svojo močno vrednostjo ohranjajo prednost pred svojimi konkurenti: Kodak, Wrigley, Gillette itd.

Aaker pravi, da je vrednost blagovne znamke tem višja, čim višja je zvestoba blagovni znamki, prepoznavnost njenega imena, zaznana kakovost, močne asociacije v zvezi z blagovno znamko in odnosi na prodajni poti. Blagovna znamka, ki je poznana in sprejeta v širši javnosti ima avtomatično večjo vrednost in je vredna več, kot njena konkurenca (Batra in drugi 1996, 316-317).

Podobnemu razmišljanju se pridružuje tudi Kapferer, ki pravi, da je lahko vrednost blagovne znamke delno merljiva z zavedanjem potrošnikov o njej. Zavedanje o blagovni znamki pa je povezano s številom oseb, ki prepoznajo pomen blagovne znamke in se zavedajo obljub, ki jih simbol blagovne znamke izraža (Kapferer 1992, 68).

Zavedanje potrošnikov o določeni blagovni znamki kaže na vsesplošno zavedanje in prepoznavanje določene blagovne znamke. Vidike prepoznavanja blagovne znamke lahko merimo na več načinov. Eden od teh načinov je prepoznavanje blagovne znamke, ki se nanaša na potrošnikovo zmožnost priklica prejšnjih izkušenj z blagovno znamko, pri čemer si lahko pomagamo s postavitvijo vprašanja: Ali ste že videli to blagovno znamko? Druga možnost za merjenje zavedanja potrošnikov o določeni blagovni znamki je priklic blagovne znamke, ki se nanaša na potrošnikovo zmožnost za priklic blagovne znamke iz spomina, ko mu navedemo določeno vrsto izdelka kot iztočnico. S prevlado blagovne znamke definiramo najpomembnejšo blagovno znamko v določeni kategoriji. Poznavanje blagovne znamke pa je pojem, s katerim opredelimo potrošnikovo interpretacijo lastnosti, ki so povezane z določeno blagovno znamko (De Chernatony in McDonald 1998, 405-406).

De Chernatony in McDonald ugotavljata, da blagovna znamka osvoji potrošnike s svojimi značilnostmi in z istopanjem pred konkurenco z dodano vrednostjo. Zato poudarjata pomen komuniciranja blagovne znamke o njenih dodanih vrednostih (De Chernatony in McDonald 1998, 311).

Dodana vrednost daje potrošnikom občutek, da znamka ponuja več kot njena konkurenca na trgu. Z njo pa blagovna znamka pridobi prednost pred konkurenco, možnost širjenja izdelka, natančno diferenciacijo v primerjavi s konkurenco, z vsem navedenim pa se zmanjšuje možnost posnemanja.

Navajata tudi, poleg ostalih možnih načinov merjenja vrednosti blagovne znamke, definicijo Feldwicka (1996), ki pravi: "Vrednost blagovne znamke je sestavljena iz različnih lastnosti, ki podpirajo blagovno znamko, s čimer dodajajo povečano

vrednost podjetju blagovne znamke.” V nadaljevanju ugotavljata, da je za dolgoročen uspeh blagovne znamke pomembno kako potrošniki zaznavajo blagovno znamko, kar pogosto temelji na njenih funkcionalnih in psiholoških lastnostih (De Chernatony in McDonald 1998, 405-406).

Kotler razlikuje blagovne znamke tudi glede na količino moči in vrednosti, ki jo imajo le-te na trgu, ob tem pa navaja (Kotler 2003, 422):

1. blagovne znamke, ki jih večina kupcev ne pozna na trgu;
2. blagovne znamke, ki imajo precej visoko stopnjo prepoznavnosti, ki se jo meri po priklicu blagovne znamke ali po prepoznavanju;
3. blagovne znamke z visoko stopnjo sprejemljivosti blagovne znamke, kar pomeni, da se kupci ne bi upirali njenemu nakupu;
4. blagovne znamke, ki uživajo visoko stopnjo preferenčnosti oziroma priljubljenosti pri potrošnikih, saj bodo izbrane pred drugimi blagovnimi znamkami;
5. najuspešnejše pa so tiste blagovne znamke, ki dosegajo visoko zvestobo potrošnikov in s tem tudi visoko vrednost.

Visoka vrednost blagovne znamke zagotavlja konkurenčno prednost podjetju, saj so stroški za trženje, zaradi visoke prepoznavnosti blagovne znamke in zvestobe kupcev, lahko ob tem manjši. Ob tem pa je lahko cena proizvodov ali storitev višja od konkurence, kar omogoča zaznana višja kakovost proizvodov pri potrošnikih v primerjavi s konkurenco. Nenazadnje visoka vrednost blagovne znamke služi tudi kot obramba pred konkurenco.

### **3.4 KRITERIJI OCENE POTENCIALA BLAGOVNE ZNAMKE**

Potencial blagovne znamke temelji na odnosu potrošnikov do blagovne znamke. Potrošniki močne znamke povezujejo z za njih pomembnimi koristmi, ki jih razlikujejo od konkurence, kar vodi do močne identifikacije z blagovno znamko in tako do višje lojalnosti ter sprejemanja višje cene. Več različnih avtorjev in svetovalnih agencij je razvilo kriterije, ki kažejo na moč oziroma potencial določene blagovne znamke in so opisani v spodnji tabeli (glej tabelo 3.1) (Kapferer 1992, 199-

201).

Tabela 3.1: Kriteriji moči določene blagovne znamke

<i>Vodilni na trgu</i>	Glavno vprašanje pri tem dejavniku je, ali je določena blagovna znamka vodilna na svojem trgu. Nenazadnje je količina tržnega deleža blagovne znamke tesno povezana z njeno profitabilnostjo, kot tudi njena strateška prednost v posedovanju dominantnega tržnega deleža.
<i>Uveljavljen status blagovne znamke</i>	Ta dejavnik definira osnovno stabilnost blagovne znamke.
<i>Obeti na obstoječem trgu</i>	Ko je enkrat blagovna znamka cenjena, lahko rečemo, da obstaja na določenem trgu. Ob tem pa se pojavijo določena vprašanja: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kakšni so njeni obeti v prihodnje?</li> <li>- Ali obstaja možnost novih konkurentov?</li> <li>- Ali se lahko izognemo novi konkurenci s tehnologijo, ekonomijo obsega, maloprodajnim omrežjem in oglaševalskim proračunom?</li> </ul>
<i>Možnosti širitve blagovne znamke</i>	Ta kriterij se dotika možnosti razširitve določene blagovne znamke z vstopom tudi na druge trge. Obstaja več različnih možnosti merjenja potenciala blagovne znamke na drugih trgih. Eden od teh pa je merjenje obstoječega zavedanja o blagovni znamki na trgu, kjer le-ta še ni prisotna.
<i>Potencial postati internacionalen</i>	Ob tem je vedno treba upoštevati tudi pravne dejavnike, ki nastopijo ob tej ideji. Ob upoštevanju pravnih razlik med različnimi državami je pomembno preveriti moč in obseg zaščite blagovne znamke v predvidenih državah pojavljanja.
<i>Prilagajanje času</i>	Nekatere blagovne znamke preživijo daljše časovno obdobje bolje kot druge in nam dajejo občutek, da so vedno v koraku s časom.
<i>Kontinuirano investiranje blagovne znamke</i>	Tiste blagovne znamke, ki so deležne kontinuirane podpore, so močnejše kot tiste, ki so deležne le periodične podpore, brez dolgoročne konsistence.
<i>Pravno varstvo</i>	Blagovna znamka mora imeti registrirano tako ime, kot tudi vse tiste razlikovalne posebnosti, ki so povezane z njo (dizajn, embalaža, logo...).

Vir: povzeto po Kapferer (1992, 199-201).

### 3.5 IMIDŽ IN IDENTITETA BLAGOVNE ZNAMKE

Identiteta je duša znamke in s tem njena enkratnost. Identiteta posamezne blagovne znamke je, poleg zunanjih grafičnih elementov, element, po katerem se znamke razlikujejo med seboj. Imidž pa je rezultat dekodiranja identitete.

Kotler pravi, da identiteta predstavlja načine s katerimi se določeno podjetje želi predstavljati v javnosti. Podoba oziroma imidž pa je način, kako javnost zaznava podjetje oziroma blagovno znamko (Kotler 2003, 420 in 206).

Da blagovna znamka postane močna in uspešna ter da takšna tudi ostane, mora biti zvesta svoji identiteti. Koncept identitete Kapferer formulira na podlagi treh kvalitiet: trajnost, koherenca in realizem. Pri tem pa identiteta ni nagnjena k idealiziranju, nestanovitnosti ali oportunističnosti, kot je k temu nagnjen koncept imidža blagovne znamke (Kapferer 1992, 37-38).

Obstaja dvanajst kategorij elementov identitete blagovne znamke, ki so povezane v štiri posamezne perspektive, in sicer (Aaker in Joachimsthaler 2000, 43):

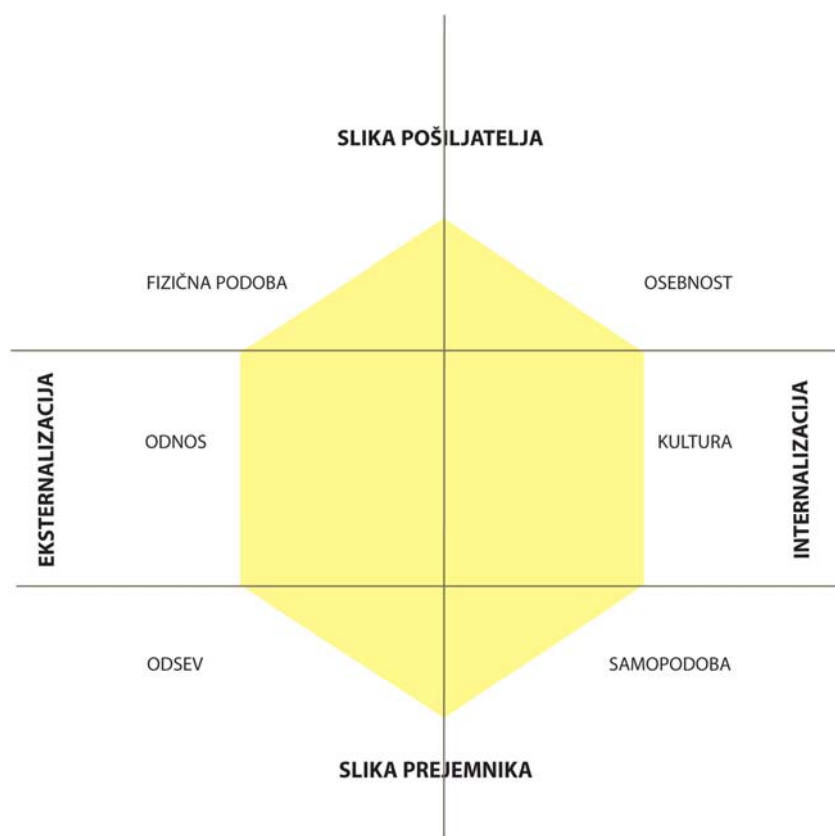
- Blagovna znamka kot izdelek, ki vsebuje: področje delovanja izdelka, lastnosti izdelka, razmerje med kvaliteto in vrednotami izdelka, izkušnje ob uporabi izdelka, potrošnike in državo izvora izdelka.
- Blagovna znamka kot organizacija, kamor spadajo lastnosti organizacije blagovne znamke in lokalno delovanje v primerjavi z globalnim.
- Blagovna znamka kot oseba, kjer opazujemo osebnost blagovne znamke in odnos med potrošnikom in blagovno znamko.
- Blagovna znamka kot simbol, s čimer poimenujemo vse vizualne metafore blagovne znamke in njeno dediščino.

Kljub temu, da je vsaka od naštetih kategorij pomembna za nekatere blagovne znamke, se dejansko v nobeni blagovni znamki vse našteje kategorije ne prepletajo med seboj.

Sistem identitete blagovne znamke vključuje vrednote, ki so del identitete blagovne znamke. Poleg funkcionalnih koristi, ki jih le-te prinašajo, vsebuje tudi emocionalne in samoekspresivne koristi. Pri čemer se emocionalne koristi nanašajo na zmožnost, da potrošnik oziroma uporabnik blagovne znamke nekaj začuti ob procesu njeneja nakupa ali pa to začuti v fazi uporabe blagovne znamke (Aaker in Joachimsthaler 2000, 49).

S Kapfererjevo prizmo identitete, ki je najuporabnejša opredelitev, lahko pojasnimo bistvene razlike med konkurenčnimi blagovnimi znamkami. Šest razsežnosti prizme lahko pomaga vodilnim v podjetju pri oceni, katere so razlikovalne značilnosti blagovne znamke glede na konkurente in pri ovrednotenju skladnosti lastne znamke (glej sliko 3.1) (De Chernatony 2002, 214-216).

Slika 3.1: Prizma identitete blagovne znamke



Vir: povzeto po Kapferer (1992, 38).

Sem sodijo (De Chernatony 2002, 215-216):

- Fizična podoba, ki predstavlja otipljive značilnosti blagovne znamke zaznane s čutili kot so na primer trajnost, hitrost in podobno.
- Osebnost blagovne znamke, ki izraža vrsto človekovih lastnosti, povezanih z znamko, kot na primer: konzervativnost, naprednost in podobno.
- Kultura blagovne znamke, ki je značilna za vsako blagovno znamko in iz katere izhaja vsak izdelek. Iz nje izhaja sistem vrednot, vir navdiha in energija blagovne znamke.
- Odnos blagovne znamke, ki ga naveže s svojimi porabniki in je ključen za njeno uspešnost in prav posebno pomemben v sektorju storitev.
- Odsev, s čimer blagovna znamka odseva imidž uporabnika blagovne znamke in s posedovanjem določene blagovne znamke želi nekaj izraziti o samem sebi.
- Samopodoba pa se nanaša na možnost, da blagovna znamka omogoča uporabniku, da nekaj izrazi samemu sebi.

To je šest vidikov, ki definirajo identiteto blagovne znamke in njeno potencialno območje delovanja. Struktura prizme izhaja iz osnovnega koncepta, da ima vsaka blagovna znamka svoj glas, saj blagovna znamka ne more obstajati brez nenehnega komuniciranja (Kapferer 1992, 41).

V nasprotju z vedo retorike, ki nas uči, da govori vedno razkrijejo sliko pošiljatelja, v primeru prizme identitete blagovne znamke pošiljatelj fizično ne obstaja. Kljub temu pa lahko potrošniki brez večjih težav opišejo komunikatorja blagovne znamke, tistega, ki personificira ime blagovne znamke, kar nakažeta vidika fizične podobe in osebnosti blagovne znamke. Vsaka vrsta komunikacije pa se dotakne tudi obstoja prejemnika, ki ga nagovarja določena blagovna znamka in vsebuje vidika odseva in samopodobe. Vidika odnosa in kulture blagovne znamke sta povezovalni člen med pošiljateljem in prejemnikom (Kapferer 1992, 41-42).

Prizma identitete pa vsebuje tudi vertikalno delitev, in sicer eksternalizacijo, ki vsebuje vidike, ki so vidni ter pozicionirani na levi strani prizme. To so: fizična podoba, odnos in odsev, ki jih opredelimo kot socialne vidike in dajejo blagovni



znamki zunanje izraze. Vidiki na desni strani so del internacionalizacije in so vključeni v blagovno znamko samo, v njeno "dušo". To so: osebnost, kultura in samopodoba. Za uspešno in celovito blagovno znamko je nujno, da se vse zgoraj omenjene sestavine medsebojno krepijo (Kapferer 1992, 42).

Imidž blagovne znamke se navezuje na trenutne asociacije, ki jih imajo potrošniki o določeni blagovni znamki ali podjetju (Aaker in Joachimsthaler 2000, 40). Pri imidžu gre za podobe, ki si jih ustvarijo posamezniki, ki so izpostavljeni dražljajem, in tako je imidž, pa naj bo to imidž podjetja ali blagovne znamke, vsota najrazličnejših občutkov in prepričanj. Tu gre za subjektivno doživljanje objektivnih elementov. Nekdanji direktor raziskav pri podjetju Young & Rubicam, Joseph Plummer, je omenil tri bistvene komponente, ki vplivajo na imidž blagovne znamke, in sicer: lastnosti, posledice in osebnost blagovne znamke. Batra, Myers in Aaker pa menijo, da je bolj smotrno imidž blagovne znamke razumeti kot vse asociacije, ki jih ima potrošnik v zvezi z blagovno znamko. Torej vse misli, občutke in predstave, nenazadnje tudi barve, zvoke in vonje, torej vse, kar ima mentalno povezavo s potencialnim potrošnikom (Batra in drugi 1996, 320-321).

### **3.6 BISTVO BLAGOVNE ZNAMKE**

Obstajajo različni pogledi in stališča o bistvu blagovne znamke. Daryl Travis meni, da blagovna znamka ni zgolj pojem ali stvar, ampak jo je potrebno jemati kot živo entiteto z racionalno in emocionalno vsebino. John Costello pa pravi, da je bistvo blagovne znamke vsota potrošnikovih izkušenj. Bistvo je tisto, kar potrošniki občutijo ob uporabi blagovne znamke, in ne le kar vidijo in slišijo o blagovni znamki (Travis 2000, 93). Aaker pa pravi, da je bistvo blagovne znamke "vsaka posamezna misel, ki zajame dušo blagovne znamke" (Aaker in Joachimsthaler 2000, 4).

Bistvo blagovne znamke mora vsebovati številne značilnosti in biti v sozvočju z željami, potrebami in vrednotami svojih potrošnikov. Potrošniki se morajo z blagovnimi znamkami poistovetiti. Poleg tega mora bistvo blagovne znamke zagotavljati dovoljšno mero diferenciacije v primerjavi s konkurenčnimi blagovnimi

znamkami. Nenazadnje mora biti dovolj prepričljivo, da se lahko z njim poistovetijo tudi zaposleni in partnerji podjetja (Aaker in Joachimsthaler 2000, 4).

### **3.7 OSEBNOST BLAGOVNE ZNAMKE**

Da bi razumeli koncept blagovne znamke je pomembno predvsem razumevanje njene osebnosti. Pri tem pa je osebnost blagovne znamke neotipljiva značilnost, ki se razvije iz čustvene vezi med potrošnikom in proizvodom. Osebnost blagovne znamke ima tudi svojo simbolično oziroma samoekspresivno funkcijo, saj na primer potrošnik ne kupi Volva, ampak življenjski stil in status, ki je povezan z njim. Osebnost blagovne znamke lahko označimo podobno kot osebo. Osebo tako lahko označimo glede na spol, starost in socialni razred. Zelo podobno lahko naredimo tudi pri blagovnih znamkah, saj določena blagovna znamka velja za bolj ali manj moško ali žensko, modernejšo oziroma zastarelo, bolj ali manj prestižno. Osebnost blagovne znamke, kot tudi osebnost posameznika, sega preko demografskih značilnosti, saj drug drugega označimo s številnimi značilnostnimi pridevniki (Batra in drugi 1996, 321-322).

Osebnost blagovne znamke je pomembna tako za podjetja, kot tudi za potrošnike. Za podjetja pomeni pomoč pri razlikovanju od njihove konkurence na trgu, saj ju v primeru, da imamo dve blagovni znamki, ki ponujata in predstavljata skoraj enak nivo tehnologije, razlikujemo prav glede na osebnost blagovne znamke, za katero velja, da je nekaj unikatnega in neponovljivega (Batra in drugi 1996, 326).

Kot je osebnost blagovne znamke pomembna za podjetja, je na drugi strani prav tako pomembna za potrošnike, saj potrošniki izbirajo in kupujejo tiste blagovne znamke, ki odsevajo določene lastnosti, ki jih sami želijo predstavljati oziroma se simbolno poistovetijo z njimi. Velja, da sebe definiramo ne samo z našim fizičnim izgledom, ampak tudi s tistim, kar posedujemo in uporabljamo. Potrošniki tako izbiramo tiste blagovne znamke, ki imajo osebnost in so podobne naši zamisli ter konceptu o samem sebi (Batra in drugi 1996, 327).

### **3.8 ŠIRJENJE BLAGOVNE ZNAMKE IN STRATEGIJE BLAGOVNE ZNAMKE**

Preživetje in izpolnitev namenov blagovne znamke sta odvisna od nenehnih presežkov same sebe, od izpopolnjevanja izdelkov in od tega, kako se le-ti prilagajajo željam ter pričakovanjem svojih potrošnikov. Dandanes pomeni biti moderen biti usklajen z razvojem potrošnikovih navad (Kapferer 1992, 83).

Drugi poglavitni dejavnik pri širjenju blagovne znamke je oglaševanje, saj blagovna znamka nastopa v konkurenčnem okolju, vse kar velja, pa je dobiček, ki ga prinaša. To je možno doseči le s širitvijo področja svojih ambicij z lokalnega na nacionalni trg in kasneje na globalno tržišče. Iskanje najširšega možnega tržišča za blagovno znamko pa pomeni podporo v naraščajočih stroških raziskav ter razvoj in investiranje. Edini način za doseglo širšega področja delovanja je skozi oglaševanje. Novi produkti, ki bi bili še do nedavnega lansirani kot nove blagovne znamke z lastnim imenom, so sedaj predstavljeni pod okriljem že obstoječe blagovne znamke s celotno suverenostjo strateške blagovne znamke podjetja (Kapferer 1992, 83-84).

Tretji dejavnik razširitve blagovne znamke pa kaže na zmanjšanje stroškov in tveganja z uvajanjem novega izdelka. Raziskave kažejo, da je preživetje novega izdelka, ki se lansira pod že obstoječo in uveljavljeno blagovno znamko, 50 odstotno (Kapferer 1992, 84).

Strategija blagovne znamke variira glede na to, ali govorimo o t.i. funkcionalni blagovni znamki, ki zadovoljuje osnovne funkcionalne potrebe posameznika, ali pa govorimo o blagovnih znamkah imidža, ki zajemajo izdelke ali storitve kvalitetnega dizajna. Potrošniki jih povezujejo z znanimi osebami in so narejene za sporočanje pozitivnih lastnosti o svojem uporabniku. Tako imenovane empirične blagovne znamke pa so tiste, ki vpletejo potrošnika ne samo z enostavno uporabo, temveč tudi na način, da potrošnik z uporabo take blagovne znamke spozna in srečuje določene ljudi, ki se srečujejo na istih ali podobnih mestih, kot je to na primer kavarna Starbucks in podobno (Kotler 2003, 431).

### **3.9 VSTOP NA TUJE TRGE IN INTERNACIONALIZACIJA BLAGOVNE ZNAMKE**

Čas in razdalje so se zaradi vedno hitrejših komunikacij, transporta in finančnih tokov vedno bolj manjšali. Podjetja so se tako morala naučiti, kako je treba vstopati na tuje trge in kako povečati svojo globalno konkurenčnost.

Globalno podjetje je tisto, ki deluje v več državah, in katerega prednosti na področju razvoja in raziskav, proizvodnje, logistike, trženja in financ se kažejo v stroških in ugledu (Kotler 2003, 384).

Če se podjetje odloči za vstop na tuje trge, mora pretehtati več možnih tveganj, saj mu mogoče ne bo uspelo ugotoviti tujih pričakovanj in ne bo moglo ponuditi privlačnega izdelka, ki bi lahko tekmoval s konkurenco. Prav tako mora najti najboljši način za vstop na tuj trg. Lahko izbira med posrednim in neposrednim izvozom, podelitvijo licence, skupnimi naložbami in neposrednim vlaganjem. S tem pa se obveznosti, tveganja, nadzor in možni dobiček pri naštetih strategijah povečujejo, tako da je najbolj obvezujoče neposredno vlaganje, najmanj pa posredni izvoz (Kotler 2003, 390-391).

Johanson in njegovi sodelavci so proučili postopek internacionalizacije, in sicer na podlagi švedskih podjetij, pri čemer so ugotovili, da podjetja prehodijo štiri stopnje (Kotler 2003, 393):

1. Ni redne izvozne dejavnosti.
2. Izvažanje preko neodvisnih zastopnikov (agentov).
3. Ustanovitev ene ali več prodajnih podružnic.
4. Ustanovitev proizvodnih enot v tujini.

Najprej mora podjetje prestopiti iz prve v drugo stopnjo, kar je odvisno od prvih izvoznih odločitev podjetja. Večina podjetij sodeluje z neodvisnimi agenti, čemur sledi najem še dodatnih zastopnikov, da lahko vstopijo tudi v druge države. Kasneje ustanovijo izvozni oddelek, ki skrbi za vodenje dela in razmerja z zastopniki, kar pa se kasneje nadomesti s prodajnimi podružnicami, kar poveča tveganje, vendar hkrati tudi zaslužek.

Podjetja, ki delujejo na več kot enem tujem trgu, se morajo odločiti, do kakšne mere bodo svoje strategije trženja prilagodile lokalnim razmeram. Podjetje se lahko odloči, da po vsem svetu uporablja standardiziran trženjski splet, kar obljublja najmanjše stroške, saj ni potrebno nikakršno uvajanje večjih sprememb. Na drugi strani pa najdemo podjetja, ki delujejo s prilagojenim trženjskim spletom, s katerim se prilagajajo vsakemu trgu posebej, kar povečuje stroške, a ob tem tudi obljublja večji tržni delež in večji dobiček (Kotler 2003, 393). Tabela 3.2 prikazuje povzetek prilagojenega trženjskega spleta 4P, ki ga Kotler obravnava v svojem delu in nam kaže vse možne prilagoditve posamezne blagovne znamke, podjetja, izdelka določenemu tujemu trgu.

Tabela 3.2: Prilagojeni tržni splet

<b>Izdelek</b>	<i>Neposredna razširitev</i>	Izdelek tujemu trgu predstavimo v nespremenjeni obliki.
	<i>Prilagoditev izdelka</i>	Spreminjanje izdelka, da ustrežemo lokalnim razmeram in željam.
	<i>Prilagoditev komunikacij</i>	Prilagajanje tržnega komuniciranja glede na zahteve tujega trga, vendar ne spreminjamo izdelka samega.
	<i>Dvojna prilagoditev</i>	Prilagajanje tako izdelka kot tudi tržnega komuniciranja glede na potrebe in želje trga, na katerega vstopamo.
	<i>Izum izdelka</i>	Ta sestoji iz nečesa novega oziroma iz razvoja povsem novega izdelka.
<b>Tržno komuniciranje</b>		Podjetja lahko uporabljajo iste oglaševalske in druge akcije tržnega komuniciranja tako doma kot tudi v tujini, lahko pa jih prilagajajo vsakemu trgu posebej.
<b>Cena</b>	<i>Oblikovanje enotnih cen</i>	Podjetje ustvarja zelo različne dobičke, ki so odvisni od rasti stroškov.
	<i>Oblikovanje cen v skladu s tržnimi cenami v posamezni državi</i>	Podjetje lahko spregleda razlike v dejanskih stroških od države do države.
	<i>Oblikovanje cen na podlagi</i>	S tem bi podjetje uporabilo običajen pribitek na

	<i>stroškov v posamezni državi</i>	stroške. To bi lahko pomenilo, da podjetje ne bi bilo konkurenčno na tistih trgih, kjer bi bili ti stroški visoki.
<b>Tržne poti</b>		Podjetje, ki deluje mednarodno, mora imeti celostni pogled na tržne poti.

Vir: Povzeto po Kotler (2003, 395-401).

### 3.10 DRŽAVA IZVORA BLAGOVNE ZNAMKE

V večini primerov kupci jasno ločijo blagovne znamke glede na državo njenega izvora. Te imajo lahko pozitiven, nevtralen ali negativen učinek na potrošnika. Tako se potrošnikovo mnenje o izdelkih oblikuje na podlagi osebnih izkušenj in ozadja. Nenazadnje pa na odločitev vplivajo tudi stereotipi o kakovosti in zanesljivosti izdelkov oziroma storitev v različnih državah (Kotler 2003, 198).

Prepoznavnost države je v največji meri odvisna od intenzivnosti in učinkovitosti njenega komuniciranja z različnimi ciljnimi skupinami. Poleg oglaševanja gre tudi za druge oblike komuniciranja, kot je to komuniciranje od ust do ust, odnosi z javnostmi in drugo. Poleg navedenega si država svojo prepoznavnost gradi tudi s svojo aktivnostjo v družbenem prostoru (Jakofčič 2004).

Podobo države pa Roth in Romeo opredeljujeta kot splošno zaznavo potrošnikov o izdelkih in storitvah iz določene države, ki temelji na njihovih predhodnih zaznavah proizvodnje ter na blagovnih prednosti ali slabosti države izvora izdelka ali storitve (Jakofčič 2004).

Wall (1991) pa je ugotavljal, da ima država izvora določene blagovne znamke večji vpliv na odločanje o nakupu luksuznih dobrin kot cena in tudi kakovost določenega izdelka. Do podobnega zaključka pa je prišel tudi Piron (2000) v svoji empirični raziskavi, v kateri trdi, da ima država izvora vpliv na samo nakupno odločitev, ko potrošnik kupuje luksuzen izdelek (Aiello in drugi 2008, 6).

Na drugi strani pa se z razvojem svetovnega spleta, povečane mobilnosti in vsesplošne globalizacije odnos potrošnikov do držav in posledično tudi do države

izvora določenega izdelka, spreminja. Potrošniki v dobi globalne komunikacije dobijo vedno več informacij o drugih državah, s čimer lažje in bolj zanesljivo vrednotijo kakovost izdelka tudi glede na državo njegovega izvora (Johanson 2000, 39).

## 4 NAVTIČNI TRG

### 4.1 PRI NAS IN V SVETU

Glede na to, da sem se v svoji diplomski nalogi odločila opredeliti uspešnost blagovne znamke jadrnic Shipman slovenskega podjetja Seaway Group d.o.o., se mi zdi smiselno nameniti v tem poglavju diplomske naloge nekaj besed tudi navtiki in turizmu.

Začetki navtičnega turizma segajo že v čas po Drugi svetovni vojni, ko so navtični turisti izhajali predvsem iz premožnejšega sloja prebivalstva. V zadnjem času pa je navtični turizem postal masovni pojav zaradi rasti življenjskega standarda in pa povečanja sredstev, ki jih posamezniki namenjajo zadovoljevanju svojih "luksuznih" potreb (Logar 2002).

Navtični turizem je hitro razvijajoča se panoga, saj je po vsem svetu že več milijonov turističnih plovil, kot so jadrnice, motorni čolni in jahte. Te so različnih dimenzij, tipov in vrednosti. Navtika je pomembna sestavina turistične ponudbe, saj posameznik v današnjem času v ospredje postavlja svoja doživetja in emocije, kar mu omogočajo visoka kakovost in ekskluzivnost sodobnih plovil ter zadovoljstvo ob takem načinu preživljanja prostega časa (Logar 2002).

Navtični trg je prepleten z različnimi proizvajalci, tako motornih plovil kot tudi jadrnic, iz različnih držav. Pri tem ZDA zasedajo prvo mesto v proizvodnji plovil. Sledi jim sosednja Italija, ki proizvede skoraj polovico vseh evropskih plovil, za katere velja, da dosegajo najvišje cene na navtičnem trgu. Tretje mesto zaseda Francija, ki proizvede skoraj tretjino vseh plovil, proizvedenih v Evropi, čemur pripomoreta tudi dve najboljši francoski podjetji v gradnji plovil, in sicer Beneteau-Jeanneau in Dufor & Sparks. Vodilnim trem sledijo še Avstralija, Tajvan in druge (MITC 2008).

Svetovna finančna in gospodarska kriza pa je prizadela tudi navtični trg. Ker so



plovila luksuzna dobrina, se je njihova prodaja precej zmanjšala, kar so občutili tudi v podjetju Seaway Group d.o.o. Zato so razvili nov, cenejši, energetsko učinkovitejši in okolju prijaznejši motorni čoln, ki je lahko v času te krize še posebno zanimiv. To je cenovno privlačno hibridno plovilo Greenline 33.

V podjetju so prepričani, da je tako plovilo velik korak v razvoju navtične industrije, saj z njim postaja navtika cenejša in okolju prijaznejša, kar pa je njihov odgovor na razmere v svetu, vključno z gospodarsko krizo, ki je prizadela tudi navtični trg (STA 2009).

## **4.2 KONKURENCA IN SHIPMAN KOT TRŽNI NIŠER**

Koncept uspeha določenega podjetja izhaja iz večje vrednosti in zadovoljstva njegovih potrošnikov v primerjavi s konkurenco. Podjetja morajo narediti veliko več, kot samo upoštevati želje svojih potencialnih kupcev. S pozicioniranjem svoje ponudbe si morajo zagotoviti strateško prednost pred konkurenco v očeh potencialnih potrošnikov (Kotler in Armstrong 2001, 91).

Konkurenti so tista podjetja, ki zadovoljujejo enake želje in pričakovanja potrošnikov. Zato mora podjetje, ki želi konkurirati na trgu, ugotoviti značilnosti, strategije, prednosti in slabosti svoje konkurence (Kotler 2003, 247-248).

Podjetja pa lahko razvrstimo tudi glede na njihove deleže, ki jih dosegajo na svojem ciljnim trgu. To so: vodilni, izzivalci, sledilci in nišerji. Pri čemer je 40 odstotkov trga v rokah vodilnih podjetij, 30 odstotkov je v rokah izzivalcev, 20 odstotov trga imajo podjetja, ki so sledilci, zadnjih 10 odstotkov pa preostane tržnim nišerjem (Kotler 2003, 254).

Podjetje se mora osredotočiti na najboljši tržni segment, ki ga lahko s svojo blagovno znamko zadovoljuje. Podjetje Seaway Group d.o.o. se je odločilo, da se bo z blagovno znamko Shipman osredotočalo le na en tržni segment, tržno nišo, s čimer je doseglo trden tržni položaj in ugled v tem segmentu.

Blagovna znamka Shipman je pozicionirana na trgu plovil kot tržni nišer, kar je posledica razvoja začetne ideje, ki jo je imelo podjetje o tem produktu. Podjetje je imelo na samem začetku vsaj dva ključna razloga, da se izogne tekmovanju z velikimi izdelovalci plovil, saj so velika podjetja že sama razvila določene ideje in plovila, ki masovno pokrivajo področje navtike. Poleg tega so največji masovni izdelovalci bark tudi naročniki podjetja Seaway Group d.o.o., saj za njih izdelujejo razvoj in dizajn bark, kot v zadnjem času med drugimi tudi za podjetje Beneteau (Paš 2009a).

V tržni niši podjetje Seaway Group d.o.o. ni edino, ki ponuja serijske, visokotehnološko izdelane jadrnice v razredu od 60 do 150 čevljev.

Letna kvota jadrnic v razredu velikosti do 63 čevljev je povprečno 30 izdelanih jadrnic, pri čemer podjetje Seaway Group d.o.o. dosega kar 20 odstotni tržni delež, saj izdelava kar šest do sedem Shipmanov velikosti 63 čevljev. Sledi mu britansko podjetje Oyster, ki letno izdelava do pet jadrnic v tej velikosti, vendar njihov koncept ni primerljiv s konceptom podjetja Seaway Group d.o.o. Tu pa je še švedsko podjetje Swan, ki izdelava letno do štiri jadrnice v tem razredu (Paš 2009c).

V razredu velikosti med 70 in 80 čevljskih jadrnic podjetje Seaway Group d.o.o. prav tako dosega 20 odstotni tržni delež, glede na letno kvoto, ki dosega povprečno 20 izdelanih jadrnic v tem razredu. V omenjenem razredu izdelajo podjetja Swan, Southern Wind iz Južne Afrike ter italijanski Wolly, ki slovi po svojem agresivnem oblikovanju, v povprečju dve jadrnici letno (Paš 2009c).

Enak tržni delež pričakujejo v podjetju Seaway Group d.o.o. tudi s Shipmani velikosti 100 in več čevljev. V tem razredu letno izdelava podjetje Southern Wind tri jadrnice, Wally in Swan pa dve jadrnici letno. Vse ostale jadrnice te velikosti so na trgu izdelane po naročilu in so prilagojene željam in posameznim zahtevam vsakega individualnega naročnika (Paš 2009c).

Za podjetje Seaway Group d.o.o. praktično velja, da na področju karbonskih jadrnic v svetu nima konkurence in da sta brata Jakopin zadela pravo tržno nišo ter ponudila izdelek za zahtevne jadrnalce in kupce. S Shipmanom 72 in 80 postaja podjetje vodilna ladjedelnica v gradnji s tako kakovostnimi materiali. Poleg tega se jadrnice odlikujejo

tudi s kar 30 odstotkov manjšo težo kot običajne jadrnice teh velikosti, ob tem pa zagotavljajo izjemno trdnost in doseganje večje potovalne hitrosti od konkurenčnih (Ivanovski 2008, 41).

## **5 PREDSTAVITEV PODJETJA SEAWAY GROUP D.O.O. IN BLAGOVNE ZNAMKE SHIPMAN**

### **5.1 ZGODOVINA IN RAZVOJ PODJETJA SEAWAY GROUP D.O.O.**

Brata Jakopin sta bila navdušena jadralca in ljubitelja morja že od rane mladosti in tako sta kmalu zgradila tudi svojo prvo jadrnico ter si tako pridobila prve izkušnje in znanje.

Leta 1983 sta ustanovila podjetje J&J design in bila istega leta povabljeni k podjetju Elan, da bi vodila razvoj navtike v tem velikem slovenskem podjetju. To se je zgodilo, ko je Japec Jakopin kritiziral takratno Elanovo jadrnico modela 707 pred takratnim direktorjem Elana in ta ga je povabil k sodelovanju (Guček 2005).

V obdobju od 1983 do 1987 je J&J design izdelal načrte za deset jadrnic in od tega kar osem za Elan. Pri Elanu sta bila brata Jakopin odgovorna za konstruiranje jadrnic, poleg tega pa zadolžena tudi za nakup delov in prodajo. Prav v tem obdobju sta si pridobila neprecenljive izkušnje in poznanstva po vsem svetu. Za oddelek navtike sta zgradila celotno zastopniško mrežo, skrbela za trdno predstavitev Elana na vseh pomembnih navtičnih sejnih in s tem utrdila blagovno znamko, kar se je podjetju Elan prikazalo v znatnem povečanju prometa na področju prodaje jadrnic (Guček 2005).

Ker vodilni v Elanu niso dovolj verjeli v barke in so menili, da se morajo usmeriti bolj v področje smučanja, se je Japec Jakopin odločil sprejeti ponujeno službo direktorja marketinga pri francoskem podjetju Jeanneau, za katerega je delal tri leta. Že decembra pa je osvojila jadrnica Sun Way 21, ki jo je za to tovarno narisal J&J design, na sejmu v Parizu naslov barke leta. V tem obdobju je J&J design studio naredil načrte za osem Jeanneaujevih bark (Guček 2005).

Leta 1989 sta brata Jakopin ustanovila podjetje Seaway, istega leta, ko je prišlo tudi do stečaja Elana, in tako sta pod ugodnimi pogoji najela Elanovo modelarno v Gorjah nad Bledom ter pridobila Elanovega vodjo delavnice in nekaj zaposlenih z izkušnjami

in znanjem s tega področja. Podjetje Seaway je takrat poskrbelo za vse. Tako za pripravo izdelovalnega postopka in orodij za serijsko izdelavo bark, izdelavo delov za vgradnjo v barke, distribucijo in prodajo navtične opreme ter oddajo bark za najem in servisne storitve. Ob ustanovitvi podjetja sta mislila, da bo glavni prinašalec dobička trgovina z navtično opremo, vendar je takratna vojna na Balkanu zadeve obrnila (Guček 2005).

Razvojni oddelek podjetja je preprečil mogoč stečaj podjetja, saj je celostna ponudba, od tržnih raziskav, idejne zasnove in načrtovanja jadrnice, do izdelave prototipa ter kalupa, prinašala vedno več povpraševanja, ne samo v Sloveniji, ampak predvsem v tujini (Guček 2005).

Seaway je postalo globalno podjetje in nastopilo na vseh večjih navtičnih sejnih. Leta 1994 se je podjetje preselilo v nove prostore na Bledu. Selitev pa je prinesla tudi določene organizacijske spremembe. Dejavnost se je razdelila na tri področja (Guček 2005):

*-Razvojno področje*, ki je skrbelo za pripravo izdelovalnega postopka in orodij za serijsko izdelavo plovil, izdelavo načrtov, modelov in orodij ter trženjske raziskave.

*-Kooperantsko področje* je skrbelo za izdelavo jadrnic in elementov za vgradnjo v plovila.

*-Trgovsko področje* pa je zajemalo distribucijo in prodajo navtične opreme, plovil in materialov ter servisne opreme.

Ob uveljavitvi Seaway v tujini je kmalu postalo podjetje premajhno za izpolnitev povpraševanja iz vsega sveta. Za ohranitev konkurenčnosti na trgu je bila potrebna velika investicija v novo robotsko tehnologijo. Pogajali so se tako s podjetjem Elan, KD Group in mnogimi drugimi tujimi navtičnimi podjetji (Paš 2009a).

Leta 2001 pa so se s KD Group dogovorili za ustanovitev skupnega podjetja Seaway Group d.o.o., katerega 50 odstotni lastnik je KD Group (Paš 2009a).

Istega leta so investirali v nakup petosnega računalniško vodenega robota za rezkanje, ki je največji te vrste v Evropi in sprejeli skupno odločitev, da bodo postali

proizvajalci maloserijskih, tehnološko dovršenih jadrnic in da bodo ponudili razvoj tudi za druge naročnike (Žargi 2007).

## 5.2 BLAGOVNA ZNAMKA SHIPMAN

Shipman je blagovna znamka, ki je bila rojena v Skandinaviji. Do leta 1970 je bilo pod blagovno znamko narejenih nekaj več kot 25.000 bark, vendar po smrti lastnika blagovna znamka skorajda ni več živela (Paš 2009a).

V letu 2000 se je porodila ideja o nakupu te počivajoče blagovne znamke, ki jo je poznal skoraj ves navtični svet. Podjetje Seaway Group d.o.o. je to blagovno znamko oživilo, ji dalo nove dimenzije in lastnosti (Paš 2009a).

Nakup blagovne znamke Shipman se je zgodil leta 2002. Obstoječe uveljavljeno ime ter blagovna znamka je olajšalo podjetju težak začetek v več kot konkurenčem svetu navtike. Vendar je bilo vse, razen začetne kredibilnosti, ki jo je zagotavljalo ime, od zamisli do končne prodaje, izpeljano v Sloveniji (Paš 2009a).

Po dveh letih razvoja in po več kot milijon evrov vredni investiciji, se je rodil Shipman 50, prva serijsko izdelana jadrnica v novi generaciji karbonskih jaht. Izdelana je bila po načelih, kot so tudi vsi kasnejši Shipmani, in sicer (Paš 2009a):

- *uporaba karbona in epoksi smole ter nove tehnologije;*
- *novi koncept navigacijskega mesta;*
- *koncept maloštevilne posadke.*

Seawayev unikatni 3D dizajn in inženirski viri, petosni CNC robot in visoko tehnološko izvedensko znanje na področju karbona, poleg tega pa še nenadomestljive mednarodne izkušnje v gradnji plovil, so bili ključni za razvoj in izdelavo barke, ki je tako inovativna, kot je njihov prvorojenec Shipman 50 in vsi njegovi kasnejši potomci (Paš 2009a).

Koncept blagovne znamke Shipman leži v vrednotah podjetja, ki jih najdemo že na vhodu v podjetje, in ki so jim vsi zaposleni predani (Shipman 2009):

*-skromnost*

- učinkovitost*
- neposrednost*
- široka kultura in razumskost*
- ljubezen do bark, dizajna, tehnologije in inovacij*
- entuziazem*
- pogled usmerjen naprej, s spoštovanjem tradicije*
- spoštovanje značilnosti svojih strank in partnerjev*
- večkulturnost*
- humor*

Podjetje je imelo vizijo ustvariti takšno jadrnico, s katero lahko jadralec obišče najbolj atraktivne točke svetovnih morij. Takšno, ki zagotavlja sprostitev, udobje, vendar na drugi strani ponuja vse tisto, kar imajo tekmovalne regatne jadrnice. To pa je hitrost in zanesljivost v vseh vremenskih razmerah, enostavnost za jadrnanje in upravljanje z minimalno posadko na krovu. Shipman je jadrnica, ki velja za hitro, močno, primerno za vsa morja, lahko obvladljivo za jadrnanje, funkcionalno in lepo. Pravijo, da je jadrnalčeva svetovna križarka, s čimer pa jo tudi najbolje opišemo in zajamemo njene lastnosti (Seaway Group d.o.o. 2009b).

### **5.3 PREDSTAVITEV PROGRAMA DELOVANJA PODJETJA IN NJIHOVIH PLOVIL**

Kot sem že omenila, se v podjetju Seaway Group d.o.o. usmerjajo pretežno v dve dejavnosti, in sicer v razvoj in izdelavo orodij za druge naročnike ter v proizvodnjo lastnih serijskih visokotehnološko dovršenih jadrnic in motornih plovil.

Napredna tehnologija in uporaba robotiziranega računalniško vodenega CNC sistema omogoča podjetju Seaway Group d.o.o. razvoj in izdelavo orodij ter kalupov za kar 70 odstotkov tujih svetovnih naročnikov. To so podjetja, ki se prav tako ukvarjajo z izdelavo plovil, ki pa uporabijo podjetje Seaway Group d.o.o. kot podizvajalca za segment izdelave kalupa in v nemalo primerih tudi dizajna za določene naročnike (Paš 2009a).

Podjetje Seaway Group d.o.o. se je odločilo ob dokapitalizaciji podjetja s KD Group leta 2001, da se usmeri tudi v lastno proizvodnjo serijskih visokotehnološko dovršenih jadrnic Shipman in kasneje motornih čolnov Skagen (Seaway Group d.o.o. 2008b).

Po dveh letih razvoja in nakupa danske blagovne znamke je podjetje proizvedlo leta 2003 jadrnico Shipman 50. Ta je bila začetnica v novi generaciji plovil, ki temeljijo na uporabi tehnologije karbona in epoksi smole. Zasnovali so jo Joergen Bonde ter Jernej in Japec Jakopin iz J&J Designa. Jadrnica Shipman 50 je vzpostavila nove standarde v dizajnu, tehnologiji in metodah gradnje plovil (Seaway Group d.o.o. 2009b). Osvojila je vsesplošni naslov evropske barke leta 2004 v vseh kategorijah (Seaway Group d.o.o. 2008a). Zgodba Shipmana 50 pa se je nesrečno končala s požarom, ki se je pripetil v proizvodni hali podjetja aprila 2007 (Stres 2007). Takrat so v požaru zgoreli vsi kalupi in druga orodja. Ob tem dogodku pa se je podjetje odločilo, da izdelave te barke ne bo obnovilo (Žargi 2007).

Shipman 63 so razvili s pomočjo svetovno najbolj priznanih ekspertov na področju hidrodinamike, maloštevilne posadke in visokotehnološkega razvoja gradnje plovil. Rezultat je t.i. križarka, s katero lahko jadralec dnevno udobno in varno prepluje tudi do 300 navtičnih milj. Leta 2006 je osvojila naslov evropske jadrnice leta (Seaway Group d.o.o. 2009b).

22-metrski Shipman 72 je v morje zajadral leta 2007. Predstavlja tretjo generacijo karbonskih jaht, saj prinaša nov nivo v življenjskem prostoru, udobju in predstavnosti na področju plovil. S svojim geometrijsko dovršenim in uravnoteženim trupom zagotavlja še vedno neponovljivo prednost, kot je neverjetna lahkost vodenja, kljub njegovi velikosti. Poleg tega pa zagotavlja še več udobja, kot ga ponuja njegov predhodnik. Namenjen je paru, ki si zaželi občasne družbe družine ali prijateljev ob svojem jadraniu in preživljanju prostega časa (Seaway Group d.o.o. 2009b).

Istega leta je zaplul tudi 80-čeveljski Shipman, ki ponuja novo in unikatno zmes udobja ter jadralskega užitka, doseženega s tehnologijo karbona in epoksi smole ter



superiornega dizajna. Kljub svoji velikosti zagotavlja neizmerno lahko komunikacijo med vsemi deli jadrnice, tako iz kokpita, kot tudi iz svojega bivalnega dela. Še vedno zagotavlja hitro premikanje, ki je posledica napredne tehnologije, veliko notranjega prostora in posledično udobja, ki ga nosi v svojem trupu, preizkušenem na zadnjih testih. S svojo hidravlično prilagodljivo višino kobilice, dvojnimi sistemom krmiljenja in posebnim sistemom jader s karbonskim jamborjem, Shipman 80 zagotavlja še vedno maloštevilno posadko za križarjenje po svetovnih morjih (Seaway Group d.o.o. 2009b).

Shipman 100 je pripravljen na nove izzive v najvišjem razredu jaht. Ta jadrnica bo prekosila pričakovanja vsakega jadrca v vseh pogledih in svojih lastnostih, pa naj bo to v jadraniu čez oceane, na ležernem križarjenju po Mediteranu ali celo na regati. Velikost ekipe, ki je potrebna za takšne podvige, ni večja od 2 do 3 članov. Shipman 100 je dokazljivo edina barka te velikosti, ki ponuja takšno lahkoto upravljanja in vodenja. Zasnoval pa jo je, na podlagi petletnih izkušenj ekspertov v tehnologiji uporabe karbona in epoksi smole, eden izmed vodilnih timov na področju dizajna in inženiringa, ki so zasnovali novo Shipman karbonsko linijo od 50 do 80 čevljev (Seaway Group d.o.o. 2009b).

Za Shipmana velikosti 130 čevljev velja, da je oceanska jadrnica za tiste, ki si želijo na barki nekoliko večji obseg bivalnega prostora in posledično tudi udobja, kot ga ponuja malo manjši Shipman 100. Kljub svojim skoraj 40 metrom pa ta jadrnica še vedno zagotavlja vse karakteristike lahkega upravljanja in vodenja ter ne nazadnje tudi doseganje velikih potovalnih hitrosti (Seaway Group d.o.o. 2009b).

Zaenkrat zadnji na spisku Shipamnov je Shipman, ki meri kar 150 čevljev in je bil zasnovan kot ena izmed najhitrejših jadrnic na svetu. Poleg tega zagotavlja svojemu lastniku in njegovim gostom več ugodja na jadraniu po širnem morju, na sidru ali v pristanišču, kot katerakoli druga jadrna jahta te velikosti. Njena popolnost se kaže v ergonomiji nad in pod palubo, v redukciji hrupa in vibracij ter je rezultat zadnjega razvoja na področju upravljanja z energijo, kar ponuja jadralcu nezamenljiv užitek, popolno kontrolo in udobje (Seaway Group d.o.o. 2009b).

V navtičnem svetu pa se pojavlja nova generacija “pomorcev” oziroma izkušenih jadralcev, ki stremijo k bolj udobnemu in zadovoljujočemu načinu preživljanja svojih pomorskih podvigov in prav na tej točki je slovensko podjetje Seaway Group d.o.o. zasnovalo in izdelalo motorno jahto Skagen 50, ki meri dobrih 16 metrov v dolžino. Velja za motorno jahto evropskega dizajna, ki ponuja zanesljivost v vseh razmerah na morju. Grajena je na temeljih najvišjih standardov današnje kakovosti in zagotavlja visoko mero udobja tudi na daljših plovbah, lahkoto upravljanja in vodenja, poleg tega pa zagotavlja tudi visoko stopnjo varnosti na dolgih plovbah (Seaway Group d.o.o. 2009c). Skagen 50 je osvojil tudi laskav naslov barke leta 2008 na londonskem navtičnem sejmu (Paš 2009b).

Naslednik zmagovalca je “nekaj” večja motorna jahta Skagen 65, ki zavzema iste lastnosti, kot njena predhodnica, le da zagotavlja še večje udobje, ki je seveda povezano z njeno velikostjo, saj je večja za kar 4 metre, morje pa bo okusila predvidoma v letu 2010 (Seaway Group d.o.o. 2009c).

Čas, ki je pred nami, zaznamujeta dve področji, in sicer nove ekonomske razmere, ki bodo narekovale razumnost pri nakupnih odločitvah, in zadovoljevanje pravih potreb kupcev ter skrb za okolje, pri čemer gre za program zmanjševanja izpustov CO<sub>2</sub>, porabe fosilnih goriv in spodbujanje pridelave obnovljivih virov energije, česar se zavedajo tudi pri podjetju Seaway Group d.o.o. Zato so ustvarili Greenline 33, katerega poslanstvo je povečanje udobja in bistveno znižanje stroškov uporabe ter ne nazadnje močno zmanjšanje emisije ogljika med plovbo. Z večfunkcijskim hibridnim pogonskim sistemom (dizel, električni in elektro-solarni pogon), solarno streho in oblikovanjem daje prednost udobju. S svojimi plovnimi sposobnostmi in z enostavno uporabo pa je primeren tako za ljubitelje motornih čolnov, kot tudi za jadralce in ne nazadnje novince (Greenline Hybrid). Ta Seawayev novorojenec je bil septembra 2009 premierno predstavljen slovenski javnosti na sejmu Internautica in je prejel naziv plovilo in navtični projekt leta (Kramberger 2009).

## 5.4 KUPCI IN CILJNA SKUPINA

Jadrnice Shipman so namenjene specifičnemu segmentu kupcev v navtičnem svetu. Načeloma naj bi to bili visoko izobraženi posamezniki, še vedno aktivni na svojem poslovnem področju, vendar bi se radi vsake toliko odmaknili od vsakdanjih skrbi in stresa (Paš 2009b).

Starost potencialnega kupca blagovne znamke Shipman je v povprečju nekaj več kot 55 let, še vedno fizično aktivnega z željo po jadraniu in tudi po tej obliki aktivnosti v prostem času. Za njih velja, da so poleg visoke izobrazbe tehnično osveščeni, zelo razgledani, uporabljajo novodobno tehnologijo in so internetno pismeni. Poleg vsega, so tudi relativno premožni in imajo izbran okus. Svoj prosti čas si želijo preživeti v krogu najbližjih in brez preštevilne posadke na jadrnici, kar pa jim omogoča ravno Shipman, za katerega velja, da je to ena izmed njegovih glavnih prednosti (Paš 2009b).

## 5.5 TRŽENJE <sup>1</sup>

V podjetju Seaway Group d.o.o. se odločajo za relativno inovativno trženje na področju razvoja, in sicer dajejo največji poudarek pridobivanju novih kupcev, predvsem prek priporočil. Podjetje poznajo vsi največji ladjedelničarji v Evropi in tako prek njih navežejo stike s potencialni kupci.

Ko so leta 2004 začeli s prodajo jadrnice Shipman 50, so začeli tudi v tem segmentu z inovativnim pristopom k trženju prek interneta. Vsak interesent ali potencialni kupec lahko pridobi vse potrebne informacije na interaktivni spletni strani [www.shipman.dk](http://www.shipman.dk), prek katere lahko tudi kontaktira podjetje ter se dogovori za sestanek. Potencialni kupci vedno neposredno komunicirajo z lastnikom Japcem Jakopinom, ki osebno odgovarja na povpraševanja. Potencialni kupci so tudi povabljeni v samo podjetje, kjer si lahko ogledajo celoten proces izdelave prestižnih plovil.

---

<sup>1</sup> Povzeto po: Paš, intervju z avtorico 2009b.

Internetna domena blagovne znamke Shipman pa še vedno ostaja registrirana na Danskem, in ima zato končnico "dk", saj le-ta pripomore k večji kredibilnosti, ki jo predstavlja. Predvsem je bil ta pristop dobrodošel v začetnih fazah razvoja Shipmana in njegovega pojava na trgu plovil, saj so potencialni kupci s tem pridobili neko začetno zaupanje, ki bi bilo v primeru slovenske končnice "si" manjše. Slovenija namreč ni imela dovoljšne mere prepoznavnosti v svetu navtike in posledično tudi ni bila prepoznana pri tako zahtevnem segmentu kupcev, kot so kupci jadrnic Shipman. To se je s časom spremenilo, saj je Shipman postal uveljavljena blagovna znamka na področju navtike v svetu in ne potrebuje več toliko takšnih vzpodbud.

V podjetju Seaway stremijo k inovativnosti ne samo na področju izdelave plovil, temveč tudi k inovativnosti na področju trženja. Tako so v preteklem letu, po sejmu Internautica v Portorožu, organizirali Zgodjespomladansko Shipman regato, ki so se je udeležili lastniki jadrnic Shipman. Na regato je prišlo kar devet jadrnic, ena izmed njih je za ta namen preplula 2000 navtičnih milj iz Izraela. Na promocijsko-družabni dogodek je podjetje povabilo skoraj 40 potencialnih kupcev Shipmana, ki so se skupaj z lastniki jadrnic udeležili regate, kar jim je omogočilo neposredno izkušnjo z jadrnico. Dogodek je trajal tri dni in se je odvijal na slovenski obali. Inovativnost ideje trženja se skriva v ideji neposredne združitve potencialnih kupcev z obstoječimi lastniki, ki so že izkazali zaupanje z nakupom, in so kot taki najboljši promotorji blagovne znamke.

Shipman se predstavlja tudi na navtičnih sejmih po Evropi. Na sejmu v Duesseldorfu (Nemčija) je leta 2003 Shipman 50 prejel prestižno nagrado za barko leta. Za izdelovalce plovil je najpomembnejša predstavitev na sejmu v Cannesu, ki je vedno izjemno dobro obiskan in kamor pridejo ljubitelji navtike in potencialni kupci z vsega sveta. S Shipmanom prisostvujejo tudi na sejmih v italijanski Genovi, na Hrvaškem v Splitu in na portoroški Internautici. Plovila pa predstavljajo tudi na sejmih v Veliki Britaniji, kjer letno potekata dva večja sejma - v Londonu in v South Hamptonu.

V letu 2009 so se s Shipmanoma 72 in 80 predstavili tudi na navtičnem sejmu v Monacu, ki velja za enega najprestižnejših navtičnih sejmov, saj se tam predstavljajo zgolj plovila z minimalno dolžino 24 metrov.

Predstavitev na sejmih je vedno profesionalno organizirana. Za obiskovalce poskrbi prodajni oddelek podjetja Seaway, v nekaterih primerih pa tudi projektni vodja in ob vnaprejšnjem dogovoru tudi osebno lastnika sama. Za prijetno vzdušje poskrbijo hostese, ki morajo biti simpatične, nevsiljive in inteligentne. Oblečene so v športna oblačila, ki niso preveč izzivalna, saj želi podjetje tudi s tem negovati in vzdrževati identiteto blagovne znamke.

Poleg naštetega imajo za promocijo blagovne znamke pomembno vlogo tudi Shipmanovi posredniki v San Remu, ki skrbijo za dobro predstavitev blagovne znamke potencialnim kupcem tudi na tem področju.

V svoji tržni niši Shipman velja za močno blagovno znamko. Trdnost so dosegli predvsem s konstantno pojavnostjo plovil na sejmih, s targetiranim oglaševanjem kot tudi s članki glavnih mnenjskih voditeljev v navtičnem svetu, v najpomembnejših navtičnih revijah. Iz navedenega lahko sklepamo, da se zavedajo pomembnosti konstantega in konsistentnega komuniciranja s ciljno javnostjo in stalne prisotnosti na tako visoko konkurenčnem trgu. Oglašujejo v reviji Jahting world, ki pokriva kar 70 odstotkov angleško govoreče populacije in v nemški reviji Die Yacht, ki pa je tudi ena izmed pomembnejših revij na področju navtike.

Kljub prisotnosti blagovne znamke na več trgih v podjetju uporabljajo t.i. standardizirani tržni splet, saj jadrnico Shipman na vseh trgih tržijo enako - v nespremenjeni obliki, z isto ceno in istimi komunikacijskimi orodji in prek istih kanalov.

## **5.6 KONKURENCA**

Kot sem že omenila, je blagovna znamka Shipman uspešno pozicionirana na trgu plovil kot tržni nišer, kar je posledica razvoja ideje, ki si jo je podjetje načrtalo. Podjetje je imelo na samem začetku vsaj dva ključna razloga, da se izogne tekmovanju z vodilnimi izdelovalci plovil.

Eden od razlogov je ta, da so velika podjetja že sama razvila določene ideje in plovila, ki masovno pokrivajo področje navtike. Poleg tega so imela velika podjetja že vso potrebno infrastrukturo za samo izvedbo, velik del kupcev in nenazadnje finančna sredstva za masovno produkcijo plovil, čemur podjetje Seaway Group d.o.o. ni moglo konkurirati (Paš 2009b).

Drugi poglobitveni razlog pa leži v tem, da so največji masovni producenti bark tudi naročniki podjetja Seaway Group d.o.o. Takšna odločitev bi pripeljala do navzkrižja interesov, čemur pa se je podjetje želelo izogniti, saj je zanje izdelovalo dizajn bark, kot na primer za podjetje Bavaria in v zadnjem času tudi za podjetje Beneteau (Paš 2009b).

Zavedajo se, da njihova konkurenčna prednost ne leži v ceni jadrnice Shipman, saj velja, da cenovno segajo v najvišji rang s tem produktom. Konkurenčna prednost Shipmana se izrazi v samem konceptu jadrnice, ki zagotavlja boljšo kakovost v smislu oblikovanja in uporabe inovativnih materialov, zaradi česar se komponenti cena in kakovost uskladita.

Že v teoretičnih izhodiščih diplomske naloge sem opredelila pojem trajne diferenciacijske prednosti, ki ga Doyle opredeli kot razliko, ki jo potrošniki zaznajo med ponudbo enega in drugega podjetja na trgu in vodi potrošnike k temu, da dajejo prednost eni blagovni znamki glede na konkurenco (Doyle 1998, 80). Trajno diferenciacijsko prednost dosega podjetje Seaway Group d.o.o. s svojo blagovno znamko Shipman, saj dosega večji tržni delež glede na konkurenco. Nenazadnje njihovi naročniki zaznavajo razliko med blagovno znamko Shipman in konkurenti, saj je le-ta edinstvena in zaradi svojih prednosti težko primerljiva s konkurenco.

Naj naštejemo le nekaj konkretnih konkurentov blagovni znamki Shipman. To so jadrnice švedskega podjetja Swan, ki so na trgu prisotne že od sredine 60-ih let in v navtičnem svetu slovijo s svojo skandinavsko natančnostjo grajenja bark, ki je ključna za uspeh v tako zahtevnem segmentu trga, kot je navtični svet. Poleg Swana pa sta konkurenta tudi italijanski Wolly in pa podjetje Southernwind iz Južne Afrike. Wolly se je pojavil konec 80-ih let in je poznan predvsem po svojem agresivnem dizajnu, ki je

po mnenju vodilnih v podjetju Seaway Group d.o.o. neuporaben in v katerega ne verjamejo (Paš 2009b).

Omenjene blagovne znamke so v navtiki močne, kar je posledica njihove zelo dobro razvite marketinške in prodajne mreže, vendar se podjetje Seaway Group d.o.o. z zgoraj omenjenimi konkurenti ne bori direktno, jih ne posnema, ampak še vedno sledi svojemu konceptu na najbolj pošten način in tako pridobiva svoje potencialne kupce in ohranja stik z obstoječimi (Paš 2009b).

## **5.7 UPRAVLJANJE BLAGOVNE ZNAMKE SHIPMAN**

Upravljanje blagovne znamke Shipman leži v konsistentem sledenju konceptu, ki sem ga omenila že v enem izmed prejšnjih poglavij in od katerega nihče v podjetju ne odstopa. Ta koncept zajema vrednote blagovne znamke, kot so skromnost, učinkovitost, neposrednost, široka kultura in razumskost, ljubezen do bark, dizajna, tehnologije in inovacij, entuziazem, pogled usmerjen naprej, vendar s spoštovanjem tradicije, spoštovanje značilnosti svojih strank in partnerjev, večkulturnost in nenazadnje humor (Paš 2009a).

Poleg tega poizkušajo razumeti svoje delo do potankosti na vseh področjih in se izogibajo trendu posnemanja, ki ga zaznavajo pri določenih drugih podjetjih. Prav razumevanje, inovativni pristopi in njihova vizija, ki so zajemali širši segment potencialnih naročnikov, pa so blagovni znamki prinesli uspeh (Paš 2009a).

Zavedajo se, da si z izdelkom zgradiš identiteto, ki mora biti prepoznavna in ki ji je potrebno slediti z vsakim naslednjim projektom. Za Shipmana velja naslednje: lahkota upravljanja in vodenja, lahko premikanje po barki, majhna razdalja med kokpitom in salonom v bivalnem delu, ki je pomembna prednost v smislu dobre komunikacije na jadrnici in čemur v podjetju z vsakim novim in večjim Shipmanom ostajajo zvesti (Paš 2009b).

Poleg vsega naštetega pa se v podjetju zavedajo pomembnosti poprodajnih aktivnosti za svoje kupce, kar tudi spada v segment negovanja blagovne znamke. Trudijo se

nuditi vso podporo kupcem, kljub temu, da ni vedno smiselnega razloga za taka dejanja. Vendar se zavedajo, da je le-ta podpora ključna, in da je treba vsako stisko naročnika rešiti nemudoma, saj lahko le s takim načinom delovanja ohranjajo naročnikovo zaupanje in lojalnost. Tak način se jim že obrestuje, saj imajo približno že deset odstotkov povratnikov, ki so se odločili za nov nakup jadrnice Shipman (Paš 2009b).

## **5.8 IMIDŽ IN IDENTITETA BLAGOVNE ZNAMKE SHIPMAN**

Kot sem opredelila že v teoretičnih izhodiščih diplomske naloge, je identiteta duša znamke in s tem njena enkratnost. Identiteta posamezne blagovne znamke je, poleg zunanjih grafičnih elementov, element, po katerem se znamke razlikujejo med seboj. Imidž pa je rezultat in dekodiranje identitete ter način, kako javnost zaznava podjetje oziroma blagovno znamko.

Svojo identiteto blagovna znamka Shipman črpa iz vizije podjetja in koncepta blagovne znamke, čemur so predani vsi zaposleni v podjetju (Paš 2009a).

Identiteta blagovne znamke Shipman leži v konceptu podjetja samega. Velja za napredno, neposredno v svojem namenu, zaznamuje pa jo tudi široka kultura in razumskost, ki je plod ljubezni do bark zaposlenih. Blagovna znamka Shipman slovi po svojem vrhunskem dizajnu, napredni tehnologiji in inovativnosti na vseh področjih, kljub spoštovanju tradicije, ki je vidna tako v tehnični dovršenosti, kot tudi v vsesplošnem videzu jadrnic Shipman. S spoštovanjem značilnosti in želji svojih strank pa kaže tudi na to, da si želi podjetje negovati svojo blagovno znamko tudi na tem področju ter jo še bolj približati potencialnemu kupcu.

Značilnosti blagovne znamke Shipman lahko prikažemo tudi s Kapfererjevo prizmo identitete (slika 3.1), kar kaže na njeno močno identiteto, saj je moč definirati vseh šest razsežnosti prizme:

- Fizična podoba: Shipman velja za jadrnico, ki je kakovostna, hitra, izjemnega dizajna s spoštovanjem tradicije.
- Osebnost: Shipman je napredna, inovativna, iskrena v svojem poslanstvu ter večna blagovna znamka.



- Kultura: Blagovno znamko Shipman zaznamuje široka kultura, modernost in tehnološka inovativnost.
- Odnos: Shipman je blagovna znamka, ki spoštuje značilnosti svojih naročnikov in partnerjev ter ohranja zaupanje in lojanost svojih strank.
- Odsev: Shipman je jadrnica, ki velja za uspešno, tehnološko napredno, inovativo ter prestižno. Primerna je za vse tiste, ki imajo željo po kakovostnem preživljanju prostega časa, so tehnološko ozaveščeni in imajo izbran okus.
- Samopodoba: S posedovanjem jadrnice Shipman se kaže posameznikova skrb za kakovostno preživljanje prostega časa, kot tudi prestiž, ki ga blagovna znamka zagotavlja.

Imidž blagovne znamke se navezuje na trenutne asociacije, ki jih imajo potrošniki o določeni blagovni znamki ali podjetju. V zvezi s tem govorimo o podobah, ki si jih ustvarijo posamezniki, izpostavljeni dražljajem. Gre za subjektivno doživljanje objektivnih elementov in nenazadnje za celoto vseh vtisov, občutkov in prepričanj, ki si jih posamezniki ustvarijo z doživljanjem določene blagovne znamke.

Shipman je jadrnica, ki velja za hitro, močno, primerno za vsa morja, lahko obvladljivo za jadranje, funkcionalno in lepo. O imidžu blagovne znamke Shipman, ki ga le-ta predstavlja, pa lahko sklepamo tudi iz analize vprašalnika (glej podpoglavje 5.12 Analiza vprašalnika, str. 55), ki pokaže, da velja Shipman za uspešno, tehnološko napredno, inovativno ter prestižno blagovno znamko.

## **5.9 PREDNOSTI PODJETJA**

Podjetje je že od samega začetka sodelovalo s tujimi naročniki, kar jim je prineslo mednarodni ugled in spoštovanje. Poleg tega pa še dandanes sodelujejo z vodilnimi tujimi strokovnjaki tako s področja materialov, ki jih uporabljajo, kot tudi samega inženiringa in jadrskih sistemov (Paš 2009a).

Ena izmed glavnih prednosti, ki jo podjetje Seaway Group d.o.o. ima, je izjemna tržna niša, ki jo uspešno zapolnjujejo, saj lahko v podjetju na enem samem mestu razvijejo

ново barko od osnutka do prototipa, kalupa in drugih orodij za izdelavo, s čimer naročniku olajšajo in skrajšajo čas in poti, ki jih nameni za projekt (Paš 2009a).

Poleg navedenega nenehno uvajajo inovacije v sam razvoj, tako da so tehnološko najnaprednejši na svojem področju. Že v letu 2001 je Seaway zasnoval in zgradil čoln iz karbonskih vlaken po SPRINT tehnologiji, zaradi česar je čoln lažji in trdnjši, kar pa izjemno vpliva na karakteristike plovila (Seaway Group d.o.o. 2008b).

V podjetju so predani stalnemu izobraževanju in dodatnemu usposabljanju. Kot prvim na svetujem je s pomočjo svetovnih poznavalcev tehnologije SPRINT uspelo obvladovati robotsko tehnologijo, s čimer so si tudi pridobili znanje za izdelavo karbonskih jaht. Nenehno vlaganje v tehnologijo jim prinaša konstantno širjenje območja njihovega delovanja, zniževanje stroškov, kar pa jim posledično prinese večjo hitrost, učinkovitost in atraktivnost za svoje naročnike, saj je z naštetim blagovna znamka vedno znova inovativna na svojem področju (Paš 2009a).

Ta uspešno najdena tržna niša pri podjetju Seaway Group d.o.o. se je izkazala že pri njihovi prvi serijsko izdelani jadrnici Shipman 50, saj se jadrnica odlikuje predvsem po bistveno manjši teži in z relativno majhno površino jader, glede na svojo velikost dosega bistveno hitrejšo potovalno hitrosti, kot njeni konkurenti. Poleg ostalih prednosti te jadrnice pa je ena izmed glavnih prednosti ta, da je kljub svoji velikosti primerna za družinsko jadranje ter je lahko obvladljiva z maloštevilno posadko na krovu (Paš 2009a).

V podjetju sledijo svojemu konceptu in posledično tudi konceptu blagovne znamke Shipman, od katerega ne odstopajo. Kljub temu pa ostajajo zvesti željam svojih naročnikov, ki sodelujejo v procesu razvoja naročene jadrnice, kar podjetju na eni strani omogoča večje zadovoljstvo naročnikov, na drugi strani pa še vedno minimalno odstopanje od lastne vizije končnega produkta in s tem tudi minimalno odstopanje od planiranih stroškov produkcije in dela. Poleg ostalih ključnih lastnosti, ki jih blagovna znamka Shipman zagotavlja, je poglobljena tudi ta, da lahko jadrnico lastnik zaradi kakršnihkoli razlogov tudi brez večjih naporov proda, saj le-ta ni personalizirana do te mere, da bi s tem izgubljala svojo vrednost na trgu in bi to onemogočalo zadovoljitev potreb drugega lastnika (Paš 2009b).

Leta 2008 so se začela dela za novo ladjedelnico podjetja Seaway Group d.o.o. v Tržiču (Monfalcone) v Italiji, kjer je nastala na petih hektarih površine stavba, ki zagotavlja 18000 kvadratnih metrov pokritih prostorov. Poleg tega pa ima zemljišče tudi 300 metrov obale, kjer so predvideni privezi za 25 jaht dolžine od 50 do 150 čevljev. Kombinacija izdelave jaht v tej ladjedelnici in pa opremljena marina z možnostjo servisiranja bo predstavljala za kupce pomembno dodano vrednost. Poglavitna prednost nove ladjedelnice pa omogoča podjetju tudi izdelavo večjih jadrnic, ki jih ni mogoče transportirati po cesti (Paš 2009b).

## **5.10 CILJI PODJETJA <sup>2</sup>**

Kratkoročni cilj podjetja je preživetje teh težkih časov v gospodarstvu in minimaliziranje možnih izgub, tako v segmentu vloženega kapitala kot tudi v segmentu zaposlenih v podjetju, v katere so vlagali tako znanje kot tudi denar. Dolgoročni cilj podjetja pa je, da v naslednjih 10-ih letih postanejo v svojem segmentu najpomembnejša ladjedelnica na svetu in realizirajo vse tri mega jahte: Shipmana dolžine 100, 130 in 150 čevljev.

V podjetju se zavedajo kako pomembna je prepoznavnost blagovne znamke in pozicioniranje le-te. Žal se v podjetju srečujejo s težavami, ki so povezane s tem, da ima Slovenija, kot država izvora blagovne znamke Shipman in podjetja Seaway Group d.o.o., nižjo oceno, kot jo imajo države, iz katerih izhajajo Shipmanovi konkurenti. Slovenija po mnenju mnogih ne naredi dovolj, da bi se mnenje o tem spremenilo, kar bi tudi pomagalo pri višjem pozicioniranju slovenskih blagovnih znamk v svetu.

Izkušnje podjetja Seaway Group d.o.o. pa kažejo tudi na to, da imajo njihovi naročniki pred dejanskim obiskom ladjedelnice v Zapužah relativno nizka pričakovanja. Sledi fascinacija, ki jo občutijo ob obisku ladjedelnice. Navdušujejo jih tako naravne lepote Slovenije, kot tudi številnost zaposlenih v podjetju, sposobnost komuniciranja z naročniki in zvestoba podjetja konceptu blagovne znamke, ki je

---

<sup>2</sup> Povzeto po: Paš, intervju z avtorico 2009b.

najboljši v svojem segmentu. V večini primerov to prinese preobrat v odločanju potencialnega kupca – nakup jadrnice Shipman.

Zavedajo se, da bo predvsem potreben čas za izgradnjo še močnejše blagovne znamke, kot je sedaj, saj stremijo k najvišje pozicionirani blagovni znamki v navtičnem svetu. To bodo poskušali doseči s stalnim pojavljanjem v tem segmentu, s pridobivanjem vplivnih naročnikov, ki so na tem področju tudi mnenjski voditelji za ostale, saj je krog lastnikov bark relativno majhen, informacije pa se širijo tudi od ust do ust.

## **5.11 USPEŠNOST BLAGOVNE ZNAMKE SHIPMAN**

Uspešnost blagovne znamke DeChernatony in McDonald definirata s štirimi kriteriji, ki jih dosega tudi podjetje Seaway Group d.o.o. Je eno izmed vodilnih podjetij na navtičnem področju za dizajn, razvoj in izdelavo plovil v svetovnem merilu, saj imajo jadrnice, ki so bile zasnovane v podjetju J&J design in Seaway največji tržni delež v globalnem smislu. Vodilnost dosega tudi blagovna znamka Shipman, saj je ena izmed vodilnih blagovnih znamk v svoji tržni niši. Poleg navedenega dosega cenovno vrednost, ki kaže na manjšo cenovno občutljivost svojih potrošnikov, saj cenovno segajo v sam vrh. Lojalnost blagovni znamki Shipman pa se kaže skozi zadovoljstvo lastnikov jadrnic Shipman, kaže ga pa tudi dejstvo, da se je nekaj več kot deset odstotkov posameznikov odločilo za ponovni nakup te prestižne jadrnice. Nenazadnje je trajna diferenciacijska prednost blagovne znamke Shipman potrjena tudi z dvajset odstotnim tržnim deležem, ki ga blagovna znamka Shipman dosega v skoraj vseh segmentih (Paš 2009c).

Kriterije moči in uspešnosti določene blagovne znamke sem opredelila in po Kapfererju povzela že v teoretičnih izhodiščih diplomske naloge, ki jih prav tako lahko apliciram na blagovno znamko Shipman, saj kot sem že omenila, velja za vodilno na svojem področju in ima uveljavljen status, kar dokazujejo zadovljni in lojalni naročniki. Blagovna znamka Shipman je mednarodna, saj se pojavlja na vseh večjih trgih, velja pa tudi, da je vedno v koraku s časom, saj nenehno uvaja inovacije. Blagovna znamka Shipman je visoko cenjena po svoji tehnološki naprednosti in vrhunskem oblikovanju. Uspešnost podjetja in tudi njegove blagovne znamke

Shipman pa je bila dokazana tudi in predvsem s prejetjem vsesplošnega naslova v vseh kategorijah barke leta 2004, ki ga je prejela jadrnica Shipman velikosti 50 čevljev, ki je v navtiki prva serijsko izdelana jadrnica iz karbonskih vlaken. Kot sem omenila že v poglavju predstavitev plovil podjetja, je to jadrnica, ki jo odlikuje inovativen dizajn, najsodobnejša in ekološka tehnologija in izjemne navigacijske karakteristike.

Prestižni naslov evropske jadrnice leta je osvojil leta 2006 Shipman velikosti 63 čevljev, kar je samo še potrdilo pravo smer, ki so si jo zadali v podjetju Seaway. Poleg ostalih prestižnih mednarodnih nagrad, ki so jih osvojila plovila podjetja Seaway, je smotrno omeniti predvsem tudi nagrado za barko leta 2008, ki jo je osvojila motorna jahta Skagen 50 v Veliki Britaniji, saj je tudi ta blagovna znamka v direktni lasti podjetja Seaway Group d.o.o. (Seaway Group d.o.o. 2008a).

Poleg navedenih nagrad, ki jih je prejela blagovna znamka Shipman, pa na uspešnost kažejo tudi poslovni rezultati, ki sem jih pridobila iz letnega poročila podjetja Seaway Group d.o.o. za leto 2008. Poleg tega, da je podjetje zaposlovalo v letu 2007 174 delavcev, je v letu 2008 ta številka narasla že na 209. Povečala se je tudi vrednost celotne prodaje podjetja v primerjavi z letom 2007, in sicer je narasla za 48 odstotkov. Podatki letnega poročila kažejo tudi na 18 odstotno rast prodaje v segmentu jadrnic v primerjavi z letom 2007, v katerem so beležili 41 odstotkov prodaje v segmentu jadrnic v primerjavi z vsemi dejavnostmi podjetja (Seaway Group d.o.o. 2008b).

Tako lahko iz navedenega sklepamo, da je podjetje Seaway Group d.o.o. res uspešno na svojem področju ter da povpraševanje po blagovni znamki Shipman, njena prepoznavnost in uspešnost na trgu navtike rastejo iz leta v leto, kot to trdijo tudi v samem podjetju.

## **5.12 ANALIZA VPRAŠALNIKA**

Anonimni individualni vprašalnik sem posredovala po elektronski pošti posameznikom, ki na tak ali drugačen način sodelujejo na trgu navtike. Z zagotovljeno anonimnostjo vprašanih sem dosegla tudi večjo objektivnost odgovorov.

Ciljna skupina vprašalnika je bila sestavljena iz posameznikov, ki vsak na svoj način sodelujejo na trgu navtike, tako z izbiro poklica ali načinom preživljanja svojega prostega časa, saj menim, da je navtični trg relativno zaprt, zato se mi ni zdelo smiselno vzorca anketirancev razširiti. Ob tem pa sem se srečala s problemom reprezentativnosti vzorca, saj je na vprašalnik odgovorilo le 27 oseb, od skupno pedestih, ki so jim vprašalniki bili poslani.

Za doseg reprezentativnosti odgovorov sem vprašalnik poslala tudi petnajstim tujcem, od katerih pa sem na žalost prejela odgovor le od ene osebe. Z njihovimi potencialnimi odgovori bi še lažje sklepali na splošno populacijo glede splošne ocene poznavanja podjetja Seaway Group d.o.o in njihove blagovne znamke Shipman. Nenazadnje bi tudi izvedeli kaj so po mnenju tujcev prednosti in slabosti te blagovne znamke, ter med drugim tudi, kakšen je vpliv Slovenije kot države izvora blagovne znamke Shipman na njeno uspešnost v svetovnem merilu.

Glede na velikost vzorca in pridobljenih odgovorov žal ni mogoče sklepati na celotno populacijo, omogočena pa je vsaj splošna ocena poznavanja podjetja Seaway Group d.o.o in njihove blagovne znamke Shipman, kar je bil tudi glavni cilj vprašalnika. Ostali cilji so bili ugotoviti, kaj so po mnenju vprašanih prednosti in slabosti blagovne znamke ter kaj mislijo o vplivu Slovenije, kot države izvora blagovne znamke Shipman.

Ciljna skupina vprašalnika je bila sestavljena iz moške ter ženske populacije, v starosti od 30 do 60 let, od katerih jih ima dve tretjini zaključeno visoko, tretjina pa višjo stopnjo izobrazbe. Anketiranci so navedli tudi svoj poklic, oziroma področje svojega dela, in sicer je nekaj več kot 25 odstotkov vprašanih zaposlenih na področju trženja, nekaj manj kot 25 odstotkov ima poklic v gospodarstvu, skoraj 40 odstotkov vprašanih pa je specializiranih na področjih industrijskega oblikovanja, grafičnega oblikovanja in navtične arhitekture.

Vprašalnik sestoji iz sedmih vprašanj odprtega tipa in temelji na poznavanju oziroma nepoznavanju blagovne znamke Shipman. Glede na to, da so bila vprašanja odprtega tipa, so anketiranci v večini primerov podali več kot en odgovor, kar je tudi razvidno iz spodnje analize vprašalnika. Vprašanja so naslednja:

- *Ali poznate podjetje Seaway Group in njihove jadrnice Shipman?*
- *Če je bil vaš odgovor pritrdilen, prosim odgovorite na naslednja vprašanja: Kako bi na kratko opisali blagovno znamko Shipman?*
- *S katero blagovno znamko, po vašem mnenju, si je Shipman najbolj podoben?*
- *Kakšne so po vašem mnenju prednosti blagovne znamke Shipman?*
- *Kakšne so po vašem mnenju slabosti blagovne znamke Shipman?*
- *Kaj bi se po vašem mnenju dalo izboljšati pri blagovni znamki Shipman?*
- *Ali po vašem mnenju država izvora - Slovenija - pozitivno ali negativno vpliva na odločitev nakupa jadrnice Shipman? Na kratko utemeljite svoj odgovor.*

a) prvo vprašanje: ***“Ali poznate podjetje Seaway Group in njihove jadrnice Shipman?”***

Na to vprašanje so vsi anketiranci (27 oseb) odgovorili pritrdilno.

b) drugo vprašanje: ***“Kako bi na kratko opisali blagovno znamko Shipman?”***

Glede na odprti tip vprašanja je večina anketirancev navedla več kot le en odgovor.

Blagovno znamko Shipman je večina anketirancev od skupno sedemindvajstih vprašanih označila kot blagovno znamko jadrnic tehnološko napredne izdelave, namenjene specifičnemu krogu uporabnikov (20 oseb). Pojavljali so se še odgovori, kot so:

- blagovna znamka višjega cenovnega razreda (18 oseb)
- izjemen dizajn (12 oseb)
- prestižna blagovna znamka (7 oseb)
- elegantne in hitre jadrnice (5 oseb)
- uspešna blagovna znamka (5 oseb)
- inovativna blagovna znamka (3 osebe)
- sodobna blagovna znamka, ki je spoj dolgoletnega razvoja in sodobnih tehnologij z upoštevanjem najboljšega iz navtične tradicije (1 oseba)
- svetovno znana blagovna znamka in cenjena pri jadralcih (1 oseba)
- blagovna znamka visoko tehnološke izdelave maloserijskih produktov (1 oseba)

Iz zgoraj navedenih odgovorov prvega in drugega vprašanja lahko sklepamo, da je blagovna znamka prepoznavna v krogu navtičnega trga. Poleg tega velja za uspešno, tehnološko napredno, inovativno ter prestižno blagovno znamko, za kar si prizadevajo tudi v podjetju Seaway Group d.o.o.

c) tretje vprašanje: ***“S katero blagovno znamko, po vašem mnenju, si je Shipman najbolj podoben?”***

Na to vprašanje so anketiranci podali zelo raznolike odgovore, kljub temu pa je bil najpogosteje naveden odgovor blagovna znamka Wally (10 oseb). Tudi pri tem vprašanju je večina vprašanih podala več kot le en sam odgovor. Pojavili so se še naslednji odgovori:

- Swan (7 oseb)
- blagovna znamka nima trenutno nikakršnih podobnosti z drugo blagovno znamko (6 oseb)
- blagovna znamka Benetto (2 osebi)
- blagovna znamka Southern Wind in Salperton (1 oseba)
- blagovna znamka Hanse (1 oseba)
- blagovna znamka je lahko primerljiva s slovenskima blagovnima znamkama Pipistrel in Akrapovič, ki prav tako s pomočjo vrhunske tehnologije in znanja razvijata ter proizvajata vrhunske produkte na podlagi strasti do dejavnosti (1 oseba)
- blagovna znamka, ki je primerljiva z avtomobilskimi blagovnimi znamkami višjega razreda, ki gradijo na dolgoletnem razvoju, hkrati pa dodajajo najnovejše tehnologije (1 oseba)

Iz pridobljenih odgovorov ni mogoče sklepati, da katerakoli izmed navedenih blagovnih znamk velja za neposredno konkurenco blagovni znamki Shipman. Lahko pa sklepamo, da se posamezniki zavedajo obstoja tudi drugih blagovnih znamk, ki so si na tak ali drugačen način podobne z blagovno znamko Shipman. Prav teh blagovnih znamk (Wally, Swan, Southernwind) se zavedajo tudi v podjetju Seaway Group d.o.o., vendar se podjetje z zgoraj omenjenimi konkurenti ne bori direktno, jih ne posnema, ampak še vedno sledi svojemu konceptu na najbolj pošten način in tako pridobiva svoje potencialne kupce in ohranja stik z obstoječimi. Nenazadnje lahko iz pridobljenih odgovorov tudi sklepamo, da so vprašani blagovno znamko primerjali s



svetovno priznanimi, vrhunsko oblikovanimi in tehnološko naprednimi blagovnimi znamkami, kot so Wally, Swan, Benetto, Sothern Wind, Salperton in Hanse, kar je navedlo 19 oseb od skupno 27 vprašanih.

Odgovor: *“blagovna znamka nima trenutno nikakršnih podobnosti z drugo blagovno znamko”*, ki ga je navedlo 6 oseb od skupno 27 vprašanih, kaže na unikatnost in neprimerljivost blagovne znamke Shipman z drugimi blagovnimi znamkami na navtičnem trgu, kar pa je tudi cilj podjetja Seaway Group d.o.o., kot tudi izdelava takšne jadrnice, ki zadovoljuje majhno nišo specifičnega trga svetovnih jadrancev z izbranim okusem.

Menim, da sta relevantna tudi odgovora: *“blagovna znamka je lahko primerljiva s slovenskima blagovnima znamkama Pipistrel in Akrapovič, ki prav tako s pomočjo vrhunske tehnologije in znanja razvijata ter proizvajata vrhunske produkte na podlagi strasti do dejavnosti”*, ki ga je navedla 1 oseba izmed vseh anketirancev in *“blagovna znamka, ki je primerljiva z avtomobilskimi blagovnimi znamkami višjega razreda, ki gradijo na dolgoletnem razvoju, hkrati pa dodajajo najnovejše tehnologije”*, ki ga je prav tako navedla 1 oseba od skupno 27 anketirancev. Iz obeh navedenih odgovorov lahko sklepamo, da je blagovna znamka Shipman zaznana kot napredna, tehnološko inovativna ter jo lahko primerjamo z blagovnimi znamkami najvišjega kakovostnega razreda v svetovnem merilu.

č) četrto vprašanje: ***“Kakšne so po vašem mnenju prednosti blagovne znamke Shipman?”***

Večina, kar 12 anketirancev od skupno sedemindvajsetih, je na to vprašanje odgovorila, da je prednost obravnavane blagovne znamke tehnološka in oblikovna dovršenost, poleg tega odgovora pa so nekateri od teh navedli tudi spodaj navedene odgovore:

- napredni materiali (5 oseb)
- ugled lastnikov bratov Jakopin in podjetja J&J design (3 osebe)
- varnost (3 osebe)
- vrhunska kakovost združena s tradicijo (2 osebi)
- kakovost izdelave (2 osebi)
- enostavna uporaba (2 osebi)

- zanesljivost (1 oseba)

Z zbranimi odgovori na četrto vprašanje lahko zlahka potrdimo informacije, ki sem jih pridobila o podjetju Seaway Group d.o.o. in so opisane v podpoglavju o blagovni znamki Shipman. To je Seawayev unikatni 3D dizajn ter inženirski viri, visoko tehnološko izvedensko znanje na področju karbona, poleg tega pa še nenadomestljive mednarodne izkušnje v gradnji plovil, ki so bile ključne za razvoj in izdelavo jadrnic Shipman, ki veljajo za udobne, hitre, zanesljive in enostavne za plovbo.

d) peto vprašanje: **“Kakšne so po vašem mnenju slabosti blagovne znamke Shipman?”**

Najpogostejši odgovor na to vprašanje je bil, da blagovna znamka nima slabosti (10 oseb), navedeni pa so bili tudi naslednji odgovori:

- cena (8 oseb)
- premajhna splošna prepoznavnost (4 osebe)
- ni dovolj znano, da je Shipman slovenska blagovna znamka (2 osebi)
- Shipman je namenjen specifičnemu trgu in velja za nišerja (1 oseba)
- ne vem (2 osebi)

Iz navedenih odgovorov lahko sklepamo na pravilno pot, ki si jo je podjetje Seaway Group d.o.o. zastavilo pri zasnovi in izdelavi Shipmanov, saj je slaba polovica anketirancev odgovorila, da blagovna znamka nima slabosti. Drugi najpogostejši odgovor, cena, kaže na to, da je Shipman blagovna znamka visokega cenovnega razreda in si je ne more privoščiti ravno vsak posameznik in mu kot taka tudi ni namenjena. Za odgovor *premajhna splošna prepoznavnost*, ki so ga navedli štirje anketiranci, menim, da Shipman kot blagovna znamka ni namenjen širokemu krogu potrošnikov, temveč relativno majhnemu trgu, predvsem pa niši, ki jo uspešno zapolnjuje. Ideji in konceptu nišerstva sledijo tudi v podjetju, kar je tudi navedeno v podpoglavjih o Shipmanu kot blagovni znamki, konkurenci in trženju, kar pa je 1 oseba navedla tudi kot slabost te blagovne znamke.

e) šesto vprašanje: **“Kaj bi se po vašem mnenju dalo izboljšati pri blagovni znamki Shipman?”**

Anketiranci so podali naslednje odgovore:

- prepoznavnost in marketing (16 oseb)
- nič (5 oseb)
- nimam mnenja (4 osebe)
- nagovarjati širši trg, kot ga sedaj nagovarja blagovna znamka (1 oseba)
- promocija, da je Shipman slovenska blagovna znamka (1 oseba)

Kljub temu, da vzorec anketirancev ni najbolj reprezentativen, lahko iz navedenih odgovorov sklepamo, da bi moralo podjetje Seaway Group d.o.o. vložiti še več energije in sredstev v prepoznavnost in oglaševanje blagovne znamke Shipman, saj je kar 16 oseb od sedemindvajsetih navedlo, da je po njihovem mnenju nujna izboljšava v prepoznavnosti in marketingu te blagovne znamke. V podjetju se o pomembnosti prepoznavnosti in trženja zavedajo, vendar iz pridobljenih informacij z njihove strani lahko sklepam, da po njihovem mnenju Shipman velja za močno blagovno znamko, ki je konstantno prisotna na trgu plovil, in sicer tako na sejnih kot tudi z oglasi in v člankih glavnih mnenjskih voditeljev v navtičnem svetu, v najpomembnejših navtičnih revijah, saj se zavedajo pomembnosti konstantnega oglaševanja in prisotnosti na tako visoko konkurenčnem trgu.

f) sedmo vprašanje: ***“Ali po vašem mnenju država izvora – Slovenija - pozitivno ali negativno vpliva na odločitev nakupa jadrnice Shipman? Na kratko utemeljite svoj odgovor.”***

Najpogostejši odgovor pri tem vprašanju je bil, da ima Slovenija kot država izvora *negativen vpliv* na nakup jadrnice Shipman (15 oseb). Sledile so utemeljitve negativnega vpliva Slovenije na nakup, in sicer:

- Slovenija nima zadostne prepoznavnosti v navtiki (7 oseb)
- v Sloveniji ni navtične tradicije (4 osebe)
- Slovenija ni dovolj močna in prepoznana država v svetu (2 osebi)
- Slovenija nima odnosa do svojih blagovnih znamk (1 oseba)
- majhnost Slovenije je lahko pomislek pri nakupu tako prestižnega izdelka (1 oseba)

7 anketirancev od skupno sedemindvajsetih je na sedmo vprašanje odgovorilo, da Slovenija *ne vpliva* na nakupno odločitev, vendar z različnimi utemeljitvami:

- saj poznavalci v navtičnem svetu poznajo tradicijo podjetja Seaway Group d.o.o. (2 osebi)

- saj se pri takih izdelkih zahteva in pričakuje kakovost, inovativnost in tehnološka dovršenost, po čemer je podjetje Seaway Group d.o.o. poznano (1 oseba)
- saj je Shipman tako specifičen izdelek, namenjen poznavalcem, ki ocenjujejo druge kakovosti (1 oseba)
- saj blagovna znamka Shipman izhaja iz skandinavske tradicije (1 oseba)
- saj država izvora ne more biti razlog za nakup (1 oseba)
- brez utemeljitve (1 oseba)

Za odgovor, da Slovenija kot država *pozitivno vpliva* na nakupno odločitev, se je opredelilo 5 anketirancev, od skupno sedemindvajsetih, z naslednjimi utemeljitvami:

- saj je Slovenija že prepoznavna v navtičnem svetu, k njeni še večji prepoznavnosti pa pripomore tudi blagovna znamka Shipman (1 oseba)
- saj Slovenija velja za državo z navtično tradicijo in doseganjem kakovosti na tem področju (1 oseba)
- zaradi svoje majhnosti lahko podjetje lažje sodeluje s svojimi naročniki (1 oseba)
- saj je članica Evropske unije (1 oseba)
- saj meji na sosednjo Italijo, ki je s svojo navtično tradicijo zelo prepoznavna na trgu navtike (1 oseba)

Glede na majhnost vzorca se zopet srečamo s problemom, da vseh navedenih odgovorov ne moremo posploševati na celotno populacijo. Vendar pa iz odgovorov anketirancev, ki predstavljajo večino v tem vzorcu, lahko sklepamo, da ima Slovenija kot država izvora negativen vpliv na nakupno odločitev (15 oseb), vendar na drugi strani 7 anketirancev meni, da Slovenija kot država izvora blagovne znamke Shipman nima vpliva. 5 jih meni, da ima pozitiven vpliv na nakupno odločitev posameznika, kar je skupno 12 oseb od 27 anketiranih.

## 6 SKLEP

Počivajočo blagovno znamko Shipman, ki je bila rojena v Skandinaviji in jo je poznal skoraj ves navtični svet, je oživilo slovensko podjetje Seaway Group d.o.o., ji dalo nove dimenzije in lastnosti ter jo pripeljalo v sam vrh uspešnih blagovnih znamk v svetu navtike.

Kaj uspešna blagovna znamka sploh je? So uspešne le tiste znamke, ki jih srečujemo na vsakem koraku? Tudi. Predvsem pa je uspešna tista blagovna znamka, ki je ozaveščena v določenem krogu javnosti s svojimi pomembnimi, trajnimi in posebnimi dodanimi vrednostmi, ki se ujemajo s pričakovanjem javnosti, ki jo nagovarja. Kot taka stalno komunicira o svojih vrednostih, s čimer osvoji potrošnike in izstopa pred konkurenco. Vsega naštetega se v podjetju Seaway Group d.o.o. zavedajo in sledijo konceptu, od katerega nihče od zaposlenih ne odstopa. Zato jim je uspelo ustvariti blagovno znamko, ki velja za uspešno, tehnološko napredno, inovativno ter prestižno, kar je pokazala med drugim tudi analiza vprašalnika iz podpoglavja 5.12, kjer so vprašani blagovno znamko Shipman primerjali s svetovno priznanimi, vrhunskega dizajna in tehnološko naprednimi blagovnimi znamkami v navtiki najvišjega kakovostnega razreda.

Podjetje Seaway Group d.o.o. je ustvarilo takšno blagovno znamko, ki je uspešno pozicionirana na trgu plovil kot tržni nišer, kar je posledica razvoja začetne ideje, ki jo je imelo podjetje o tem izdelku. Ena izmed glavnih prednosti, ki jo podjetje Seaway Group d.o.o. ima, je prav ta izjemna tržna niša, ki jo uspešno zapolnjujejo, saj lahko v podjetju na enem samem mestu razvijejo novo barko od osnutka do prototipa, do kalupa in drugih orodij za izdelavo. Obenem pa zagotavljajo boljšo kakovost od konkurence, tehnološko inovativnost ter dovršenost, vrhunski dizajn, vendar z izjemnim spoštovanjem do značilnosti in želja svojih strank. Vse to z željo da bi se še bolj približali potencialnemu kupcu.

Glede na to, da govorimo o prestižni blagovni znamki slovenskega porekla, so se v podjetju nemalokrat srečevali tudi s težavami, ki jih Slovenija, kot država izvora te blagovne znamke, prinaša. Slovenija ni imela dovoljšne mere prepoznavnosti v svetu

navtike, in tako posledično tudi pri tako zahtevnem segmentu kupcev, kot so kupci jadrnic Shipman, ne. To se je s časom tudi spremenilo, saj je Shipman v svetu že uveljavljena blagovna znamka na področju navtike, čemur je botrovalo sodelovanje podjetja s tujimi naročniki, kar jim je prineslo mednarodni ugled in spoštovanje.

Sama menim, da država izvora nima posebnega vpliva na nakupno odločitev prestižnega izdelka, kot je jadrnica Shipman, ki velja za izjemno kakovosten, inovativen in tehnološko dovršen izdelek, ki je povrh vsega priznan še po svojem vrhunskem oblikovanju. Poleg naštetega so vse faze izdelave, od začetne ideje do končne prodaje, realizirane v podjetju Seaway Group d.o.o., ki ima zelo močno tradicijo na trgu navtike. Enako velja tudi za lastnika brata Jakopin, ki sta v navtiki "doma" že od zgodnjih 80-ih let, s čimer sta si pridobila neprecenljive izkušnje in poznanstva po vsem svetu.

Glede na vse vidike, ki sem jih predstavila v svoji diplomski nalogi, lahko potrdim hipotezo, postavljeno v uvodu, da je blagovna znamka Shipman podjetja Seaway Group d.o.o. pozicionirana na trgu kot tržni nišer, ki se izrazito prilagaja željam posebnega segmenta kupcev. S tem utrjuje svojo pozicijo na trgu, poleg tega pa država izvora, Slovenija, kljub svoji majhnosti in relativni neprepoznavnosti na navtičnem področju, v tem primeru nima pretiranega vpliva na odločitev nakupa jadrnice Shipman.

Nenazadnje je bila uspešnost podjetja in blagovne znamke Shipman dokazana tudi z večimi mednarodnimi nagradami, ki so jih prejele jadrnice Shipman. Posebej pa velja izpostaviti jadrnico Shipman 50, ki je leta 2004 prejela prestižni vsesplošni naslov prvaka v vseh kategorijah. Shipman 50 je bila v navtiki prva serijsko izdelana jadrnica iz karbonskih vlaken.

Dodala bi le to, česar se zavedajo tudi v podjetju Seaway Group d.o.o., da bo potreben predvsem čas za izgradnjo še močnejše in še bolj prepoznane blagovne znamke, kot je sedaj, saj stremijo k najvišje pozicionirani blagovni znamki v navtičnem svetu. Zato bo moralo podjetje vložiti še več energije in sredstev v prepoznavnost in trženje blagovne znamke Shipman, ki mora biti konstantno prisotna na trgu plovil, tako na

sejmih kot tudi z oglasi, promocijskimi aktivnostmi ter tudi s članki glavnih mnenjskih voditeljev v navtičnem svetu v najpomembnejših navtičnih revijah, da bi dosegli še večji uspeh na tako zahtevnem trgu, kot je navtični trg.

## 7 LITERATURA

1. Aaker, David A. in Erich Joachimsthaler. 2000. *Brand leadership*. New York: The Free press.
2. Aiello, Gaetano, Raffaele Donvito, Bruno Godey, Daniele Pederzoli, Klaus-Peter Wiedmann, Nadine Hennigs in Astrid Siebels. 2008. *Luxury brand and country of origin effect: results of an international empirical study*. Dostopno prek: [www.escpeap.net/.../Aiello\\_Donvito\\_Godey\\_Pederzoli\\_Wiedmann\\_Hennigs\\_Siebels.pdf](http://www.escpeap.net/.../Aiello_Donvito_Godey_Pederzoli_Wiedmann_Hennigs_Siebels.pdf) (17. avgust 2009).
3. Batra, Rajeev, John G. Myers in David A. Aaker, ur. 1996. *Advertising management*. London: Prentice Hall International.
4. De Chernatony, Leslie in Malcolm McDonald. 1998. *Creating powerful brand in consumer, service and industrial markets*. Oxford: Butterworth/Heinemann.
5. De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV založba.
6. Doyle, Peter. 1998. *Marketing management and strategy*. London: Practise Hall Europe.
7. *Greenline Hybrid*. Dostopno prek: <http://www.greenlinehybrid.com> (4. avgust 2009).
8. Guček, Marko. 2005. *Razvoj organizacije na primeru podjetja Seaway Group d.o.o.* Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Hogan, Suzanne. 2007. Positioning a Brand in the Marketplace. *Lippincott*, 28. avgust. Dostopno prek: [http://www.lippincott.com/insights2/a\\_hogan01.shtml](http://www.lippincott.com/insights2/a_hogan01.shtml) (12. oktober 2009).



10. Ind, Nicholas. 2005. *Beyond branding: how the new values of transparency and integrity are changing the world of brands*. London, Sterling(VA): Kogan Page.
11. Ivanovski, Mitko. 2008. Naj slovenski jadrnici. *Večer*, 2. april. Dostopno prek: [http://bor.czp-vecer.si/VECER2000\\_XP/2008/04/02/2008-04-02\\_STR-41-41\\_MX-01\\_Izd-01-02-03-04-05-06\\_PAG-SESTA-PRES.PDF](http://bor.czp-vecer.si/VECER2000_XP/2008/04/02/2008-04-02_STR-41-41_MX-01_Izd-01-02-03-04-05-06_PAG-SESTA-PRES.PDF) (7. december 2009).
12. Jakofčič, Marjetka. 2004. *Blagovna znamka države kot turistične destinacije*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Johanson, Johny K. 2000. *Global marketing: foreign entry, local marketing and global management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
14. Kapferer, Jean-Noel. 1992. *Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity*. London: Kogan Page.
15. Kotler, Philip in Gary Armstrong. 2001. *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice-Hall.
16. Kotler, Philip. 2003. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education.
17. ---, Veronica Wang, John Saunders in Gary Armstrong, ur. 2005. *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
18. Kramberger, Karmen. 2009. Polovica tvorca uspeha Seaway: Jernej Jakopin. *Val navtika*. Dostopno prek: [http://www.val-navtika.net/val-141/intervjuji/jernej\\_jakopin/](http://www.val-navtika.net/val-141/intervjuji/jernej_jakopin/) (15. december 2009).
19. Logar, Sonja. 2002. *Poslovni načrt podjetja – Burin Yachting d.o.o.* Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

20. MITC. Maine international trade center. 2008. *International Opportunities for Maine*. Dostopno prek: [http://www.mitc.com/PDFs/boatbuilding\\_marine\\_trade\\_intl\\_opps.pdf](http://www.mitc.com/PDFs/boatbuilding_marine_trade_intl_opps.pdf) (7. december 2009).
21. Paš, Marko. 2009a. Intervju z avtorico. Zapuže, 22. maj.
22. --- 2009b. Intervju z avtorico. Ljubljana, 11. junij.
23. --- 2009c. Intervju z avtorico. Ljubljana, 4. december.
24. Richardson, Gary. 2008. Brand Names Before the Industrial Revolution. *Working paper 13930. National Bureau of Economic Research*. Dostopno prek: <http://www.nber.org/papers/w13930> (9. junij 2009).
25. Ries, Al in Jack Trout. 2001. *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
26. Seaway Group d.o.o. 2008a. *My Seaway*. Bled: Seaway Group d.o.o., interno gradivo.
27. --- 2008b. *Letno poročilo*. Ljubljana: Seaway Group d.o.o.
28. --- 2009a. *Greenline 33 Hybrid*. Bled: Seaway group d.o.o., interno gradivo.
29. --- 2009b. *Shipman*. Bled: Seaway group d.o.o., interno gradivo.
30. --- 2009c. *Skagen*. Bled: Seaway group d.o.o., interno gradivo.
31. *Seaway*. 2009. Dostopno prek: <http://www.seaway.si> (12. april 2009).
32. *Shipman*. 2009. Dostopno prek: <http://www.shipman.dk> (17. april 2009).
33. *Skagen*. 2009. Dostopno prek: <http://www.skagen50.dk> (19. april 2009).

34. STA. 2009. Seaway nad krizo s hibridnim plovilom. *Finance.si*, 25. januar. Dostopno prek: <http://www.finance.si/235829> (9. december 2009).
35. Stres, Franci. 2007. Seaway: Ogenj in milijonska škoda. *Navtika kapital*, 1. maj. Dostopno prek: <http://www.revijakapital.com/navtika/clanki.php?stevilka=46> (15. december 2009).
36. Travis, Daryl. 2000. *Emotional branding: How successful brands gain the irrational edge*. New York: Crown business.
37. University of Texas Libraries. 2009. *U.S.Trademark History Timeline*. Dostopno prek: <http://www.lib.utexas.edu/engin/trademark/timeline/tmindex.html> (14. maj 2009).
38. Žargi, Štefan. 2007. Gorenjska gazela Seawayu. *Gorenjski glas*, 15. september. Dostopno prek: <http://gorenjskiglas.si/novice/ekonomija/index.php?action=clanek&id=11523> (23. avgust 2009).