

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jasna Mikić

**Soznamčenje v slovenskih podjetjih:
primer zamujene priložnosti - Argeta Snack**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jasna Mikić

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

Somentor: doc. dr. Mihael Kline

**Soznamčenje v slovenskih podjetjih:
primer zamujene priložnosti - Argeta Snack**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Zahvala

Za vso podporo in spodbudne besede se zahvaljujem svoji družini in prijateljem. Posebna zahvala gre mentorju in somentorju, ki sta mi s svojim strokovnim znanjem in mnogimi koristnimi nasveti pomagala pri izdelavi diplomskega dela.

Soznamčenje v slovenskih podjetjih: primer zamujene priložnosti - Argeta Snack

V času globalizacije in množičnega potrošništva je dobila tekmovalnost popolnoma nov pomen, preboj v ospredje pa je za mnoga podjetja postalo ključnega pomena. Najti skušajo nove načine diferenciacije svoje blagovne znamke ter se v očeh potrošnika in javnosti izpostaviti kot boljše, privlačnejše podjetje. V vsakodnevnem boju za prevlado na trgu predstavljajo drugačni, novi načini izpostavljanja blagovne znamke veliko prednost, med drugim tudi uporaba sekundarnih asociacij. Eden takih načinov pridobivanja konkurenčne prednosti je **metoda soznamčenja ali co-branding**. Soznamčenje je glavna tema moje diplomske naloge, zato sem se dodobra seznanila z njenimi karakteristikami ter omejitvami. S pomočjo teorije sem skušala opredeliti nekatere pozitivne in negativne učinke, ki jih ima lahko na sodelujoče. Te učinke sem ponazorila na primeru izdelka Argeta Snack, predstavila pa sem ga kot »zamujeno priložnost« za soznamčenje med podjetjema Droga Kolinska in Žito. S pomočjo študije primera sem raziskala vzroke, zakaj se podjetji nista odločila za klasično soznamčenje, kateri dejavniki so vplivali na to odločitev in ali je bila le-ta obojestranska. Na podlagi te raziskave sem prišla do nekaterih pomembnejših ugotovitev, med drugim tudi do vzrokov za omejitve pri sklepanju tovrstnih partnerstev. S tem sem odgovorila na svoja raziskovalna vprašanja in razrešila zastavljeni problem.

Ključne besede: povezovanje blagovnih znamk, soznamčenje, konkurenčna prednost, partnerstvo.

Co-branding in Slovenian companies: an example of missed opportunity - Argeta Snack

In the time of globalization and mass consumption, competition got a whole new meaning. For many companies, coming to the forefront became the most significant part of their business. They are trying to find new ways of differentiating their brand and presenting themselves as a better and more attractive company. In an everyday fight to prevail on the market, new and different ways of exposing the brand have huge advantages, among others, the use of secondary association. One of such ways of gaining competitive advantage is called **co-branding**. Co-branding is the main topic of my diploma paper, which is why I became well acquainted with its characteristics and restrictions. With the theory, I tried to define some positive and negative effects that the participants can have. I illustrated these effects with the example of the product Argeta Snack. I presented it as a "missed opportunity" for co-branding between the companies Droga Kolinska and Žito. With the help of case study, I searched for reasons, why these two companies did not decide for the classic co-branding, which factors influenced on this decision and whether this decision was mutual. On the basis of this research, I came to some important conclusions, among others, reasons for restrictions at making inferences with such partnerships. I answered all my research questions with this and solved the problem.

Key words: connection of brands, co-branding, competitive advantage, partnership.

Kazalo

1 UVOD	7
1.1 ZASNOVA DELA	8
2 BLAGOVNA ZNAMKA IN ZNAMČENJE.....	9
2.1 OPREDELITEV BLAGOVNE ZNAMKE	9
2.2 POMEN BLAGOVNIH ZNAMK ZA DANAŠNJI ČAS	11
3 UPRAVLJANJE IN VREDNOTENJE BLAGOVNIH ZNAMK.....	13
3.1 O IDENTITETI IN PREMOŽENJU BLAGOVNE ZNAMKE	13
3.2 UPRAVLJANJE BLAGOVNE ZNAMKE.....	15
4 DODAJANJE VREDNOSTI BLAGOVNIM ZNAMKAM	17
4.1 ZAKAJ BLAGOVNI ZNAMKI DODATI VREDNOST?	17
4.2 NAČINI DODAJANJA VREDNOSTI	18
5 SOZNAMČENJE - ZAGOTOVITEV KONKURENČNE PREDNOSTI	19
5.1 OPREDELITEV SOZNAMČENJA.....	19
5.2 SOZNAMČENJE: ZAKAJ IN V KATERIH OKOLIŠČINAH GA UPORABITI?.....	23
5.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI SOZNAMČENJA.....	24
5.4 USTVARJANJE SKUPNE VREDNOSTI MED PODJETJEMA.....	26
6 EMPIRIČNI DEL	27
6.1 METODOLOGIJA	28
6.2 ANALIZA PODJETIJ, EMBALAŽE IN ATRIBUTOV	30
6.2.1 Droga Kolinska	30
6.2.2 Žito.....	32
6.3 ANALIZA POSLOVANJA PODJETIJ	33
7 REZULTATI	35
7.1 REZULTATI PRIMERJALNE ANALIZE.....	35
7.2 ODGOVORI NA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	36

8 DISKUSIJA REZULTATOV	41
9 SKLEP	43
10 LITERATURA	45
PRILOGA A: TRANSKRIPT	48

Kazalo grafov

Graf 6.1: Primerjava podjetij po količini sredstev za leto 2011	34
Graf 6.2: Primerjava podjetij po količini kapitala za leto 2011	34
Graf 6.3: Primerjava podjetij po celotnem poslovnem izidu za leto 2011	35

Kazalo slik

Slika 5.1: Soznamčenje se razlikuje od ostalih kooperativnih združevanj.....	22
--	----

1 UVOD

Živimo v času, ki so ga zaznamovale mnoge spremembe in v katerem sam proizvod, pa če je še tako dober, ni dovolj za uspeh na trgu. Spremembe, kot so večja pričakovanja potrošnikov, predvsem kar se tiče delovanja, kakovosti in cene, so poglavitni razlog za to, da na trgu trenutno poteka pravi boj za obstoj in prepoznavnost, tako podjetij, kot tudi posameznih blagovnih znamk. Podjetja želijo povečati svojo vrednost s tem, da gradijo močne blagovne znamke in vlagajo v njihovo upravljanje. Dolgoročna uspešnost podjetja temelji na znamki kot tržnem orodju. Uveljavljene in močne blagovne znamke so tiste, ki narekujejo pogoje vstopa na trg drugim znamkam in zagotavljajo vodilni položaj na njem. Vse več podjetij je ravno zaradi takih okoliščin prisiljenih prilagoditi svoje strateške načrte, nekaterim pa se kot edini izhod izkaže povezovanje v partnerstva.

Eden novejših načinov pridobivanja konkurenčne prednost na slovenskem prostoru je strategija soznamčenja. Z uporabo te metode postanejo podjetja veliko bolj učinkovita in uspešna pri doseganju svojih ciljev, na ta način pa si lahko izborijo konkurenčno prednost na trgu. Podjetji (najpogosteje sta dve), vključeni v to strategijo, si delita stroške pri ustvarjanju novega produkta in pri promociji le-tega. Med prenosom ugleda s podjetij na sam izdelek se krepi kredibilnost slednjega, hkrati pa se mu povečujejo tudi možnosti uspešnost na trgu.

Izhodišča o soznamčenju so se mi zdela izjemo zanimiva, za obravnavanje te teme pa sem se dokončno odločila, ko sem, čisto po naključju, našla slovenski primer na katerem jo bom ponazorila. V ozadju primera se namreč skriva informacija, ki sem jo pridobila 31. 1. 2012, ko sem se udeležila izobraževalnega dogodka Marketinški fokus. Na dogodek je prišla ga. Barbara Rogelja Škerljč iz Argete in predstavila izdelek Argeta Snack kot podaljšanje obstoječe linije izdelkov blagovne znamke Argeta. Udeleženec dogodka je vprašal, kdo je proizvajalec grisinov in ga. Rogelja Škerljč je odgovorila, da so grisini Žitovi. Tako sem prišla do informacije, da je izdelek Argeta Snack pravzaprav delo dveh slovenskih podjetij, Droge Kolinske d.d. (v nadaljevanju Droga Kolinska) in Žita, prehranske industrije d.d. (v nadaljevanju Žito) oziroma dveh njunih blagovnih znamk, Argete in grisinov Krex, ki pa se, na omenjenem produktu, ne znamčita skupaj. Navzven je namreč videti, da je obravnavan izdelek v celoti produkt le Droge Kolinske. Ne gre torej za klasičen primer, vendar pa sem v njem videla odličen primer za ponazoritev »zamujene priložnosti« za soznamčenje.

Glavni problem, s katerim se bom v diplomski nalogi torej ukvarjala, je neizkoriščena priložnost za soznamčenje, pri tem pa bom skušala odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

RV1: V kolikšni meri sta se podjetji, vpleteni v primer Argete Snack, zavedali pomena partnerstva in vseh prednosti, ki jih ponuja?

RV2: Kateri razlogi so vodili Žito, da v primeru Argeta Snack ni izkoristilo možnosti soznamčenja?

RV3: V kolikšni meri gre za nevednost in nepoznavanje koncepta soznamčenja s strani podjetij in v kolikšni za namernost pri tem?

Namen diplomske naloge je nekoliko bolj podrobno raziskati področje soznamčenja, pregledati razloge zakaj se podjetja odločajo zanj, raziskati situacije v katerih moramo ravnati previdno ter se poglobiti v razloge neuspešnosti tovrstnih sodelovanj.

Cilj dela je na podlagi literature raziskati pojem soznamčenja ter vse priložnosti in grožnje, ki jih s seboj nosi, to teoretično znanje pa nato preslikati na konkreten primer in ga ovrednotiti. Zanimalo me bo predvsem kateri zaviralni razlogi so bili prisotni pri primeru Argeta Snack in ali med izbranimi slovenskima podjetjema, Drogo Kolinsko in Žitom, sploh obstaja zanimanje za sklepanje tovrstnih partnerstev. Raziskala bom dejavnike, ki so vplivali na potencialno, a vendar neuspešno soznamčenje med Drogo Kolinsko in Žitom.

1.1 ZASNOVA DELA

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu bom predstavila osnovne pojme, v empiričnem pa uporabila le-te za razumevanje, podlago in izpeljavo raziskave.

V splošnem uvodnem nagovoru bom umestila obravnavano problematiko v kontekst in si zastavila raziskovalna vprašanja, nato pa se bom osredotočila na opredelitev ključnih pojmov, ki so pomembni za razumevanje obravnavanega pojava. Pričela bom z osnovno opredelitvijo

blagovne znamke ter poudarila njeno vse večjo vlogo za podjetje. Nadaljevala bom z obravnavo sprememb na področju blagovnih znamk, kjer se bom osredotočila predvsem na pomen pojava globalizacije in sprememb, ki jih je ta s seboj prinesla. K vsem pomembnim novostim spada tudi vse večja osredotočenost podjetij na grajenje identitete in premoženja blagovne znamke, zato bom nekaj besed namenila tudi obravnavanju te teme, ki spada v sklop upravljanja in vrednotenja blagovnih znamk. Sledilo bo poglavje o načinih dodajanja vrednosti blagovni znamki, kjer se bom posvetila razlogom in načinom kako obogatiti in izboljšati ugled blagovni znamki, iz tega pa bom izpeljala osrednjo temo diplomske naloge, tj. dodajanje vrednosti blagovnim znamkam s pomočjo soznamčenja. V metodo soznamčenja se bom poglobila in jo teoretično zelo natančno opredelila. Raziskala bom katere kriterije mora izpolnjevati, katere so prednosti in slabosti te metode, v katerih primerih jo je pametno uporabiti in kako ter na kakšen način se s to metodo ustvarja skupna vrednost med podjetjema.

V empiričnem delu bom predstavila študijo primera, ki jo bom izvedla s kombinacijo intervjujev in predhodne analize sekundarnih podatkov. S pomočjo internetnih virov bom pridobila nekaj informacij o podjetjih, ki sta relevantni za primer ter analizirala embalažo obravnavanega izdelka in tudi posameznih izdelkov obravnavanih podjetij. Na ta način bom pridobila nekaj osnovnih informacij, s pomočjo katerih bom potem lahko sestavila intervjuje in o mnenju povprašala ključne predstavnike podjetij, vpletenih v navidezni primer soznamčenja. Zanimali me bodo predvsem razlogi za »zamujeno priložnost soznamčenja«. Empirični del bom zaključila z nekaterimi pomembnejšimi ugotovitvami, ki jih bom pridobila skozi raziskavo, jih v diskusiji rezultatov povezala s teorijo in v sklepu poudarila njihovo pomembnost za strategijo soznamčenja.

2 BLAGOVNA ZNAMKA IN ZNAMČENJE

2.1 OPREDELITEV BLAGOVNE ZNAMKE

Opredelitev blagovne znamke in njena postavitev v kontekst dogajanja na današnjem trgu je zelo pomembna, predvsem za razumevanje metode, ki jo bom v nadaljevanju podrobneje obravnavala. Čeprav je vsesplošno znano, kaj blagovna znamka predstavlja, pa so se temu pojmu nekoliko bolj strokovno posvetili nekateri avtorji, ki so skušali priti do enotne

opredelitve. Izkazalo se je, da blagovno znamko ni moč opredeliti z zgolj eno definicijo, saj so mnenja o tem, kaj blagovna znamka pravzaprav je, zelo deljena. Razlog za to tiči v različnih avtorjih in njihovem raznolikem pogledu na celotno področje znamčenja. Kljub temu, da so med različnimi opredelitvami očitne razlike pa je vsem skupno to, da je blagovna znamka pomemben in zelo učinkovit *način diferenciacije izdelka ali storitve*.

American Marketing Association opredeljuje blagovno znamko kot »ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine proizvajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih« (Kotler 1998, 444). Podobno jo definira tudi Aaker (1991, 7), ki pravi, da je znamka »razlikovalno ime in/ali simbol«, ki služi za identifikacijo blaga oziroma storitve in diferenciacijo od ostalih trgovcev ter konkurence. Skozi vidik razlikovanja blagovno znamko opredeljuje tudi Kapferer (2011, 155) in sicer, na način, da postavi znamko v položaj, ki je nad produktom. Zagovarja torej idejo, da je znamka nekaj veliko bolj mogočnega kot sam produkt in da ima vse sposobnosti, da pretvori običajen produkt v konkurenčnega. Z njegovimi besedami: »Konkurenco naredi nekonkurenčno« (Kapferer 2011, 155).

Sposobnost diferenciranja izdelka od njegove konkurence je ena najbolj osnovnih nalog blagovne znamke, vendar pa jo nekateri avtorji vidijo v mnogo večji vlogi. Upshaw (1995, 11) je eden tistih avtorjev, ki se ne strinja v popolnosti z opredelitvijo, da so znamke samo logotip, ime in ostali simboli, po katerih naj bi se produkt ali storitev diferencirala od ostalih v svoji kategoriji. Sam je mnenja, da je blagovna znamka veliko več kot ta okrnjena opredelitev (Upshaw 1995, 11). Kotler (1998, 444) ji pripiše pomembno vlogo, saj jo označi kot »umetnost in temelj trženja«. Perry in Wisnom (2003, 3) sta avtorja, ki podelita znamki vseobsegajočo vlogo, De Chernatony (2002, 22) pa poudari pomembnost razumevanja blagovne znamke kot večplastne in nas opozarja, da se nam lahko zgodi, da z uporabo izraza blagovna znamka »zabrišemo raznolikost znamke kot koncepta«.

Kar nekaj avtorjev pri svojem definiranju blagovne znamke uporablja vidik neotipljivih koristi, ki jih ta prinese posamezniku. Eden takih je tudi Kotler (2004, 420), ki pravi, da blagovno znamko ne gradimo z oglaševanjem, temveč z doživljanjem. Ind (2005, 3) prav tako zagovarja to idejo blagovne znamke in jo označi kot *transformacijo*, ki spremeni običajno in opredmeteno stvar v neopredmeteno stvar z vrednostjo. Kevin Keller (v Kotler 2004, 419)

pripelje v osnovno definicijo novo perspektivo, ki so jo nekateri zgornji avtorji že nakazali. Pravi, da je najpomembnejša razlika med generičnimi izdelki in blagovno znamko v načinu, kako ju potrošnik zaznava. Ne osredotoča se torej samo na neotipljive koristi blagovne znamke, ampak gre korak naprej in razmišlja o učinku teh koristi na potrošnikovo zaznavanje. Pravi namreč, da so občutki v zvezi z lastnostmi izdelka tisti, ki diferencirajo blagovno znamko od ostalih, neznamčenih izdelkov in da se blagovna znamka nahaja v mislih potrošnikov, torej so slednji odgovorni za predstavo o njej (Kotler 2004, 419). Blagovna znamka potemtakem obstaja samo v mislih potrošnikov in je »splet asociacij med elementi v spominu« (Franzen in drugi 1999, 52).

Na blagovno znamko pa lahko gledamo tudi z vidika njene moči. Kapferer (2011, 12) je eden tistih avtorjev, ki priznava obstoj znamke šele takrat, ko ima ta zadovoljivo moč, da pusti svoj vpliv na trgu. Močne znamke zaščitijo podjetje pred povečano močjo posrednikov in ji pomagajo pri preobrazbi iz »brezobrazne birokratične institucije« v podjetja, ki so prijetna za delo in sodelovanje (de Chernatony in drugi 2011, 19). Prednost močnih znamk je, da podjetju prinesejo konkurenčno prednost in uspešnost na trgu, njihova moč pa se kaže v lojalnosti potrošnikov pri kupovanju izdelkov, zaupanju v izdelke in pomoči pri morebitnih krizah podjetij (de Chernatony in drugi 2011, 24–29).

Pregledala sem opredelitve blagovne znamke iz različnih zornih kotov in si orisala sliko o tem, kako naj bi pomagala izdelku do njegove večje prepoznavnosti oziroma edinstvenosti. Čeprav si bivanja brez blagovnih znamk danes ne znamo predstavljati pa njihov položaj na trgu ni bil vedno enak. V naslednji točki bom zato nekaj besed namenila opisu sprememb, ki so se dogajala v zadnjih letih ter se osredotočila na pomembnost blagovne znamke za današnji čas.

2.2 POMEN BLAGOVNIH ZNAMK ZA DANAŠNJI ČAS

Nahajamo se v obdobju nenehnih sprememb. Vodstvo mora vsakih deset let znova razmisliti o strategijah, delovanju in ciljih podjetja, saj se poslovna načela spreminjajo zelo hitro. Če je še včeraj neko poslovno načelo veljalo za zmagovito, lahko to, zaradi naglih sprememb, v zelo kratkem času zastari (Kotler 1998, 2). Naenkrat smo se namreč znašli v situaciji, ko je postala fragmentacija trgov in medijev, povečanje moči skupnosti ter razmah tehnologije, ki je naredila vse stvari v hipu dostopne, del našega vsakdanjika (Kapferer 2011, 146–150).

Neposredna posledica strategije segmentacije trga in diferenciacije izdelka pa so postale znamke (Kapferer 2011, 31).

Vse spremembe so povzročile drugačna vedenja in novo realnost za kupce, proizvajalce izdelkov z blagovno znamko in za trgovce s fizičnimi prodajalnami. Kupci so postali bolj cenovno občutljivi in za svoj denar pričakujejo večjo kakovost izdelkov, poleg tega pa izginja tudi zvestoba blagovnim znamkam. Prilagoditi pa so se morali tudi tržniki, s svojimi filozofijami in koncepti. Razvili so trženje s poudarkom na odnosih s kupci, ciljno trženje, prilagajanje posameznemu kupcu, oblikovanje baze podatkov o kupcih, odločanje na osnovi modelov, povezano tržno komuniciranje, itd. (Kotler 2004, 28–29). Globalizacija je s seboj med drugim prinesla tudi trend množičnega potrošništva, kar pomeni, da so se podjetja znašla na trgu, kjer so stalne in znane tekmece ter kupce nadomestili novi zakoni, hitro menjajoča se konkurenca, tehnološki napredki in vse manj zvesti potrošniki (Kotler 1998). Vprašanje je torej, kako se prilagoditi vsem tem spremembam?

V zadnjih letih je bilo, ravno zaradi mnogih novosti, veliko pozornosti posvečeno prav blagovnim znamkam, konkretnije njihovi pomembnosti in vrednosti za lastnike (Franzen in drugi 1999, 98). Mehanizem znamčenja je bil zasnovan in definiran s strani modernih komunikacijskih tehnik, ideja znamčenja pa je zaslovela veliko bolj, kot bi si lahko kdorkoli od njenih avtorjev zamislil (Olins 2003, 14). Blagovna znamka je tako postala močen dejavnik, saj se je razširila tudi na druga področja (Kotler 1998, 447). Znamčenje se je iz svojih komercialnih karier v mnogih letih obrnilo tudi na področja izobraževanja, športa, mode, potovanj, umetnosti, teatra, literature, religije, itd. (Olins 2003, 14). Porast blagovnih znamk je prinesel s seboj trend drugačnosti, ki je prisilil posamezne blagovne znamke, da se prilagodijo trgu in iščejo nove načine za inovacijo svojih izdelkov. Da bi jim to uspelo, je potrebno natančno in skrbno upravljanje blagovnih znamk ter ustrezno ravnanje z njihovo identiteto in premoženjem. V naslednjem sklopu bom tako obravnavala pomembnost usmerjanja blagovnih znamk za njihov uspešen nastop na trgu.

3 UPRAVLJANJE IN VREDNOTENJE BLAGOVNIH ZNAMK

Znamke so postale družbeni in kulturni fenomen z gromozansko močjo (Olins 2003, 11), zato je potrebno veliko energije in truda vlagati ravno v njihovo upravljanje. Glede na to, da gre pri znamčenju za ustvarjanje in ohranjanje zaupanja, je pomembno, da obljube, ki jih kot vodje zastavimo, tudi izpolnimo. Najboljše in najuspešnejše znamke so zato tiste, ki so popolnoma koherentne in konsistentne (Olins 2003, 175).

3.1 O IDENTITETI IN PREMOŽENJU BLAGOVNE ZNAMKE

Identiteta blagovne znamke se nanaša na njeno smer, pomen in smisel. V splošnem bi lahko rekli, da je unikaten set asociacij, ki predstavljajo kaj znamka je in za kaj se zavzema. Njena naloga je vzpostavitev odnosa med znamko in potrošnikom, na način, da ustvari ponudbo za potrošnike, ki vsebuje funkcionalne, emocionalne in samo-ekspresivne koristi (Aaker 2010, 68). V širšem smislu je identiteta znamke konfiguracija besed, podob, idej in asociacij, ki oblikujejo potrošnikovo percepcijo o znamki (Upshaw 1995, 13).

Da bi zares razumeli bistvo identitete, jo je potrebno v terminološkem smislu ločiti od *podobe* blagovne znamke. Po Kotlerju (1996, 304) identiteta »vključuje načine, s katerimi se podjetje želi istovetiti pred javnostjo«, podoba pa je način, »kako javnost to zaznava«. Namen oblikovanja identitete blagovne znamke je, da podjetje ustvari podobo o svoji blagovni znamki v javnosti. Za podobo ljudje pričakujejo, da ima določene značilnosti, zato je pomembno, da ta nosi sporočilo. S prepoznavnim sporočilom podjetje poudari značilnosti blagovne znamke in vpliva na čustveno stran potrošnikov, kar pa je ključno za zapomnitev med njimi (Kotler 1998, 304). S tem se strinjata tudi Perry in Wisnom (2003, 5), ki pravita: »Brez močne identitete je podoba nič«.

Opredelitev premoženja pa je nekoliko bolj kompleksna. Nekateri avtorji pod pojmom premoženje blagovne znamke (*ang. brand equity*) merijo vpliv znamke na potrošnikove mentalne asociacije (Keller 1992), drugi se osredotočijo na vedenje (Aaker 1991), ki vključuje tudi lojalnost potrošnikov (Kapferer 2011, 13). Uradna definicija Marketing Science pravi: »Premoženje blagovne znamke je set asociacij in vedenj potrošnika, znamke, članov kanala in starševske korporacije, ki skupaj dopuščajo znamki, da pridobi večji obseg, kot bi bilo to možno brez znamke« (Leuthesser v Kapferer 2011, 14).

Da bi se znebili nesporazumov o tem, kaj je premoženje blagovne znamke, je potrebno razlikovati med sredstvi blagovne znamke (*ang. brand assets*), njeno močjo (*ang. brand strength*) in vrednostjo (*ang. brand value*). Prva predstavlja vire vplivanja na znamko (zavedanje, ugled, tip odnosa s potrošniki) in je s potrošnikovega stališča *premoženje* blagovne znamke, *moč* ponazarja delež trga, ki ga znamka zavzema, penetracijo in vodstvo trga, *vrednost* pa se nanaša na dobiček, ki ga znamka ustvari in je v zelo strogem pomenu besede prav tako premoženje blagovne znamke (Kapferer 2011, 14).

Pomembno je tudi, da znamo ločiti med *identiteto* in *premoženjem* blagovne znamke. Premoženje se nanaša na vrednost blagovne znamke, finančno in drugače. Je vsa zbrana vrednost znamke, oprijemljivo in neoprijemljivo premoženje, ki ga znamka prispeva k svojemu starševskemu podjetju. Identiteta blagovne znamke pa je le del celotnega premoženja blagovne znamke. Je totalna percepcija znamke na trgu, na katero najbolj vplivata pozicioniranje in osebnost (Upshaw 1995, 13–14). Razlika med premoženjem in identiteto blagovne znamke je pomembna, saj se identiteta, ki je še vedno del premoženja blagovne znamke, ukvarja predvsem s tem, kako je znamka videna med potencialnimi in trenutnimi potrošniki. Premoženje blagovne znamke se velikokrat nadomešča z izrazom *vrednost* blagovne znamke, vendar pa si ta dva pojma nista enakovredna. Ko govorimo o vrednosti blagovne znamke mislimo na aktualno finančno vrednost znamke. S premoženjem blagovne znamke pa se nanašamo na deskriptivne aspekte znamke, kot na primer simboli, podoba, asociacije potrošnikov in z njimi ponazarjamo moč v smislu potrošnikovih percepcij. Gre za bolj subjektivno in nedotakljivo naravo znamke, ki je v mislih potrošnikov (Temporal 2010, 4). Čeprav terminologija ta dva pojma razlikuje pa je med njima tudi neka povezava, saj je mnogo komponent premoženja blagovne znamke prisotnih tudi v vrednosti blagovne znamke (Temporal 2010, 4–5).

Identiteta blagovne znamke je torej le del njenega celotnega premoženja in se nanaša na njene vidne aspekte. Pri tem igra pomembno vlogo gradnja identitete, saj predstavlja enega najbolj učinkovitih načinov kako zaščititi in skrbeti za premoženje blagovne znamke (Upshaw 1995, 28). Blagovna znamka je namreč obljuba tržnikov, da bodo konsistentno ponujali določen niz koristi svojim potrošnikom, zato je pomembno, da natančno oblikujejo poslanstvo in vizijo blagovne znamke, jo na ta način predstavijo in opredelijo (Kotler 2004, 420). Bistvo strategije identitete blagovne znamke je torej ustvariti načrt, kako blagovno znamko kar najbolje

predstaviti, verbalno in vizualno. Ta predstava mora biti namenjena želenemu občinstvu in pomaga pri oblikovanju edinstvenega premoženja podjetja (Perry in Wisnom 2003, 24).

Kakšne prednosti pa lahko podjetju prinese premoženje blagovne znamke? Kotler (2004, 423) našteva naslednje:

- (1) podjetje bo imelo večjo moč pri pogajalskih procesih z distributerji in trgovci na drobno (potrošniki bodo pričakovali, da imajo v svoji ponudbi to blagovno znamko),
- (2) podjetje ima možnost zaračunati višjo ceno, kot jo imajo njegovi konkurenti, saj njihova blagovna znamka nosi višjo zaznano vrednost,
- (3) podjetje bo lažje uvedlo širitve blagovne znamke, saj ima ob sebi ime, ki mu potrošniki zaupajo,
- (4) blagovna znamka ščiti podjetje pred cenovno konkurenco.

3.2 UPRAVLJANJE BLAGOVNE ZNAMKE

Svet se je v zadnjem desetletju spremenil hitreje kakor prej v stotih letih, kar pa je vplivalo tudi na upravljanje blagovnih znamk. Blagovne znamke obdajajo mnogi različni dejavniki, te pa moramo dobro razumeti in jih tudi upoštevati, da bi lahko ustvarjali dobre poslovne prakse. Potrebno je ujeti »stalno znamkovno dinamiko«, jo preštudirati in ukrepati na podlagi dobljenih rezultatov (Tuškej 2011, 40). Ravno zaradi mnogih sprememb, ki se dogajajo na trgu blagovnih znamk, je postalo upravljanje pomembna in kompleksna naloga (Temporal 2010, 1). Olins celo pravi: »Znamčenje je vse!« (Olins 2003, 7). Edino pomembno pravilo, ki si ga je potrebno pri znamčenju zapomniti je, da ni pravil in formul, ki bi bila univerzalno aplikativna. Svet znamčenja je poln izjem, zato ne obstaja ena univerzalna formula, ki bi bila učinkovita za vse (Olins 2003, 174). Znamke so postale družbeni in kulturni fenomen z gromozansko močjo, katere pomembnost se bo samo še bolj razširila in pridobila še večji pomen, kot ga ima sedaj. Zato je pomembno, da znamke take blagovne znamke upravljati in obvladovati (Olins 2003, 11).

Veliko se je torej pisalo o spremembah v upravljanju blagovnih znamk, vendar na kaj konkretno se te nanašajo? Ko govorimo o spremenjeni vlogi upravljanja blagovne znamke, mislimo na preskok od osredotočenosti na industrijo k osredotočenosti na trg. Tu gre predvsem za premik fokusa iz produkta na potrošnika. Tržniki so se zato morali prilagoditi

tako, da so se potrošnikom približali in jih poslušali. Na ta način so se morali tržniki vključiti v sam proces razvoja novega produkta (Temporal 2010, 8). Druga sprememba se nanaša na prehod iz taktičnega na strateško razmišljanje. To je prisililo tržnike, da so pridobili veliko bolj holističen pogled na industrijo, kar pa je vplivalo na ustvarjanje bolj konsistentne podobe in identitete. Sledi prehod iz lokalnih trgov in analiz k globalnim trgov in analizam. Zaradi globalizacije so se mnoga podjetja spopadla s problemom, kako svoje lokalno podjetje prilagoditi globalnemu trgu. To je pomembno vplivalo tudi na strateška povezovanja, kot npr. *soznamčenje*. Preskok iz upravljanja izdelka k upravljanju kategorije se je pojavil zaradi hitro rastočega povpraševanja potrošnikov po dobrinah (Temporal 2010, 9). V nadaljevanju bom naštetla še nekaj sprememb, ki so se pojavile kot odgovor na spremenjene razmere: prehod od znamčenja produktov h korporacijskem znamčenju, prehod od znamčenja potrošniških produktov k B2B in znamčenju surovin, od odgovornosti o izdelkih k odgovornosti za potrošnike, od upravljanja zmogljivosti blagovne znamke do upravljanja vrednosti in premoženja blagovne znamke, in sprememba od finančne odgovornosti k družbeni odgovornosti (Temporal 2010, 10–16). Vse te spremembe nakazujejo na dejstvo, da tradicionalni modeli ne delujejo več (Kapferer 2011, 154).

Prišli smo torej do točke, ko morajo podjetja za uspešno sledenje vsem trendom nenehno vlagati v upravljanje svojih blagovnih znamk. Kako pa upravljanje pravzaprav sploh poteka? Zavedati se moramo, da oblikovanje celovite strategije blagovne znamke ni enostavno, saj zahteva sodelovanje s številnimi ljudmi na najrazličnejših strokovnih področjih, prav tako pa tudi na več ravneh hierarhične lestvice posloводства (de Chernatony 2002, 92). Tržniki gradijo predvsem emocionalno komponento blagovnih znamk in ustvarjajo znamke, ki so osebne in v nas vzbujajo občutke. Take znamke živijo in se razvijajo, komunicirajo, razvijajo zaupanje, lojalnost in prijateljstvo ter dajejo najboljše izkušnje (Temporal 2010, 28). To pa ni dovolj. Da bi lahko blagovno znamko približali potrošnikom, ji je potrebno ustvariti tudi osebnost, držo in pa občutek, da je vredna zaupanja (Temporal 2010, 30). Upravljanje znamke je torej primarno fokusirano na njeno bistvo, tj. identiteto blagovne znamke (Chevalier in Mazzalovo 2004, 91). Podjetja so za dobro znamko primorana, poleg vsega ostalega, razviti tudi attribute hitrosti, spretnosti in inovacij. V hitro odvijajočem se svetu so namreč prisiljena delovati po načelih teh atributov, saj potrošniki dnevno zahtevajo nove produkte in želijo jih imeti takoj (Temporal 2010, 42).

Za tržnike je 21. stoletje prineslo mnogo izzivov, vendar sta doseganje lojalnosti znamki in doživljenjski odnos znamke s potrošniki še vedno primarna cilja, kajti le, ko sta ta dva dosežena, bo znamki omogočen nadaljnji razvoj (Temporal 2010, 46). Novi modeli upravljanja blagovnih znamk skušajo zato najti primerno razmerje med vlaganjem v dodano vrednost podjetja in ponujanjem celovite blagovne znamke svojim potrošnikom (de Chernatony 2002, 8). Podjetja morajo ohranjati in povečevati zavedanje o blagovni znamki, njeni kakovosti ter o asociacijah, ki jih znamka nosi. To storijo tako, da nenehno vlagajo v R&R, učinkovito oglašujejo in nudijo odlične trgovske storitve, tako posrednikom kot tudi potrošnikom. Na ta način skrbno upravljajo s premoženjem blagovne znamke in skrbijo za to, da se ne zmanjša (Kotler 2004, 423).

4 DODAJANJE VREDNOSTI BLAGOVNIM ZNAMKAM

4.1 ZAKAJ BLAGOVNI ZNAMKI DODATI VREDNOST?

Blagovnih znamk je danes ogromno. Vse se trudijo, da bi potrošnike s svojo edinstveno zgodbo prepričale, da so ravno one tiste, ki jih potrebujejo in ki bodo najbolj zadovoljile njihove potrebe in želje (Fog in drugi 2005, 20). Vendar pa je v današnjem, strogo tekmovalnem okolju, potrebno storiti nekaj več, da bi obdržali lojalnost svojih kupcev (Fog in drugi 2005, 20). Avtorji knjige *Storytelling: Branding in practice* (2005) menijo, da je potrebno ustvariti *izkušnjo*, ki je kupcem relevantna in ki diferencira znamko od drugih (Fog in drugi 2005, 20). Gre za idejo o ustanovitvi *unikatne znamke*, ki je tesno povezana s transformacijo blaga do stvari z vrednostjo (Perry in Wisnom 2003, 188). Zgolj fizična podoba nekega izdelka danes namreč ni več zadovoljujoč kriterij za diferenciacijo (Fog in drugi 2005, 20). Podjetja se tako trudijo povečati prepoznavnost blagovni znamki, vendar tudi znamke same ne prinašajo več zadovoljujočega dobička in je zato potrebno uporabiti drugo metodo, ki jim bo pri tem pomagala. Kar se je pričelo v zadnjem času pojavljati je preobrnitev znamčenega izdelka, ki bolj ali manj spominja na blago v *integrirano znamko* (Perry in Wisnom 2003, 188). To storijo na način, da blagovni znamki dodajo vrednost.

4.2 NAČINI DODAJANJA VREDNOSTI

Dodajanje vrednosti blagovni znamki je del strategije njenega upravljanja. Kot pravi Aaker (2010, 275) je ustvarjanje in upravljanje premoženja blagovne znamke strateški recept za njen uspeh. Sam je mnenja, da obstaja več načinov, kako ustvariti večje in močnejše poslovne subjekte z dodajanjem vrednosti blagovnim znamkam. V nadaljevanju bom prikazala te načine ter jih na kratko opisala.

(1) *linijska širitev blagovne znamke*: gre za dodajanje izdelka znotraj že obstoječe kategorije izdelkov (novi okusi, novi načini pakiranja, nove velikosti),

(2) *širitev znamke »navzdol«*: ta način je nastal zaradi prehoda potrošnikov iz prestižnih in luksuznih izdelkov na cenejše izdelke (mnoga podjetja so znotraj svoje linije prestižnih izdelkov dodale tudi bolj poceni verzije svojih izdelkov),

(3) *širitev znamke »navzgor«*: to si lahko privoščijo znamke, ki so vodilne na svojem trgu in ki so prve v mislih potrošnikov (ustvarijo linijo bolj prestižnih izdelkov, ker jim gre tako dobro na trgu),

(4) *širitev blagovne znamke*: predstavlja način, kako izkoristiti znamko za vstop in kreiranje prednosti v neki novi produktni kategoriji,

(5) *ustvarjanje novega ranga znamk*: gre za ustvarjanje identitete, ki velja za vse izdelke znotraj izdelčne kategorije (na ta način se povežejo izdelki znotraj kategorije, saj jih kot take vidijo potrošniki),

(6) *soznamčenje*: še en način, kako vstopiti v drug izdelčni razred. Sem spadajo:

- *»ingredient brands«* (znamčenje sestavin): način soznamčenja, ki predstavlja način kako postati znamčena sestavina v drugi znamki. Taka vrsta soznamčenja zagotavlja znamki veliko prednosti za razširitev in zelo malo tveganja. Prinaša pa tudi več vidnosti in kredibilnosti za znamko.
- *»composite brands«* (sestavljene znamke): naslednji način soznamčenja je povezava dveh znamk, da se poveča potrošnikova korist in zmanjšajo stroški (Aaker 2010, 275–299).

Vrednost blagovne znamke pa lahko povečamo tudi z uporabo sekundarnih asociacij. Keller in drugi (2008) prepoznavajo 8 načinov, kako ustvariti sekundarno poznavanje blagovne znamke, in sicer s:

- povezovanjem s podjetjem,
- povezovanjem z državo porekla ali drugim geografskim območjem,
- kanali distribucije,
- soznamčenjem,
- licenciranjem,
- uporabo slavnih govorcev,
- sponzoriranjem športnih, kulturnih ali drugih dogodkov in
- uporabo tretjih strank (preko podeljenih nagrad, kritike itd.) (Keller in drugi 2008).

Asociacije ne samo, da obstajajo, ampak imajo tudi določeno količino moči. Če so povezane z znamko, lahko slednjo naredijo močnejšo (Aaker 1991, 109). Asociacije so ključne tudi pri odločanju potrošnikov za nakup kakšnega izdelka, saj na nek način ustvarjajo vrednost v njihovih očeh. Načini na katere asociacije ustvarjajo vrednost za podjetje in potrošnike so: pomagajo pri procesiranju informacij, diferencirajo znamko, ustvarijo razlog za nakup izdelka, ustvarijo pozitivna vedenja in čustva in zagotavljajo osnovo za razširitev blagovne znamke (Aaker 1991, 110).

5 SOZNAMČENJE - ZAGOTOVITEV KONKURENČNE PREDNOSTI

5.1 OPREDELITEV SOZNAMČENJA

Globalno sprejete definicije soznamčenja ni (Leuthesser v Besharat 2010, 1241), je pa nekaj izrazov, ki so na tem področju nezamenljivi. Gre za angleške pojme, ki so rezultat razmišljanj in raziskav predvsem tujih avtorjev. Med slednje spadajo: *brand alliance*, *composite branding* (Park in drugi 1996), *ingredient* ali *composite branding* (Leuthesser in drugi 2003), *multi-branding* (DiPietro 2005) in *joint* ali *dual branding* (Levin in drugi 2000, Rao in drugi 1999, Rao in drugi 1994) (v Besharat 2010, 1241). Vsi ti pojmi naj bi na nek način opisovali soznamčenje, vsak s svojega vidika. Glede na to, da na temo soznamčenja ni bilo narejenih veliko raziskav, tudi faktorji, ki determinirajo uspešnost strategije, še niso bili v popolnosti

raziskani. Konceptualni okvir strategije soznamčenja je tako še vedno nepopoln (Chang 2008, 498).

Raziskovalci, ki so poskušali definirati soznamčenje (Abratt in drugi 2002, Baumgarth 2004, Washburn in drugi 2000) implicitno sugerirajo tri kriterije:

- soznamčenje bi moral spremljati dolgoročni sporazum in sodelovanje med partnerji,
- imena obeh znamk bi morala biti vidna na produktu, logotipu ali na embalaži,
- glavni cilj naj bi bil uvedba novega produkta na nov ali že obstoječi trg (v Besharat 2010, 1241).

Pri prebiranju literature sem velikokrat naletela na besedno zvezo »zavezništvo znamk« (*ang. brand alliance*), s slednjim izrazom je svojo definicijo oblikoval tudi Chang (2008). Soznamčenje opredeljuje kot poseben primer širitve blagovne znamke, v katerem sta dve znamki »razširjeni« v nov produkt. Pravi, da je v zvezi dveh podjetij, ki se odločita za soznamčenje dobro, da podjetji ustvarita razmerje s potencialom, ki bo koristno za obe strani (Chang 2008, 499). Grossman in drugi (v Besharat 2010, 1240) opredeljujejo soznamčenje kot strategijo, pri kateri se dve znamki skupaj pojavljata na logu in/ali embalaži novega produkta. Ker je glavni cilj soznamčenja ustvariti nov izdelek, lahko nanj gledamo tudi kot na poseben primer širitve blagovne znamke (Park in drugi v Besharat 2010, 1240). Je način povečanja vpliva znamke, omogoča vstop na nove trge, podpira nove tehnologije, zmanjšuje stroške in obnovi oziroma osveži dosedanje podobo znamke (Keller in drugi 2008, 310). Tudi Kapferer (2011, 166) je skušal opredeliti soznamčenje kot produkt, ki ima dva avtorja in se oglašuje skozi dvojno znamčenje. Pravi, da je porast soznamčenja simptom nove ere in je povezano s *kulturo mreženja in partnerstev* (Kapferer 2011, 166). Grossman (Grossman v Chang 2008, 498) je soznamčenje definiriral na široko kot »katero koli seznanjanje dveh znamk v marketinškem kontekstu«, bolj ozko pa lahko pojem opredelimo kot kombinacijo dveh znamk, ki skupaj ustvarita edinstven produkt (Levin in drugi, Park in drugi, Washburn in drugi v Chang 2008, 498). Soznamčenje je kot poslovna strategija pogosto uporabljana predvsem v industriji hrane, pijače, letalskih prevozov in finančnih poslovanj (Keller in drugi 2008, 310).

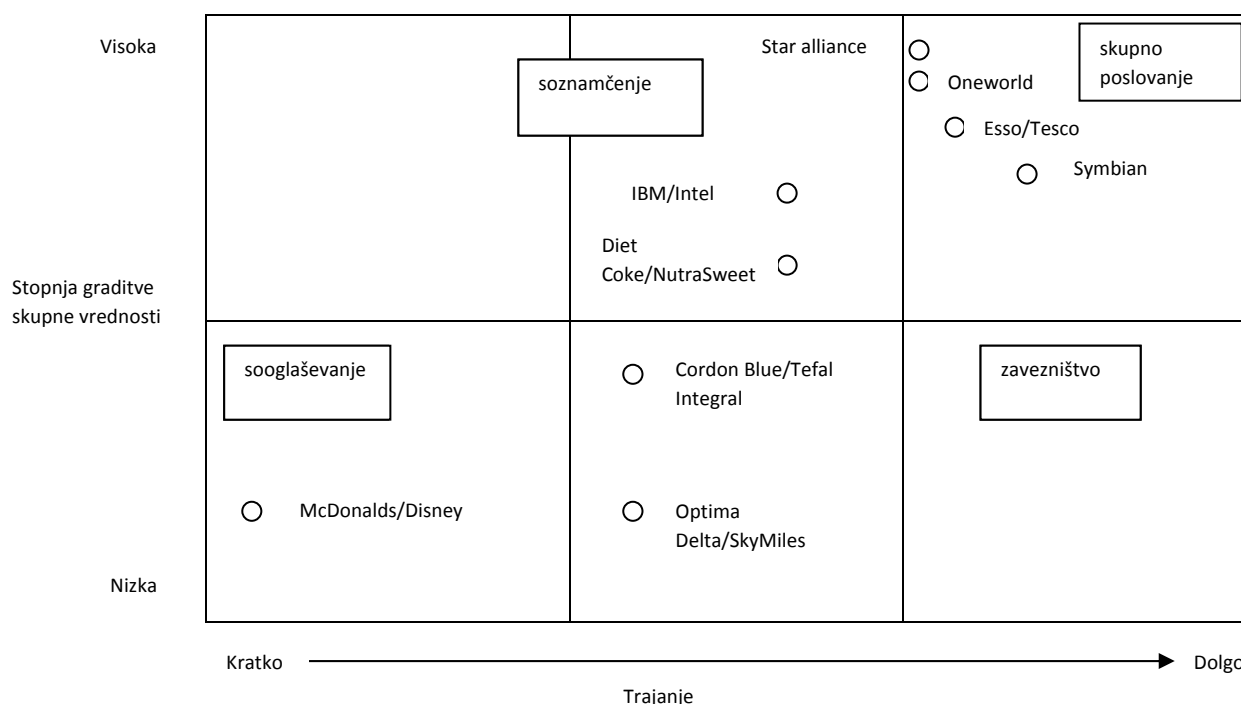
Soznamčenje je metoda, pri kateri je iskanje *sinergije* zelo pomembno. Osnova za kakršno koli sodelovanje med podjetjema je, da sinergija med njima ustvarja vrednost za obe strani, ta vrednost pa je nad vrednostjo, kot bi jo pričakovali, če bi ustvarjali sami (Keller in drugi

2008, 311). Odlična sinergija je torej rezultat uspešnega soznamčenja in temelji na moči, ki jo poseduje vsaka posamezna znamka, združena v skupnem izdelku (Spethmann in drugi v Chang 2008, 498). Dve znamki skupaj si namreč delita dobiček in tudi tveganje uvedbe novega produkta na trg, poleg tega pa skupaj ustvarjata tako močne asociacije, da se te izpostavijo kot točka diferenciacije pred ostalimi blagovnimi znamkami (Aaker 2010, 300).

»Co-branding« oz. soznamčenje, znano tudi kot združevanje znamk (*ang. »brand bundling«*) ali zavezništvo znamk (*ang. »brand alliances«*) sem že opredelila kot združitev dveh ali več znamk v skupen produkt, ki se lahko tudi tržijo skupaj v nekaterih načinih. Poseben primer take strategije je znamčenje sestavin oziroma *ingredient branding* po angleško (Keller in drugi 2008, 310). Ta temelji na ustvarjanju vrednosti znamke za materiale, komponente ali dele, ki so nujna vsebina ostalih blagovnih znamk. Bistvo takega odnosa je, da ena znamka predstavlja produkt, druga pa sestavino. Ta sestavina naredi produkt unikatno, tako za konkurenčne znamke, kot tudi za znamke znotraj lastne družine izdelkov (Perry in Wisnom 2003, 188). Iz perspektive potrošnika so znamčene sestavine pogosto znak za kakovost izdelka, saj uniformnost in predvidljivost znamčenih sestavin lahko zmanjša tveganje pri nakupu in posledično pomiri potrošnike. Način znamčenja sestavin je postal prevladujoče stroškovno učinkovita diferenciacija produkta in sestavin produkta, ki pomaga tudi pri razširitvi prodaje (Keller in drugi 2008, 324). Uporaba te strategije lahko »vdihne življenje« v utrujene znamke. Na nek način se znamki doda zasuk, spremembo (Perry in Wisnom 2003, 189).

Da bi se izognili, na prvi pogled podobnim, a vendar zelo različnim načinom povezovanj med podjetji, z namenom gradnje skupne vrednosti, so nekateri avtorji, med njimi tudi Kippenberger (2000, 12), soznamčenje strogo ločili od ostalih vrst kooperativnih združevanj. Navezuje se na izsledke raziskave Interbrand, ki jasno razlikujejo med različnimi vrstami združevanj podjetij oz. njihovih blagovnih znamk.

SLIKA 5.1: Soznamčenje se razlikuje od ostalih kooperativnih združevanj



Vir: Kippenberger (2000, 13).

Preden pa se podamo v soznamčenje, je potrebno upoštevati nekaj ključnih stvari: stranke morajo imeti od tega neke koristi, ciljna skupina partnerjev se mora ujemati vsaj po demografiji in psihografiji, vrednost blagovne znamke obeh partnerjev naj bo na istem nivoju, prepričati se je potrebno, da partnerjeva znamka ne zasenči ime blagovne znamke drugega partnerja. Če se vse te stvari ujemajo, je lahko soznamčenje zelo dober način razširitve dosega linije znamke, brez da bi se ta podaljševala ali ustvarjala nove produkte (Temporal 2010, 107). Na združevanje znamk (tudi soznamčenje) vpliva mnogo odločilnih faktorjev, zato je dobro, če se pred vstopom v kakršno koli partnerstvo vprašamo: kakšne zmogljivosti nam manjkajo, s kakšnimi omejitvami virov se soočamo (ljudje, čas, denar ...), kakšne razvojne cilje ali potrebe prihodkov imamo. Poleg zgoraj omenjenih pogojev je priporočljivo, da ko se spuščamo v združevanje znamk, upoštevamo še naslednje:

- dobičkonosnost poslovnega tveganja,
- koliko pripomore k ohranjanju ali okrepitvi vrednosti znamke,
- ali obstaja tveganje za zmanjšanje vrednosti znamke,
- ali ponuja možnosti za učenje (Keller in drugi 2008, 324).

5.2 SOZNAMČENJE: ZAKAJ IN V KATERIH OKOLIŠČINAH GA UPORABITI?

Nakazala sem že, katere okoliščine je potrebno upoštevati, preden se podamo v soznamčenje, v tem poglavju pa bom raziskala razloge in primere, ko je uporaba soznamčenja nujna. Namreč, včasih so podjetja na vsak način in pod vsako ceno želela razviti manjkajoče kompetence, da bi se lahko posodobila in izboljšala, danes pa enostavno poiščejo partnerja, s katerim bodo soustvarjala. Živimo v eri partnerstev, povezovanj in ekonomije mreženja, kjer vsaka stran doprinese svojo specializacijo in svoje ključne kompetence ter uporabi partnerjeve, kolikor le lahko (Kapferer 2011, 166).

Potreba po soznamčenju se pojavi v različnih situacijah. Soznamčenje je potrebno, ko želi podjetje povečati možnosti uspeha za širitev blagovne znamke na svojem prvotnem trgu. Je v osnovi le odgovor na potrebo po nenehni rasti (Kapferer 2011, 166–167). Potrebno je tudi, ko sama podoba blagovne znamke onemogoča komuniciranje s ciljnimi občinstvom. V tem primeru potrebuje posrednika, nekoga, ki bo tej blagovni znamki odprl nova vrata. Ta posrednik ima isto ciljno skupino in jo uspešno nagovarja (Kapferer 2011, 167). Soznamčenje je velikokrat odgovor na fragmentacijo trga in na pojav skupnosti, uporablja pa se tudi za ustvarjanje pomembnosti blagovne znamke med mnenjskimi voditelji (Kapferer 2011, 168–169).

Soznamčenje prinaša blagovni znamki kar nekaj prednosti, te pa so pglavitni razlog, zakaj se podjetja sploh odločajo za partnerska povezovanja. Znamki omogoči, da se povzdigne na višji nivo, s tem, da ima ob sebi kredibilno ime (Kapferer 2011, 168). Tudi znamčene sestavine so način, kako sporočati svojo superiorno kvaliteto in povzdigniti izdelek nad običajnimi kopijami ter upravičiti svojo ceno (Kapferer 2011, 168). Soznamčenje omogoča razvoj produktne linije, ki je pogosto prodajana v ločenem distribucijskem kanalu. Cilj je, da bi se izdelek prodajal med prej nenaklonjenimi strankami, to pa lahko doseže s tem, ko skrbi za določene ključne lastnosti identitete blagovne znamke (Kapferer 2011, 167).

Za dobro soznamčenje je pomembno, da se izpostavijo jasne povezave med blagovnimi znamkami. Tržniki morajo ustvariti zelo očiten odnos med ciljno znamko in znano pozitivno znamko (Grossman 1997, 195). Povezovanje podob dveh blagovnih znamk, kot je značilno za soznamčenje, je eden ključnih razlogov za uporabo te strategije med tržniki. Če imata blagovni znamki skupni interes in sta povezani tudi v mislih potrošnikov je lahko veliko bolj

učinkovita. Sorodne podobe pri obeh znamkah namreč zagotavljajo večjo verjetnost, da se bo med njima ustvarila povezava in bo zato tudi lažje ustvariti asociacije med njima (Grossman 1997, 193). Predhodne oziroma že obstoječe asociacije lahko tudi omejujejo razsežnosti in možnosti soznamčenja. Soznamčenje je namreč strategija, ki povezuje blagovno znamko, ki pri potrošnikih že izvabi določene asociacije z drugo, včasih novo blagovno znamko (Grossman 1997, 192). Pomembno je torej, da se ustvarijo jasne povezave, s pomočjo katerih se zmanjša verjetnost, da bi zmedli potrošnike. Vendar pa, dve znamki, četudi imata morda iste podobe vezane na sebe, lahko vseeno ustvarita zmedenost in nejasnost na strani potrošnikov. Včasih je namreč težko prenesti že formulirane asociacije med dvema entitetama na drugo znamko. Ravno zato so primeri uspešnega soznamčenja zaenkrat še zelo redki (Grossman 1997, 196).

5.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI SOZNAMČENJA

Soznamčenje, prav tako kot vsaka druga tržna strategija, ima svoje prednosti in slabosti. To strategijo ponavadi uporabljajo podjetja, ko želijo doseči svojo ciljno skupino, povezovanje z drugo znamko pa jim omogoči doseganje njenega občinstva. Soznamčenje zniža tudi stroške marketinške kampanje, saj dve podjetji skupaj plačata za en oglas, tj. si delita stroške. Je dobra poslovna priložnost, ker poveča koristi za ciljno skupino in potrošnike, posledično pa tudi poveča lojalnost blagovni znamki (Temporal 2010, 106). Soznamčenje lahko tudi zniža stroške uvedbe in uveljavitve izdelka, saj če se v partnerstvo povežeta dve dobro znani blagovni znamki, bosta s svojo prepoznavnostjo povečali možnost sprejetja izdelka med potrošniki (Keller in drugi 2008, 315).

Glavna logika za strategijo soznamčenja je, da si sestavine blagovne znamke med seboj pomagajo pri doseganju ciljev svoje blagovne znamke. Zato združitev imen dveh ali več blagovnih znamk pri vpeljavi novega produkta na trgu, nudi tem znamkam konkurenčno prednost (Chang 2008, 498). Izdelek je, zaradi strategije soznamčenja, edinstveno in prepričljivo pozicioniran v odnosu do drugih blagovnih znamk. Soznamčenje lahko ustvari bolj prepričljive točke razlikovanja oziroma točke podobnosti, včasih celo oboje, kot bi bilo drugače izvedljivo. Kot rezultat vpliva na večjo prodajo na obstoječem trgu, lahko pa tudi odpre nove priložnosti z novimi potrošniki in na novih kanalih (Keller in drugi 2008, 315).

Bistvo soznamčenja je prenos ugleda partnerjeve znamke na svojo, z namenom, da bi dosegli takojšnje prepoznavanje in pozitiven odziv s strani potencialnih kupcev. Prisotnost tudi druge znamke na proizvodu poveča dojemanje produkta kot visoko kakovostnega, kar pa vodi do boljše zaznave o podobi izdelka in posledično tudi večjega tržnega deleža (Chang 2008, 498). Podobnega mišljenja so avtorji Park in drugi, Levin in Levin ter Simonin in Ruth (v Besharat 2010, 1241), ki so svojo teorijo zgradili na prepričanju, da če ljudje vidijo soznamčen produkt, ki je povezava ene dobro znane in druge neznane blagovne znamke, predvidevajo, da ima neznana znamka iste vrednote in ugled kot dobro znana blagovna znamka.

Soznamčenje pa ima lahko tudi drugačne posledice, kot recimo, da partnerjeva znamka vpliva na drugo znamko negativno. Združevanje dveh znamk lahko povzroči, da se pomeni znamk prenašajo iz ene znamke na drugo, na načine, ki jih nismo predvidevali, ne pričakovali (Spethmann in drugi v Chang 2008, 498). Negativne posledice se lahko pojavijo v mnogih situacijah, kot na primer, če skušamo kombinirati dve znamki, ki imata popolnoma različni osebnosti ali če razširimo znamko na področje, ki je daleč od tistega, v katerem se je znamka prvotno razvijala in pridobivala ugled. Posledice so lahko tudi, če novi soznamčeni izdelek ne pokriva primerne trga, če se kateri koli od partnerjev sooča s finančnimi težavami ali če eden od partnerjev repozicionira svojo izvirno znamko (Kippenberger 2000, 14).

Pomembno pri tem je, da se potencialne koristi in tveganja povezana s soznamčenjem raziščejo in previdno preučijo. Potencialne slabosti soznamčenja so tudi tveganja in pomanjkanje kontrole nad celotno strategijo, ki se pojavijo zaradi pretirane povezanosti ene znamke z drugo v mislih potrošnikov. Pričakovanja potrošnikov o stopnji vpletenosti in pripadnosti s soznamko so v tem primeru visoka. Nezadovoljiva uspešnost posamezne znamke lahko zato škodi znamkam, ki so vpletene (Keller in drugi 2008, 316). Negativne posledice se najpogosteje pojavijo, če nastopata blagovni znamki na popolnoma različnih trgih in sta si tudi v osnovi zelo različni (Management Study Guide). Zato je zelo pomembno najti pristno ujemanje med podjetjema in pa tudi najti način, kako reševati probleme implementacije dveh podjetij z različnim sistemom in kulturo (Aaker 2010, 300).

5.4 USTVARJANJE SKUPNE VREDNOSTI MED PODJETJEMA

Nestabilno okolje, dinamični trgi, stroga konkurenca in visoki stroški pri vstopu na nove trge so mnoga podjetja in nekatere industrije prisilili, da sprejmejo netradicionalne, inovativne strategije znamčenja, tudi soznamčenje, z namenom, da bi izkoristili svojo obstoječo vrednost znamke (Desai in Keller v Besharat 2010, 1240). Ta strategija naj bi poskrbela za diferenciacijo, hkrati pa tudi za prenos pozitivnih asociacij, kot so kvaliteta znamke, ugled in zavedanje o znamki iz ene znamke na drugo (McCarthy in drugi, Simonin in drugi, Washburn in drugi v Besharat 2010, 1240). Pri tem gre za ustvarjanje skupne vrednosti med podjetjema, ki se kaže v novem načinu razvijanja produktov. Mnoga podjetja namreč rastejo skozi razvoj novih produktov, tehnika soznamčenja pa omogoča novo pot razvijanja novih izdelkov (Shocker in drugi, Doshi v Chang 2008, 498). O soznamčenju, kot načinu združitve moči podjetij, govori tudi avtorica Svenšek (2011, 43):

Vse bolj postaja pomembno, da se podjetja v hitro spreminjajočem in dinamičnem svetu fleksibilno odzivajo in sprejemajo odločitve. Pogosto je dobra rešitev za učinkovito nastopanje na trgu združitev moči in znanja več igralcev, ki si po eni strani konkurirajo, po drugi pa sodelujejo med seboj. Kolaborativni odnosi med podjetji v poslovnem smislu namreč prinašajo vrsto prednosti, zato podjetja iščejo partnerje, ki jim omogočijo realizacijo ciljev ali celo skupno delovanje z namenom združitve moči. Brez tega bi podjetje le težka ohranjalo konkurenčnost na trgu.

V današnjem, potrošniško naravnem svetu, sta sodelovanje in soustvarjanje kompetenci, ki sta nujni za nadaljnjo rast podjetja. Gre za strategijo inovacije, pri kateri se sodelovanje ne vzpostavi kar avtomatično in spontano. Potrebno je vložiti kar nekaj truda ter sredstev in predstavlja velik izziv za vse udeležene. Vendar, če sodelovanje uspe, ima lahko zelo bogate rezultate, ki se kažejo v hitrejših in bolj relevantnih inovacijah (Bhalla 2011). Povezovanje je namreč strateška odločitev z dolgoročnimi posledicami in njen namen je združiti komplementarne kompetence z namenom, da bi se razvili inovativni procesi in produkti oziroma storitve. Od enostavnega partnerstva se razlikuje v tem, da je slednje omejeno na čas in okvir sodelovanja. Že sam neologizem »coopetition« se nanaša na povezavo dveh konkurenčnih podjetij (Kapferer 2011, 169), za kar pa pri običajnem partnerstvu, po navadi, ne pride v poštev.

Podjetja se za strategijo soznamčenja odločajo, da bi izpolnila cilje:

- (1) povečanje baze potrošnikov,
- (2) doseganje finančnih koristi,
- (3) odzivanje na vidne in latentne potrebe potrošnikov,
- (4) ojačenje konkurenčne pozicije,
- (5) vpeljava močnega izdelka z močno podobo na trg,
- (6) ustvarjanje nove zaznane vrednosti pri potrošnikih,
- (7) pridobitev operativnih koristi (Shocker in drugi, Doshi v Chang 2008, 498).

Da bi ustvarili močno soznamko, je pomembno, da imata obe znamki, ki vstopata v zavezništvo, ustrezno zavedanje o znamki, to pomeni, da sta dovolj močni, imata ugodne in edinstvene asociacije ter pozitivna čustva s strani potrošnikov. Zato je nujen, a ne vedno zadovoljiv pogoj za uspešno soznamčenje, da imata obe znamki, vsaka posebej svojo vrednost. Da bi bilo povezovanje smiselno, je dobro, da je med znamkama logična povezava, saj lahko na ta način, na novo nastala združena znamka ali marketinška aktivnost poveča in poudari prednosti posameznih znamk znotraj partnerstva, hkrati pa tudi minimizira slabosti (Keller in drugi 2008, 316-318). Z uspešnim sodelovanjem in korektnimi odnosi med podjetji lahko ustvarimo zaupanja vredno soznamko, ki predstavlja rezultat skupne vrednosti, ustvarjene med podjetjema.

6 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu sem skušala ugotoviti, kako poteka soznamčenje v praksi ter ugotoviti ali je kot strategija primerna za izbrani primer. Teorijo sem ponazorila na primeru izdelka Argeta Snack, produktu dveh slovenskih podjetij, Droge Kolinske in Žito. Izdelek, ki sta ga podjetji lansirali 15. februarja letos, sestavljata pašteta Argeta in 7 grisinov prehrabnenega podjetja Žito. Izbrani primer ni klasična predstavitev strategije soznamčenja, saj mu že na prvi pogled manjka nekaj osnovnih kriterijev, vendar je ravno to razlog, zakaj sem se odločila, da ga raziščem. Glavni problem, s katerim sem se ukvarjala je, zakaj se izdelek navzven kaže kot produkt enega samega podjetja (Droga Kolinska), drugo pa ni nikjer omenjeno (Žito) in igra le vlogo dobavitelja. Želela sem torej raziskati, kakšni dogovori so potekali med podjetjema in zakaj do soznamčenja v njunem primeru ni prišlo. Iskala sem vzroke za neupoštevanje vseh priložnosti, ki bi jima v konkretnem primeru lahko soznamčenje prineslo.

6.1 METODOLOGIJA

Metodo preučevanja, ki sem jo pri izdelavi diplomske naloge uporabila, temelji na kvalitativnem pristopu, saj sem na ta način prišla do kar najbolj ključnih podatkov za svoj primer. Kvalitativno metodo sem torej izbrala glede na tematiko problema, ki ga obravnavam, saj zahteva opisne rešitve in širši ter bolj poglobljen pogled. Je tudi manj strukturirana in bolj intenzivna, podatki pridobljeni s to raziskavo obsegajo večjo globino in bogatost teksta, kar pa je dobro za odkrivanje novih vpogledov in pridobivanje novih perspektiv (Aaker in drugi 1998, 187).

Problem sem raziskala s pomočjo *študije primera*. Študija primera je, kot raziskovalna metoda, primerna za mnoge situacije, pripomore pa k poznavanju in razlagi individualnih, skupinskih, organizacijskih, družbenih, političnih in podobnih fenomenov. Uporabljena je v primerih, ko želimo raziskati kompleksno področje, raziskovalcu pa omogoči ohranitev holističnih karakteristik vsakodnevnega dogajanja in življenja (Yin 2009, 4). Študijo primera sem uporabila, ker sem se ukvarjala predvsem z vprašanji *zakaj* (v konkretnem primeru ni prišlo do soznamčenja) in *kako* (so potekali dogovori med vpletenima podjetjema, da so sprejeli tako odločitev), ki pa sta, po Yinu (2009, 8-9) ključni vprašanji, s katerimi se ta metoda ukvarja. S pomočjo te analize lahko najbolje odgovorimo na zastavljeni vprašanji in izkoristimo njeno razlagalno funkcijo (Yin 2009, 8-9). Študija primera se osredotoča na sodobne in ne zgodovinske dogodke (Yin 2009, 11), kar pa popolnoma ustreza naravi obravnavanega aktualnega problema.

Podatke za študijo primera običajno pridobimo s serijo nestrukturiranih intervjujev, ker je vpletenih več ljudi v situacijo, in s sekundarnimi ali internimi viri podatkov (Aaker in drugi 1998, 202). Tako je potekala tudi moja raziskava, saj sem za boljšo predstavo problema najprej potrebovala nekaj sekundarnih virov podatkov, da sem ga lahko potem nekoliko globlje raziskala z intervjuji.

K sekundarnim asociacijam, kjer gre za najcenejši in najenostavnejši način dostopanja do informacij, spadajo razni interni in eksterni viri ter viri objavljeni na spletu (Aaker in drugi 1998, 106). Svoje sekundarne podatke sem dobila preko internetnih strani podjetij Žito in Droga Kolinska, spletne strani izdelka Argeta, nekaj pa tudi s spletne strani za poslovne informacije Gvin. Količina sekundarnih podatkov je ogromna (Aaker in drugi 1998, 106),

zato sem morala biti zelo natančna in previdna pri prebiranju informacij, saj sem se želela osredotočiti le na tiste, ki so relevantne za moj primer. Med relevantne vire spadajo vse informacije o uspešnosti in poslovanju Droge Kolinske in Žita, saj izhajam iz predpostavke, da sta podjetji, za področji na katerih delujeta vsaka zase, zelo uspešni. Poleg tega pa sem morala z analizo embalaže in atributov preveriti tudi resničnost informacije o sodelovanju Žita in Droge Kolinske.

Sekundarni podatki se uporabljajo v različne namene. Z nekaterimi lahko razrešimo celoten problem, s pomočjo nekaterih lahko pridemo do novih idej, lahko nam pomagajo tudi pri pojasnjevanju pridobljenih podatkov, najpogosteje pa se na njih obrnemo, ko želimo raziskati področje problema, ki ga obravnavamo, saj nam nudijo vpogled v ozadje problema in morda že nakažejo rešitev (Aaker in drugi 1998, 106-107). Sama sem jih kot del raziskave uporabila za obravnavo podjetij Žita in Droge Kolinske, nato sem analizirala embalažo obravnavanega izdelka Argeta Snack ter posebej embalažo grisinov Krex. S tem sem prišla do pomembnih informacij, zaradi katerih se mi je odprlo še več vprašanj v zvezi s primerom, te pa sem želela še nadalje raziskati. Omejitve, s katerimi sem se pri analizi sekundarnih virov soočala, so zastareli podatki, pa tudi samo pomanjkanje informacij.

Na podlagi pridobljenih podatkov sem sestavila vprašalnik za intervjuje, s pomočjo katerih sem dobila ključne informacije o tem, kako so potekali dogovori med podjetjema, na kakšen način podjetji vidita skupno sodelovanje in kaj je bil glavni dejavnik, ki je vplival na odločitev, da do partnerstva ni prišlo. Kandidate za intervjuje sem izbrala glede na njihovo vpletenost v primer, ki ga obravnavam. Število respondentov je pri študiji primera majhno, vsi so v naprej skrbno izbrani (Aaker in drugi 1998, 187). Tako je bilo tudi v mojem primeru, saj sem potrebovala le dve podjetji, Žito in Drogo Kolinsko. Drogo Kolinsko zato, ker je glavni proizvajalec izdelka, Žito pa, ker je nevidni partner Droge Kolinske. Najprej sem se odločila, da o izdelku Argeta Snack povprašam odgovorne na Drogi Kolinski, saj me je zanimalo, če bom lahko od njih izvedela, kdo je proizvajalec grisinov v njihovem izdelku. Prvi intervju sem tako opravila na Argeti, drugi pa je potekal na sedežu Žita. Pri tem sem se odločila za uporabo nestrukturiranega intervjuja, saj sem želela raziskati področje bolj na splošno, da bi lahko dobila celotno podobo o ozadju primera. Ker gre pri nestrukturiranem intervjuju za prost in sproščen pogovor med spraševalcem in intervjuvancem (Dessler 2000, 216), si vnaprej nisem pripravila točnih vprašanj, vendar zgolj okvirje, znotraj katerih me je zanimala tematika. Verjela sem, da bom s splošnim vprašalnikom dobila vse potrebne informacije, saj

nisem spraševala direktno, ker je bil primer, za katerega sem se dogovorila za intervju, dokaj delikaten. To predvsem v smislu, da se o njem ni ne govorilo ne pisalo, kot o primeru soznamčenja, čeprav so vsi znaki kazali na to. Nestrukturiran intervju se je izkazal za dober pristop, saj je dovoljeval kandidatom, da so se o temi razgovorili in mimogrede izdali ključne informacije za moj primer. Pri tej vrsti intervjuja je obstajala tudi možnost, da bi kot izpraševalka hitro izpustila pomembne informacije, to pa zato, ker sem jih pridobila res veliko, med njimi tudi tiste, ki za moj primer niso relevantne (Dessler 2000, 216-218). Zato sem pogovor ves čas snemala z diktafonom, da mi ne bi kakšna informacija mimogrede ušla.

6.2 ANALIZA PODJETIJ, EMBALAŽE IN ATRIBUTOV

Na podlagi osnovne predstavitve podjetij in pregleda nekaterih podatkov o poslovanju se bom seznanila z močjo in velikostjo obeh podjetij ter si orisala bolj jasno sliko o položaju, tako Droge Kolinske, kot tudi Žita na slovenskem trgu. Da bi torej razumela dogajanje znotraj partnerstva, bom najprej morala razumeti podjetji kot samostojni entiteti.

Pri vsakem posameznem podjetju bom analizirala tudi embalažo in attribute obravnavanega izdelka, saj se bom najprej morala prepričati o veljavnosti informacije, da je izdelek Argeta Snack res delo obravnavanih podjetij. Pri Drogi Kolinski bom zato obravnavala izdelek Argeta Snack, pri Žitu grisine Krex.

6.2.1 Droga Kolinska

Droga Kolinska je od sredine leta 2010 sestavni del skupine Atlantic Grupe kot peta divizija skupine. Skupina Atlantic Grupa ima pod sabo mnogo prepoznavnih blagovnih znamk, med drugim tudi Argeto, Barcaffé, Cedevita, Grand Kafa, Najlepše želje, Smoki in je ena vodilnih prehranskih družb v regiji (Droga Kolinska).

Pomembnejše dejavnosti znotraj Droge Kolinske so: predelava ter pakiranje kave in čajev, proizvodnja mineralnih vod in brezalkoholnih pijač, proizvodnja mesnih izdelkov, vključno s tistimi iz perutnine, predelava in pakiranje žitaric, začimb in drugih živilskih proizvodov, predelava zdravilnih zelišč in čajev, prodaja trgovskega blaga, proizvodnja kakava, čokolade

in sladkornih izdelkov, proizvodnja sadnih in zelenjavnih sokov, predelava in konzerviranje sadja in zelenjave, uvoz in izvoz izdelkov tujih blagovnih znamk (Droga Kolinska).

Analiza embalaže in atributov - Argeta Snack

Izdelek je novost na slovenskem trgu prigrizkov. Lansiran je bil 15. februarja 2012 in je namenjen ljudem, ki živijo hitro življenje. Hiter tempo življenja je naredil naše prehranjevanje sekundarnega pomena, zato velikokrat posegamo po raznih prigrizkih in se prehranjujemo proč od doma (Žurnal24). Zamišljen je bil torej kot priročna malica za šolarje, študente, zaposlene, skratka za vse, ki nimajo vedno čas za topel obrok in si morajo malico občasno privoščiti tudi »na poti«. Izšla je v treh okusih: kokošja, tunina in Junior Original (Med.over.net).

Analizirala bom le okus kokošja, ker gre pri vseh treh različnih okusih za iste attribute, spreminjajo se le sestavine v pašteti.

Atributi, ki so izpostavljeni za izdelek (na spletni strani Argete):

- »Odlična rešitev za prigrizek stran od doma
- Okusna kombinacija paštete in grisinov
- Ne vsebuje konzervansov
- Odlikujeta ga prepoznaven okus in vrhunska kakovost« (Argeta)

Opis Argete Snack (na spletni strani Argete): »Argeta Snack je sestavljen iz 45-gramske paštete Argeta in 7 mini grisinov. Nadvse primeren je za prigrizek na poti, na izletu, v šoli ali službi, saj ga le odprete in že je pripravljen za uživanje. Kokošja pašteta je prvi in najstarejši okus paštete Argeta. Proizvajamo ga že od leta 1957 in je danes najbolj priljubljen okus med paštetami. Kokošja pašteta Argeta je izdelana iz kokošnjega mesa, obogatena z mlečnimi in sojinimi beljakovinami ter začinjena z izbranimi naravnimi začimbami. Mini grisini izvrstno nadomeščajo vlogo kruha, saj se odlično podajo z okusom Argete. Narejeni so iz pšenične moke. Kokošji Argeta Snack boste spoznali po zeleni lenti na embalaži« (Argeta).

Dodatne informacije o izdelku (spletna stran Argete):

Pakiranje: 63 g (45 g Argete + 18 g grisinov)

Rok trajanja: 12 mesecev

Shranjevanje: Hranite v suhem in temnem prostoru (Argeta).

Analiza embalaže

Čisto na vrhu ovoja je logotip blagovne znamke Argeta, naziv paštete (kokošja pašteta) in z velikimi črkami napis: Snack. Desno pod napisom piše: 45g Argete + 7 grisinov. Pod napisi je slika grisinov in paštete, spodaj v drobnem tisku pa so v 4 jezikih (slovenščina, hrvaščina, srbsčina in makedonščina) napisane sestavine paštete in grisinov.

Sestavine paštete: kuhano kokošje meso (30%), rastlinsko olje, sirotka, voda, kokošja mast, krompirjev škrob, razmaščena sojina moka, mlečne beljakovine, jedilna sol, začimbe, ojačevalec arome (E621), ekstrakt paprike. Izdelek lahko vsebuje sledove jajčnih beljakovin.

Ker sem se želela prepričati o tem, ali so grisini v izdelku Argeta Snack res Žitovi, sem posebno pozornost na embalaži izdelka namenila prav sestavinam grisinov v izdelku.

Sestavine mini grisinov: pšenična moka, kvas, sončnično olje, jedilna sol, pšenični gluten, laktoza, mlečne beljakovine, sladkor, emulgator: E472e, sredstvo za obdelavo moke: askorbinska kislina. Izdelek lahko vsebuje sledove sezama.

Proizvaja: Droga Kolinska, Živilska industrija d.d., Kolinska ulica 1, 1544 Ljubljana, Slovenija, EU.

6.2.2 Žito

Skupina Žito je sestavljena iz več podjetij v Sloveniji in v tujini. Krovna družba je podjetje Žito d.d., Skupina Žito pa temelji na pekarski, mlinarski in slaščičarski dejavnosti, poleg tega pa proizvajajo tudi testenine in zamrznjeno hrano, čaje, začimbe in riž (Žito).

Žitovi izdelki so razdeljeni v več kategorij: kruh in pekovsko pecivo, moka in drugi izdelki iz žit, natura izdelki in žita za zajtrk, testenine, zamrznjeni izdelki, slašičarski izdelki, slani prigrizki, bonboni in žvečilna guma, čokolade in pecivo, čaji, riži in mlevski izdelki, začimbe in začimbne mešanice. Med njimi se skriva kar nekaj znanih blagovnih znamk, kot npr. Gorenjka, Grajske pekarnice, Dolenjske pekarnice, **Krex**, Natura, Grande, Hokus, Šumi, Maestro, 1001 cvet, itd. (Žito).

Analiza embalaže in atributov – Krex (grisini)

Atributi (na spletni strani Žita): »Grisini so pečene hrustljave palčke iz kvašenega testa. Vsebovane sestavine grisinom dajejo značilen vonj in okus« (Žito).

Opis grisinov Krex (na spletni strani Žita): »Zlati grisini so izdelani iz skrbno izbranih surovin. Posebno aromo jim daje kakovostno oljčno olje. So nizkokalorični, ne vsebujejo aditivov in konzervansov in imajo dolg rok trajanja.

Poleg nevtralnega okusa so na voljo še polnozrnati grisini, grisini s sirom, z okusom pizze, grisini s sezamom in grisini posuti z grobo soljo ali rožmarinom. Polnozrnati grisini ohranjajo vse pomembne sestavine pšeničnega zrna: vlaknine, naravne vitamine skupine B, druge vitamine in minerale (kalcij in fosfor) ter vitamin E« (Žito).

Analiza embalaže

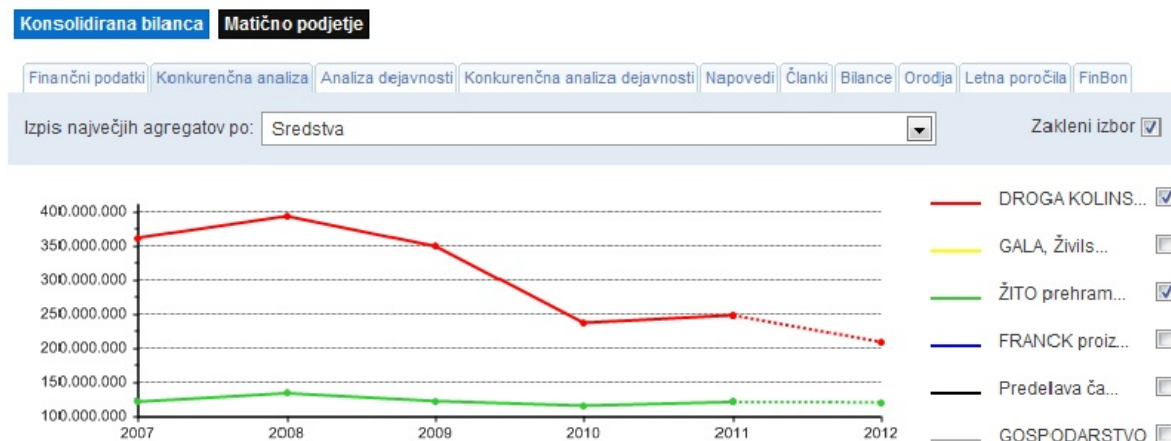
Sestavine (okus klasik): pšenična moka, kvas, oljčno olje 5%, jedilna sol, pšenični gluten, laktoza, mlečne beljakovine, sladkor, emulgator E472e, sredstva za obdelavo moke, askorbinska kislina. Lahko vsebuje sezam v sledovih.

6.3 ANALIZA POSLOVANJA PODJETIJ

Partnerja, ki se podata v soznamčenje, imata večjo možnost za uspeh, če sta si njuni znamki po moči in vrednosti podobni, vendar pa to ni vedno pogoj. Želela sem raziskati, v kolikšni meri sta si podjetji Droga Kolinska in Žito pravzaprav podobni, kako se razlikujeta v količini sredstev, kapitalu, itd. Na spletnem servisu poslovnih informacij Gvin sem dobila primerjave podjetij za področje sredstev s katerimi razpolagajo, kapitala podjetja ter celotnega

poslovnega izida. Podatki veljajo za podjetji v letu 2011, nakazane pa so tudi napovedi za leto 2012.

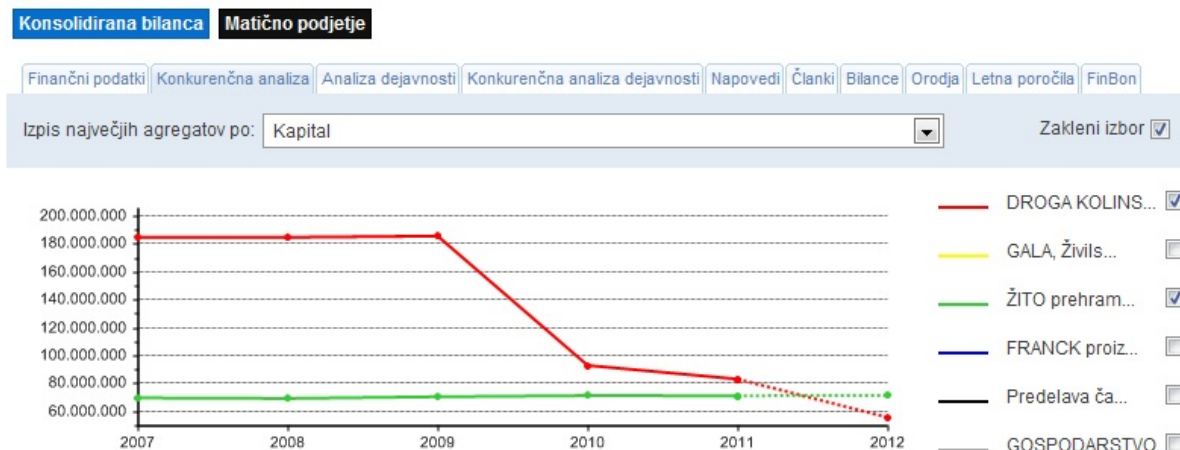
Graf 6.1: Primerjava podjetij po količini sredstev za leto 2011



Vir: povzeto po Gvin.

Če primerjamo sredstva Droge Kolinske in Žita, lahko vidimo, da je Droga Kolinska na tem področju močnejša. Kot je iz grafa razvidno, govorimo o primerjavi zneskov 250 milijonov (Droga Kolinska) s približno 120 milijonov EUR (Žito). Napovedi sicer kažejo, da se bodo sredstva Droge Kolinske v letu 2012 nekoliko znižala, vendar bodo še vedno precej višja kot pri Žitu.

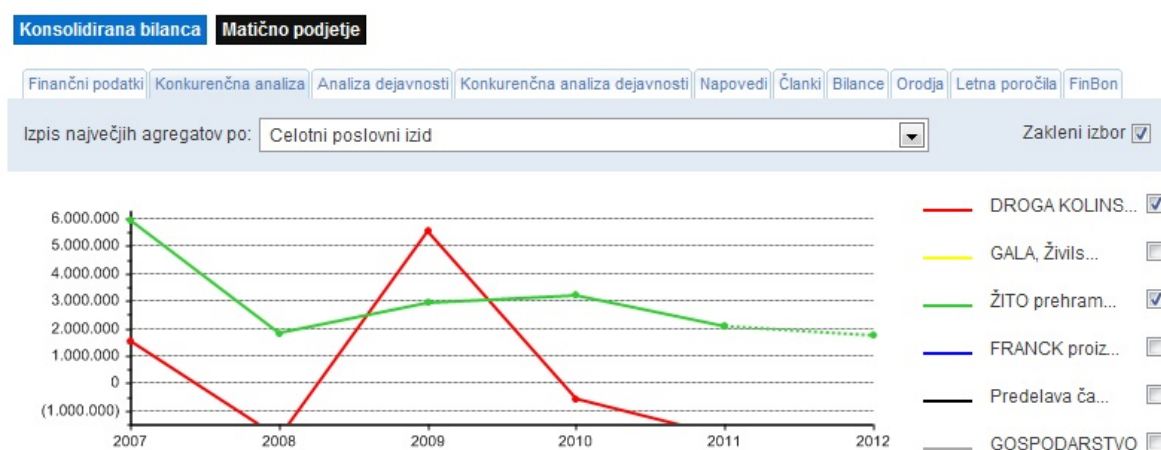
Graf 6.2: Primerjava podjetij po količini kapitala za leto 2011



Vir: povzeto po Gvin.

Pri primerjavi kapitala obeh podjetij, sem opazila, da so podatki dokaj podobni. Obe podjetji se namreč gibljeta pri vrednosti 80 milijonov EUR, vendar pa so napovedi, tako kot na grafu 1, za Drogo Kolinsko slabše kot za Žito. V primeru, da bi se napovedi uresničile, bi konec leta 2012 Žito na področju kapitala prevzelo premoč Drogi Kolinski.

Graf 6.3: Primerjava podjetij po celotnem poslovnem izidu za leto 2011



Vir: povzeto po Gvin.

Pri celotnem poslovnem izidu podatki kažejo drugačno sliko, kot pri prejšnjih izpisih. Žito ima, gledano na celoto, boljše rezultate kot Droga Kolinska, razlika pa se kaže v dobrih 3 milijonih EUR. Slednja ima, kot je razvidno, nagle vzpone in padce na tem področju in se pod Žitom nahaja že vse od leta 2010. Zadnje leto je za Drogo Kolinsko poslovni izid celo negativen.

7 REZULTATI

7.1 REZULTATI PRIMERJALNE ANALIZE

Po **analizi embalaže** izdelka Argeta Snack in izdelka Krex ter po primerjavi njunih sestavin sem prišla do ugotovitve, da so sestavine mini grisinov Argete Snack zelo podobne tistim pri blagovni znamki Krex. Razlika je le v olju, ki je dodano grisinom, vse ostale sestavine pa so do potankosti enake. Namreč, v sklopu izdelka Argeta Snack so grisini, ki imajo dodano sončnično olje, Krexovi izdelki pa so vsi narejeni v oljčnem olju. Glede na to, da gre pri

grisinih le za manjšo razliko, pa tudi ta je najverjetneje vezana na ceno olja (oljčno olje je nekoliko dražje kot sončnično), sem se prepričala, da je izdelek res rezultat dveh podjetij, Droge Kolinske in Žita. Izdelek sta naredili tako, da je vsako podjetje doprineslo k izdelku določeno sestavino.

Glede na osnovno **primerjavo podjetij**, Droge Kolinske in Žita ter na podlagi sekundarnih podatkov, pridobljenih na spletni strani Gvin, sem ugotovila, da sta si podjetji podobni v velikosti (obe sta namreč veliki podjetji), vendar pa ne delujeta na istih trgih. Namreč, obe sta varovanki več blagovnih znamk, katerih dejavnosti se razprostirajo v različne panoge. Na primer, Žito je bolj specializirano na kruh, sveža peciva in slaščice, vendar pa poleg tega ponujajo tudi bonbone, čaje, čokolade, začimbe, itd. Isto velja tudi za Drogo Kolinsko. Spada med ponudnike živilskih izdelkov, med drugimi pa proizvaja tudi kavo, vodo, delikatesne namaze, slane prigrizke, itd. Torej so grisini Krex le manjši del celotne proizvodnje podjetja Žito, prav tako, kot je Argeta le ena izmed blagovnih znamk podjetja Droga Kolinska. Iz celotne primerjave bi lahko sklepala, da je Žito vseeno nekoliko bolj specializirano podjetje, kot je Droga Kolinska, ravno zaradi sorodnosti nekaterih linij, ki jih proizvajajo. Droga Kolinska spada tudi pod skupino Atlantic Grupa, kar ji daje karakteristike mednarodnega podjetja.

Izpisi glede na sredstva, kapital in celotni poslovni izid prikazujejo podobno sliko, kot sem jo že nakazala v rezultatih zgoraj. Kar se sredstev tiče, je stanje Droge Kolinske za kar dvakrat boljše od stanja podjetja Žito, vendar je ta informacija, glede na to, da je prva del mednarodnega podjetja, povsem pričakovana. Tudi blagovna znamka Argeta Snack je v primerjavi z blagovno znamko Krex veliko bolj prepoznavna in tudi finančno bolj podkrepljena, to pa najverjetneje zaradi njene mednarodne vloge. Kapital podjetij je na približno istem nivoju, medtem ko celotni poslovni izid prikaže Žito kot podjetje na veliko boljšem trenutnem položaju.

7.2 ODGOVORI NA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Prvo raziskovalno vprašanje:

V kolikšni meri sta se podjetji, vpleteni v primer Argete Snack, zavedali pomena partnerstva in vseh prednosti, ki jih ponuja?

Na podlagi intervjujev, bi lahko rekla, da je Droga Kolinska, konkretnije blagovna znamka Argeta, dobro seznanjena z vsemi priložnostmi in negativnimi učinki, ki bi jim ga partnerstvo v primeru Argete Snack lahko prineslo. Ravno zaradi dobrega poznavanja teh okoliščin so prišli do odločitve, da partnerstva, v obliki soznamčenja, z Žitom ne bodo sklepali:

/.../ mi smo pač v procesu nabave surovin, smo rekl da bo to ena od surovin. To je pač eden od dobaviteljev, kot tisti za embalažo, kot drugi, ki dajejo kure, kot drugi, ki dajo ne vem kaj. En od dobaviteljev pač. Njim enakovreden, v tem trenutku. Če bomo ocenil, da blagovna znamka proizvajalcev grisinov lohk pripomore k boljši prodaji ali boljšemu imidžu, jasno bomo to izkoristl. /.../ ker to morda vedt, če to ugotovimo v situaciji, kot je zdej, bi mi hotl al da nam uni znižajo ceno grisinov, al da nam kej prispevajo zraven /.../ (Predstavniki Argete 2012).

Na strani Žita je sprva izgledalo, kot da jim ideja o partnerstvu v obliki soznamčenja za konkreten primer sploh ni prišla na pamet. Namreč, na vprašanje ali je prišla iz njihove strani kakšna pobuda v smislu partnerskega sodelovanja so odgovorili:

»To so ubistvu uporabil te grisine k jih mi sploh nimamo na trgu, to so te tamejhne ne..drugič pa..v smislu večja pobuda, kaj? V smislu, da bi mi dal svoje grisine pa Argeto prpopal zraven?« (Predstavniki Krexa 1 2012).

Odgovor morda nakazuje, da se jim ideja o tovrstnem partnerstvu ni zdela smiselna, vendar se je v nadaljevanju izkazalo, da dobro vedo kako Argeta deluje in se jim je zato zdelo morda nesmiselno, da bi se dogovarjali o partnerstvu. V povezavi z Argeto se vidijo le v vlogi dobavitelja surovine:

Da bi pa mi zdej gor dajal..misl, pa tut če bi imel to idejo ne, ne verjamem, da bi Argeta, no sm 100%, da ne bi Argeta niti slučajn nobenga zavrnila, ker jih preprosto ne zanima. Mi to delamo tako, da prodamo to kot neko blago, se not zapakira in je to to. Tega potem tut ne brandiramo ne nč, mam svoje grisine, tko to funkcionira. Zdej, da bi mi iskal priložnost..super bi blo, da če damo mi to robo gor al pa grisini gor bi blo idealno, sam...(Predstavniki Krexa 1 2012).

V preteklosti so že poskusili priti do sodelovanja z Drogo Kolinsko, vendar so bila vsa pogajanja, do sedaj, neuspešna:

»Kr se tiče pobude iz naše strani..smo že podal , to že pred leti ane, ene parkrat smo se dobil no, nazadnje ne dolg nazaj, vendar do realizacije ni pršlo /.../« (Predstavnik Krexa 2 2012).

Drugo raziskovalno vprašanje:

Kateri razlogi so vodili Žito, da v primeru Argeta Snack ni izkoristilo možnosti soznamčenja?

Razlogov zakaj Žito ni izkoristilo možnosti soznamčenja na primeru Argete Snack je več. Prvi je dojemanje in vrednotenje Droge Kolinske kot podjetja z **večjo vrednostjo blagovne znamke**:

/.../ oni pa takrat, kolkr smo imel informacij, jih bom reku, nek co-branding al kokr kol bi se to poimenovalo, takrat ni zanimal. Če bi jih zanimal, bi definitivno tut povprašal, če bi se jim vredno zdel in če bi misli, da jim to dodaja vrednost. Tko da so se oni odločil za solo varianto, ker vidijo večji naboj v njihovem brandu, kot v našem. Ker Argeta je, ne vem, prva v Sloveniji in prva na Balkanu pa med namazi top tri, če tko gledaš...če širše gledaš...(Predstavnik Krexa 2 2012)

»Ja samo oni so se osredotočil na snack in iz tega vidika gledajo..misl, da nas niso prepoznal direkt..am, ja oni ubistvu svoj brand delajo ne, in mislm da je predvsem pr njih vprašanje kako so se odločil« (Predstavnik Krexa 2 2012).

Na Drogo Kolinsko gledajo kot na podjetje z **večjo močjo in prepoznavnostjo**, kot jo imajo sami:

Moč zdej lahko gledamo iz večih perspektiv..izdelka morta bi v glavnem kot substituta, ne vem, mogoče bi šlo, sm to morta bit potem res oba močna, ker grisini Krex pa Argeta..ne vem, Krex grisini so v primerjavi z Argeto.. Argeta ma prepoznavnost recimo 90%, mi npr. 30%, kar je trikrat manj. Morš pa gledat tud z vidika trgovcev, kaj se tam dogaja, ker Argeta kamor kol pride jo povsod spustijo naprej trgovci. /.../ za co-branding morš met dva branda, k sta prbližno enako močna veš (Predstavnik Krexa 1 2012).

»Oni majo pač tko močen brand, da se nočjo vezat na nekega drugega proizvajalca« (Predstavnik Krexa 2 2012).

Po lastnem mnenju so tudi v kategoriji **finančnih sredstev** manj zmožno podjetje in si tako velikih vložkov, kot Argeta, ne morejo privoščiti:

»Če greš ti v projekt, da si ti na embalaži, seveda partner v zameno neki pričakuje. Da si ti na embalaži zraven morš dat lih tok zraven kot oni in če govorimo o nekih zneskih za oglaševanje dajo npr. oni več 100 tisoč, mi pa za to linijo proizvodov ne namenjamo ubistvu nič, ker je cela kategorija zlo mejhna v primerjavi z vsemi ostalimi in če daš zraven naše grisine je to pač mejhn produkt. Tukej je najbolj ključen ta disproporcij« (Predstavnik Krexa 2 2012).

»Ja, ampak ko rečeš ti enakovredna podjetja, morš vedt, da situacija je taka, da..kok ma Argeta, 100 milijonov? Argeta je po moje eden vodilnih izdelkov, mi se njim tut približno približat ne mormo /.../ v percepciji ljudi ne bi zavn pršli, Argeti blizu ne prideš, brezveze sploh probavat kej« (Predstavnik Krexa 1 2012).

»Ja ampak kok ma Argeta prometa letno? 100 milijonov, mi pa sam 100 jurjev« (Predstavnik Krexa 2 2012).

»Če gledamo recimo zdej mlekarne pa toast ne, to je prbližn enak ne. Mi smo v kategoriji toasta prbližno leaderji, to se splača potem, da se neki stroški delijo, kokr kol, to je stvar dogovora pol« (Predstavnik Krexa 1 2012).

Tudi s strani Droge Kolinske sem dobila podoben pogled na primer:

»Primeren kandidat bi mogu bit ja in pripravljen na primerne vloške /.../ ker je to ubistvu marketinški vložek dandanes« (Predstavnik Argete 2012).

Zavedali so se torej, da Žito nikakor ne bi moglo pokriti svoje polovice stroškov, zato se tudi niso odločili za sodelovanje.

Pogajanja med Žitom in Drogo Kolinsko so sicer bila, vendar, ker je vsa komunikacija potekala preko agenta podjetja Žito, informacija sploh ni prišla v oddelek marketinga: »Ja to je ubistvu potekalo tko, mi smo z njimi kontaktiral, kot je prej on reku..ni to sploh prišlo v oddelek marketinga, tko da..«(Predstavnik Krexa 1 2012). To je tudi eden od razlogov, zakaj se ideja s strani Žita ni obravnavala kot dobra poslovna priložnost.

Tudi na splošno, se pri Žitu niso videli kot primeren kandidat za soznamčenje v primeru Argeta Snack, ker gre pri tem za snack, kot malico in ker imajo že svoj stalen slogan, v katerega pa se oni ne vključujejo:

»Ja tko je blo, pač niso nas hotl zrawn, plus to je snack, Argeta Snack, tle Žito nima kej delat zraven. To bi mogl pol čis drgač spelat« (Predstavniki Krexa 1 2012)

»/.../ mi smo pred časom že mel pogovore z njimi, da bi šli v co-branding, sm v končni fazi je to, da je njihov slogan že »Na dobri strani kruha« al kako že imajo« (Predstavniki Krexa 2 2012).

Tretje raziskovalno vprašanje:

V kolikšni meri gre za nevednost in nepoznavanje koncepta soznamčenja s strani podjetij in v kolikšni za namernost pri tem?

Koncept soznamčenja je pri obeh podjetjih dobro poznan, saj so z odgovori nakazali, da so odprti za tovrstna sodelovanja. Tako pri Drogi Kolinski: »Seveda!« (Predstavniki Argete 2012), kot tudi na Žitu metodo poznajo in so soznamčenje v preteklosti že uporabljali:

»No za primer co-brandinga smo mi recimo delal na toastu s Polijem, v tem trenutku je odprt tudi projekt z Ljubljanskimi mlekarnami, namazi MU..to smo izvedl no. Mel smo tut neke pogovore z Rio mare, da bi šli v nek klasičen co-branding pa se ni izšlo. Mi te opcije iščemo, sm ni tok simpl kt se mogoče zdi. Pr co-brandingu morš met dve enako močne znamke, poleg tega pa še dve zgodbe k se združujejo« (Predstavniki Krexa 2 2012).

Iz tega sklepam, da je bila veliki meri torej namernost vzrok, da podjetji nista sodelovali v obliki soznamčenja na primeru izdelka Argete Snack, predvsem za podjetje Droga Kolinska. Njihova odločitev, da bo Žito le v vlogi dobavitelja je bila sprejeta zavestno in najverjetneje na podlagi dobro pretehtanih prednosti in slabosti, ki bi jih imeli od tega: »Če bomo ocenil, da blagovna znamka proizvajalcev grisinov lohk pripomore k boljši prodaji ali boljšemu imidžu, jasno bomo to izkoristl« (Predstavniki Argete 2012). Tu poimensko seveda ne vplete Žito, vendar, glede na analizo embalaže in v začetku prejeto informacijo, vemo, da gre zanj. Zavračanje sodelovanja s strani Droge Kolinske je Žito normalno sprejelo in se tej odločitvi, kot prikazujejo zgornji odgovori, tudi niso pretirano upirali. To pa ravno zaradi nekaterih, do

sedaj, neuspešnih pristopov k sodelovanju in občutku neenakovrednosti na področju financ ter prepoznavnosti blagovnih znamk.

8 DISKUSIJA REZULTATOV

Namen moje diplomske naloge je bil ugotoviti, zakaj soznamčenje, kot marketinška strategija, v primeru sodelovanja med podjetjema Droga Kolinska in Žito, ni bila uporabljena, saj ima, kot metoda, veliko pozitivnih učinkov za vpletene. Za izhodišče sem vzela spoznanja nekaterih avtorjev o samem pojmu soznamčenja ter natančno preučila katere prednosti in slabosti lahko ta tehnika prinese vpletenim blagovnim znamkam. Na podlagi teh informacij sem na konkretnem in vnaprej izbranem primeru analizirala obe podjetji ter embalažo njunih izdelkov. Da bi se prepričala o ozadju celotnega problema, sem izvedla še intervjuje s predstavniki obeh podjetij. Pri tem sem prišla do nekaterih pomembnejših ugotovitev.

Prva ugotovitev:

Soznamčenje lahko uspešno izpeljemo le, če sta v partnerstvo vpleteni dve primerljivi podjetji, to je, podobni po moči, finančni sposobnosti in ugledu.

Če želimo ustvariti dober primer soznamčenja moramo v partnerstvo povabiti podjetji, ki sta dovolj in enako močni, imata že izpostavljene ugodne asociacije in pozitivno naklonjenost potrošnikov (Keller in drugi 2008, 316-318). Tudi sama sem prišla do te ugotovitve s pomočjo analiziranega primera tj. partnerstva med Drogo Kolinsko in Žitom, pri katerem sem na podlagi intervjuja s predstavniki obeh podjetij ter na podlagi primerjalne analize izvedela, da za konkreten primer Argeta Snack, blagovni znamki Krex in Argeta ne nosita enake vrednosti. Na Drogi Kolinski bi o soznamčenju najverjetneje razmislili, če bi verjeli, da bi lahko Žito doprineslo ravno toliko dodane vrednosti k izdelku, kot so jo doprinesli sami. Tu so poleg sestavin mišljeni predvsem finančni vložki, ki bi bili potrebni za skupno sodelovanje. Soznamčenje kot sodelovanje je namreč projekt, v katerega je potrebno vložiti, poleg volje in truda, tudi nekaj sredstev (Bhalla 2011). Pri Žitu se svoje omejenosti pri proračunu zavedajo, še posebej, če se osredotočimo zgolj na linijo grisinov Krex, kateri je, če sklepamo po velikosti blagovne znamke, namenjeno še manj sredstev kot drugim blagovnim znamkam v Žitu. Poleg tega pa so pri Žitu mnenja, da se Argeta, kot vodilna blagovna znamka Droge Kolinske, nikakor ne more primerjati z manjšo blagovno znamko slanih prigrizkov, Krex.

Torej, da bi bilo povezovanje sploh smiselno je treba najti med podjetjema logično povezavo (Keller in drugi 2008, 316-318), pomembno je tudi ujemanje partnerjev po demografiji in psihografiji ter v vrednosti blagovne znamke. Ob vseh izpolnjenih pogojih se soznamčenje izkaže kot dober način razširitve znamke, brez podaljševanja ali inovacij (Temporal 2010, 107).

Druga ugotovitev:

Zaželeno je, da imata podjetji, ki vstopata v soznamčenje, enake ali vsaj podobne koristi od partnerstva.

Pri dobrem soznamčenju je zelo pomembno, da imata obe znamki, vsaka posamezno že izdelano lastno vrednost (Keller in drugi 2008, 316-318), ker to lahko potem pomeni, da ne bosta iskali vrednosti zase v partnerju. Soznamčenje je razmerje, ki predstavlja koristi za obe sodelujoči podjetji (Chang 2008, 499) in ne samo za eno, kot je šlo v primeru Argete Snack. Namreč sinergija med njima bi morala ustvarjati vrednost za obe strani enako, poleg tega pa bi obe podjetji morali imeti od tega večje koristi, kot če bi se za izdelavo izdelka odločili samostojno (Keller in drugi 2008, 311). V analiziranem primeru se je torej Droga Kolinska odločila, da bo izdelek lansirala samostojno, ker je pretehtala, da bi imela na ta način večje koristi, kot če bi se povezala z Žitom. Pri spuščanju v soznamčenje se je treba tudi prepričati, da znamka ene blagovne znamke ne zasenči blagovne znamke drugega partnerja (Temporal 2010, 107). Podjetji sta med seboj zaznavali veliko razliko v vrednosti in ugledu, tako, da bi v primeru soznamčenja potegnili iz partnerstva koristi le Žito, ki je, po lastnem zaznavanju, manj uspešno podjetje. Droga Kolinska ne vidi v Žitu priložnosti za izboljšanje lastnega ugleda, zato se z njim ni podala v soznamčenje, Žito, ki bi sicer koristi od tega lahko imelo pa ni te priložnosti izkoristilo. Žito bi s tem postavilo svojo blagovno znamko Krex na višji nivo, s tem da bi imelo ob sebi kredibilno ime (Kapferer 2011, 168). Ko se spuščamo v združevanje znamk je zato dobro upoštevati, koliko dobička nam bo ta odnos prinesel, koliko bo pripomogel k ohranjanju oziroma okrepitvi vrednosti znamke, prepričati se je potrebno tudi, da ni tveganja za zmanjšanje vrednosti katere izmed znamk (Keller in drugi 2008, 324).

Tretja ugotovitev:

Zaznavanje tveganja pri soznamčenju je zelo pomemben dejavnik, ki odvrne podjetje od sodelovanja.

Soznamčenje je strategija mnogih možnosti in razsežnosti. Je med drugim tudi način kako povečati vpliv znamke, podjetjem omogoča vstop na nove trge in podpira nove tehnologije, ima načine zmanjševanja stroškov, poleg vsega tega pa nudi blagovni znamki priložnost, da si na ta način osveži podobo (Keller in drugi 2008, 310). Ima torej tisoč in eno pozitivno lastnost, vendar pa lahko vse te, le ob kančku zaznanega tveganja, izginejo. Četudi si dve znamki ob uspehu delita dobiček, si delita tudi tveganje uvedbe novega produkta na trg (Aaker 2010, 300). Droga Kolinska se je odločila za samostojno lansiranje produkta Argeta Snack, saj ni želela tvegati, da bi z uvedbo druge blagovne znamke, kot del produkta ali zmedla potrošnike ali pa jih razočarala. Namreč, dve blagovni znamki, četudi nase vežeta iste podobe, lahko pri potrošnikih sprožita zmedenost in neodobravanje. Problem se pojavi pri prenosu asociacij blagovnih znamk, iz ene na drugo (Grossman 1997, 196). Glavna naloga soznamčenja naj bi bila, da si blagovni znamki med sabo pomagata pri doseganju lastnih ciljev (Chang 2008, 498), vendar pa lahko združevanje znamk povzroči prenašanje asociacij na negativne načine, ki jih nismo predvideli (Spethmann in drugi v Chang 2008, 498). Pri Drogi Kolinski so tako izhajali že iz izhodišča, da ugled blagovne znamke Krex ni enak ugledu Argete in da zato partnerstvo v obliki soznamčenja ne bo uspelo. To je bil tudi razlog, da so dodelili Žitu le vlogo dobavitelja. Ker pojav negativnih posledic je najpogostejši, če združujemo znamke, ki imajo različne osebnosti, oziroma, če jo ena ima (Argeta), druga pa ne (Krex), ali če znamko razširimo na njej do takrat neznano področje, je vprašanje, kako bi se Krex znašel na trgu delikatesnih namazov, zanimivo pa bi bilo tudi videti vlogo Argete na trgu slanih prigrizkov. Eden od razlogov za neuspešno soznamčenje je tudi, če se kdo od partnerjev sooča s finančnimi težavami (Kippenberger 2000, 14), oziroma, če ni finančno toliko sposoben, kot drugi partner, kar prav tako velja za primer partnerstva med Žitom in Drogo Kolinsko.

9 SKLEP

Nahajamo se v obdobju blagovnih znamk, saj nas obdajajo na vsakem koraku. Ravno zaradi njihove množičnosti, morajo vložiti nekoliko več truda in inovativnosti v svoj nastop na trgu, če se želijo diferencirati od ostalih. Podjetja so tako začela veliko staviti na povezovanja svojih produktov z asociacijami, ki vzbujajo pri potrošnikih pozitivne, predvsem pa že znane občutke. Eden takih načinov pridobivanja konkurenčne prednosti je tudi metoda soznamčenja, ki sem jo obravnavala v diplomski nalogi. S pomočjo tovrstnega povezovanja lahko podjetja s

polovičnimi stroški dosežejo večjo konkurenčno prednost na trgu in se diferencirajo od ostalih. Vendar pa je na slovenskem prostoru žal še vedno tako, da je uspešno soznamčenje veliko lažje teoretično opredeliti, kot praktično prikazati.

Na primeru Argete Snack, sem v diplomski nalogi obravnavala temo soznamčenja, ker pa ne gre za popoln primer, sem izdelek uporabila za ponazoritev »zamujene priložnosti«. Izhajala sem iz predpostavke, da sta podjetji Droga Kolinska in Žito, vsak v svoji panogi približno na istem nivoju, zato sem želela preveriti, kateri razlogi so ju ovirali pri tem, da sta skupaj ustvarjen izdelek označila le kot lastnino enega. Ugotovila sem, da je za sklepanje partnerstev potrebno ujemanje nekaterih osnovnih dejavnosti podjetij, kot npr. panoga, demografija, poleg tega pa je priporočljivo tudi, da sta podjetji enako močni, imata približno enak ugled med svojimi potrošniki in sta tudi finančno na istem nivoju. Če ti prvi in osnovni pogoji niso izpolnjeni, obstaja nevarnost, da do soznamčenja ne bo prišlo. Zaradi teh zahtev so se tudi na mojem primeru ustavila pogajanja, saj sta podjetji ocenili, da sodelovanje ne bo prineslo koristi obema blagovnim znamkam, ampak le tisti, manj uspešni. Kljub temu je nastal izdelek, ki je produkt dveh podjetij, vendar znamčen kot delo enega, drugo podjetje pa igra le vlogo dobavitelja. Pri tem je veliko vlogo igralo tudi tveganje, da bi lahko prišlo do zmanjšanja vrednosti obeh blagovnih znamk, kar pa bi lahko bilo za manj uspešno znamko tudi usodno.

Pri sami raziskavi sem se srečala z nekaterimi omejitvami, predvsem kar se tiče konkretnih odgovorov na zastavljena vprašanja v intervjuju. Poudariti namreč moram, da med intervjujem s predstavnikom Argete, nisem nikoli dobila informacije o Žitu, kot potencialnemu partnerju, čeprav sem mu zastavila nekaj vprašanj v tej smeri. Govorila sva o izdelku Argeta Snack in njegovem dobavitelju grisinov, poimensko pa do potrditve iz njihove strani nisem prišla. Nekaj več informacij sem na to temo pridobila iz strani Žita ter se tako prepričala o veljavnosti na začetku postavljene predpostavke o sodelovanju med podjetjema.

Povezovanje v partnerstva je čedalje pogostejši trend med podjetji. Združevanje moči, sredstev in talentov ima na papirju vse predispozicije, da ustvari nadvse uspešen izdelek in povzdigne sodelujoči blagovni znamki v sam vrh prepoznavnosti. Vendar pa se v praksi ne izkaže vedno tako. Soznamčenje je strategija, ki se uporablja s smislom ter na podlagi temeljitih predhodnih raziskav za vsak posamezen primer. Ni na vse primere aplikativno marketinško orodje, kajti, če se ga kot tako uporablja, lahko naredi več škode kot koristi.

10 LITERATURA

1. Aaker, David A. 1991. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
2. --- 2010. *Building strong brands*. London: Pocket.
3. Aaker, David A., Vintet Kumar in George S. Day. 1998. *Marketing research*. New York: John Wiley & Sons.
4. Argeta. Dostopno prek: <http://www.argeta.si/> (14. april 2012).
5. Besharat, Ali. 2010. How co-branding versus brand extensions drive consumers evaluations of new products: A brand equity approach. *Industrial Marketing Management* (39): 1240-1249.
6. Bhalla, Gaurav. 2011. *Collaboration and co-creation : new platforms for marketing and innovation*. New York: Springer.
7. Chang, Wei-Lun. 2008. OnCob: An ontology-based knowledge system for supporting position and classification of co-branding strategy. *Knowledge-Based Systems* (21): 498–506.
8. Chevalier, Michel in Gérald Mazzalovo. 2004. *Pro logo: brands as a factor of progress*. New York: Palgrave Macmillan.
9. De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja: Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
10. ---, Malcom McDonald in Elaine Wallace. 2011. *Creating powerful brands*. Oxford; Burlington (MA): Butterworth-Heinemann.
11. Dessler, Gary. 2000. *Human resource management*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
12. Droga Kolinska. Dostopno prek: <http://www.kolinska.si/sl> (14. april 2012).
13. Fog, Klaus, Christian Budtz in Baris Yakaboylu. 2005. *Storytelling: Branding in practice*. Berlin; New York: Springer.
14. Franzen, Giep, Cindy Goessens, Mary Hoogerbrugge, Cees Kappert, Reint Jan Schuring in Marnix Vogel. 1999. *Brands & advertising : how advertising effectiveness influences brand equity*. Henley-on-Thames, UK: Admap.
15. Grossman Priluck, Randi. 1997. Co-branding in advertising: developing effective associations. *Journal of product & brand management*, 6 (3): 191–201.

16. Gvin. Dostopno prek: <http://www.gvin.com/> (30. maj 2012).
17. Ind, Nicolas, ur. 2005. *Beyond branding: how the new values of transparency and integrity are changing the world of brands*. London; Sterling (VA): Kogan Page.
18. Kapferer, Jean-Noël. 2011. *The new strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*. London; Philadelphia; New Delhi: Kogan Page.
19. Keller, Kevin Lane, Tony Aperia in Mats Georgson. 2008. *Strategic brand management: a European perspective*. Harlow: Financial Times Prentice Hall: Pearson Education.
20. Kippenberger, T. 2000. Co-branding as a new competitive weapon. *The Antidote*, 5 (6): 12–15.
21. Kotler, Philip. 1998. *Marketing Management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
22. --- 2004. *Management trženja, 11th edition*. Ljubljana: GV Založba.
23. *Management Study Guide*. Dostopno prek: <http://www.managementstudyguide.com/co-branding.htm> (6. april 2012).
24. *Med.over.net*. 2012. Novo! Argeta snack prigrizki. Dostopno prek: http://med.over.net/pr_novica/novo-argeta-snack-prigrizki/ (14. april 2012).
25. Olins, Wally. 2003. *On brand*. London: Thames & Hudson (Ljubljana: DZS).
26. Perry, Alycia in David Wisnom. 2003. *Before the brand : creating the unique DNA of an enduring brand identity*. New York: McGraw-Hill.
27. Predstavnik Žita 1. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 16. maj.
28. Predstavnik Žita 2. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 16. maj.
29. Predstavnik Droge Kolinske. 2012. Intervju z avtorico. Ljubljana, 10. maj.
30. Svenšek, Jerneja. 2011. Zaupanje je gibalno odnosa med partnerjema. *Marketing Magazin* (364): 34.
31. Temporal, Paul. 2010. *Advanced brand management: managing brands in a changing world*. Singapore: J.Wiley.
32. Tuškej, Urška. 2010. Identifikacija potrošnika s tržno znamko. *Marketing Magazin* (354): 54.
33. Upshaw, Lynn B. 1995. *Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace*. New York: J.Wiley & Sons.
34. Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles: Sage.
35. Žito. Dostopno prek: <http://www.zito.si/> (14. april 2012).

36. *Žurnal24*. 2012. Potrebujete več elana za dnevne aktivnosti? Dostopno prek:
<http://www.zurnal24.si/novo-argeta-snack-prigrizki-clanek-151348> (14. april 2012).

PRILOGA

TRANSKRIPT

1.Droga Kolinska – Argeta

Sogovorec: Predstavnik Argete

Ja pozdravljeni, torej kot sva se dogovorila, sem vam prišla zastavit nekaj vprašanj o vašem izdelku Argeta Snack pa me tko mal zanima, kako ste prišli na idejo kar se tega tiče, če je bilo v bistvu mišljeno..ja?

Predstavnik Argete: Enostavno, spremljamo potrošniške trende, priročnost je eden od trendov.

No ok. Zdj ubistvo to, Argeta Snack je mišljeno kot podaljšanje obstoječe linije izdelkov Argeta?

Predstavnik Argete: Da.

No super. Am, no ja ubistvu ste s tem delno tut že odgovorili na moje naslednje vprašanje kako ste se sploh odločili, da je izdelek primeren za lansiranje na trg, če so bile potrebne kakšne predhodne raziskave, testiranja..

Predstavnik Argete: Ja, naredl smo vzorc in na podlagi tržnih raziskav potrdil pri dveh ciljnih skupinah, da je izdelek primeren za lansiranje.

Kakšen pa je recimo proces izdelave izdelka? Pač..celoten izdelek je vaš, so vaše vse sestavine? Ker opazila sem, da pašteta je Argeta, grisini pa niso nikjer navedeni, kako je z njimi..so vaši ali ne?

Predstavnik Argete: Ne, grisine kupujemo drugje.

Torej pri drugem podjetju, aha. Zdej kaj to točno pomeni..se povezujete z nekim drugim slovenskim podjetjem ali..?

Predstavnik Argete: Ne. Mi smo pač v procesu nabave surovin, smo rekl da bo to ena od surovin. To je pač eden od dobaviteljev, kot tisti za embalažo, kot drugi, ki dajejo kure, kot drugi ki dajo ne vem kaj. En od dobaviteljev pač. Njim enakovreden, v tem trenutku. Če

bomo ocenil, da blagovna znamka proizvajalcev grisinov lohk pripomore k boljši prodaji ali boljšemu imidžu, jasno bomo to izkoristl.

To pomeni, da za ta konkretni primer niste najdl slovenske znamke, k bi pripomogla k temu?

Predstavnik Argete: Am, nisem rekel, da tega nismo najdl. Ker to morte vedt, če to ugotovimo v situaciji kot je zdej bi mi hotl al da nam uni znižajo ceno grisinov, al da nam kej prispevajo zraven, ker je to ubistvu marketinški vložek dandanes.

Ok, razumem. Pa vseeno, mate v mislih, da bi bla kdaj možna povezava kot je soznamčenje?

Predstavnik Argete: Seveda!

Sm bi mogu bit primern kandidat, ne?

Predstavnik Argete: Primeren kandidat bi mogu bit ja in pripravljen na primerne vloške.

Kakšen pa je bil do zdej odziv na vaš izdelek? Če mate kakšne podatke že o tem..

Predstavnik Argete: Zelo pozitiven.

Potem je to prineslo krovni blagovni znamki Argeta tut večji ugled oz. prepoznavnost?

Predstavnik Argete: To mi mislmo, da ja. Ubistvu je to tut eden od ciljev, da vse kar lansiramo mora doprineset k imidžu krovne blagovne znamke.

2. Žito – grisini Krex

Sogovornika:

Predstavnik Krexa 1

Predstavnik Krexa 2

Živjo, no kot sm že po mailu omenila, sm vam pršla zastavit nekej krajših vprašanj o vaših grisinih Krex, ubistvu sm mela v mislih kar bolj konkretno vaše grisine v izdelku Argeta Snack. Slišala sm na eni marketinški konferenci, da ste bli vi tisti, ki ste prispeval grisine k temu izdelku pa me zanima no, kako je sploh pršlo to sodelovanja, povezave..

Predstavnik Krexa 2: Oni so se že prej zanimal, pred dvema leti za te grisine..takrat je en naš kolega iz vidika prodaje njim pač ponudu, tukej smo dal ponudbo tako direktno kot Žito Slovenija, po drugi strani pa mi prodajamo tudi v Italiji in za italjanski trg mammo mi včasih bolj..kako bi rekel..agresivne cene. In takrat so se navezal na našga agenta in začel komunicirat, se je projekt pol začel, vendar se je potem po mesecu dni nekje pol zaustavu. Mi smo pol misnli, da je tega konc, hkrati pa je takrat potekala transformacija tako pr ns kot tudi pri njih in je potem pršlo do same realizacije, oni pa takrat, kolkr smo imel informacij, jih bom reku, nek co-branding al kokr kol bi se to poimenovalo takrat ni zanimal. Če bi jih zanimal, bi definitivno tut povprašal, če bi se jim vredno zdel in če bi misnli, da jim to dodaja vrednost. Tko da so se oni odločil za solo varianto, ker vidijo večji naboj v njihovem brandu kot v našem. Ker Argeta je ne vem, prva v Sloveniji in prva na Balkanu pa med namazi top tri, če tko gledaš..če širše gledaš..

Samo vi ste pa najboljši na primeru grisinov in teh slanih prigrizkih..

Predstavnik Krexa 2: Ja samo oni so se osredotočil na snack in iz tega vidika gledajo..mislm, da nas niso prepoznal direkt..am, ja oni ubistvu svoj brand delajo ne, in mislm da je predvsem pr njih vprašanje kako so se odločil.

Ja ok, samo mene zanima zakaj recimo iz vaše strani ni blo večje npr. pobude, k to bi recimo za vas pomenilo velik plus..ne? mislm tko na splošno no..

Predstavnik Krexa 1: To so ubistvu uporabil te grisine k jih mi sploh nimamo na trgu, to so te tamejhne ne..drugič pa..v smislu večja pobuda, kaj? V smislu, da bi mi dal svoje grisine pa Argeto prpopal zraven?

Ne ne, pač isti izdelek..ok vi ste dal grisine notr, sm vi bi dal komot zraven še svoj brand..

Predstavnik Krexa 2: Ja ampak kok ma Argeta prometa letno? 100 milijonov, mi pa sam 100 jurjev.

Ja pa sej, jst razumem, da iz njihove strani ni šlo, sm iz vaše strani me zanima, če je sploh bla pobuda za to ali? Ste pomisnli sploh na soznamčenje?

Predstavnik Krexa 1: Ja to je ubistvu potekalo tko, mi smo z njimi kontaktiral, kot je prej on reku..ni to sploh prišlo v oddelek marketinga, tko da..

A tako..

Predstavnik Krexa 1: Da bi pa mi zdej gor dajal..mislm, pa tut če bi imel to idejo ne, ne verjamem, da bi Argeta, no sm 100% da ne bi Argeta niti slučajn nobenga zravn spustila, ker jih preprosto ne zanima. Mi to delamo tako, da prodamo to kot neko blago, se not zapakira in je to to. Tega potem tut ne brandiramo ne nč, mammo svoje grisine, tko to funkcionira. Zdej, da bi mi iskal priložnost..super bi blo, da če damo mi to robo gor al pa grisini gor bi blo idealno, sam..

Mislm tut zdej, njih, iz njihove strani..razpolovil bi se jim stroški oglaševanja, bi si jih delil z vami recimo..

Predstavnik Krexa 2: Ja ne glih no. Lej dve zadevici sta..mi smo pred časom že mel pogovore z njimi, da bi šli v co-branding, sm v končni fazi je to, da je njihov slogan že »Na dobri strani kruha« al kako že imajo. Kr se tiče pobude iz naše strani..smo že podal , to že pred leti ane, ene parkrat smo se dobil no, nazadnje ne dolg nazaj, vendar do realizacije ni pršlo. Oni majo pač tko močen brand, da se nočjo vezat na nekega drugega proizvajalca. Pri deljenju stroškov je pa sicer tko, da odvisn v kakšen projekt greš ne. Če greš ti v projekt, da si ti na embalaži, seveda partner v zameno neki pričakuje. Da si ti na embalaži zraven morš dat lih tok zraven kot oni in če govorimo o nekih zneskih za oglaševanje dajo npr. oni več 100 tisoč, mi pa za to linijo proizvodov ne namenjammo ubistvu nič, ker je cela kategorija zlo mejhna v primerjavi z vsemi ostalimi in če daš zraven naše grisine je to pač mejhn produkt. Tukej je najbolj ključen ta disproporcij.

Predstavnik Krexa 1: Za co-branding morš met dva branda, k sta prbližno enako močna veš. To je. Če gledamo recimo zdej mlekarne pa toast ne, to je prbližn enak ne. Mi smo v katergoriji toasta prbližno leaderji, to se splača potem, da se neki stroški delijo, kokr kol, to je stvar dogovora pol.

Predstavnik Krexa 2: No za primer co-brandinga smo mi recimo delal na toastu s Polijem, v tem trenutku je odprt tudi projekt z Ljubljanskimi mlekarnami, namazi MU..to smo izvedl no. Mel smo tut neke pogovore z Rio mare, da bi šli v nek klasičen co-branding pa se ni izšlo. Mi te opcije iščemo, sm ni tok simpl kt se mogoče zdi. Pr co-brandingu morš met dve enako močne znamke, poleg tega pa še dve zgodbe k se združujejo.

Aha, aha, razumem ja. Jst sm bl gledala iz vidika, da Argeta in Žito sta dva enakovredna si konkureta. Ampak ja, oni so se specializiral na namaze, grisini pa so ena izmed linij, ki jih vi ponujate.

Predstavnik Krexa 1: Ja, ampak ko rečeš ti enakovredna podjetja, morš vedt, da situacija je taka, da..kok ma Argeta, 100 milijonov? Argeta je po moje eden vodilnih izdelkov, mi se njim tut približno približat ne mormo.

Mislm, jst sm gledala bolj recimo v glavah potrošnikov..k ne vem kok se lih oni obremenjujejo s tem kok kera firma namen dnarja za kaj..pač tko iz tega stališča, katera slovenska podjetja so dost znana..

Predstavnik Krexa 1: Moč zdej lahko gledamo iz večih perspektiv..izdelka morta bit v glavnem kot substituta, ne vem, mogoče bi šlo, sm to morta bit potem res oba močna, ker grisini Krex pa Argeta..ne vem, Krex grisini so v primerjavi z Argeto.. Argeta ma prepoznavnost recimo 90%, mi npr. 30%, kar je trikrat manj. Morš pa gledat tud z vidika trgovcev, kaj se tam dogaja, ker Argeta kamor kol pride jo povsod spustijo naprej trgovci.

Ja verjamem.

Predstavnik Krexa 1: Ona ma to pozicijo, reče npr.: jst bom mela promocijo in je že not. Ti lahko prideš v Mercatorja in rečeš, da boš mel dobro promocijo pa dobiš nazaj: ne zanima me. Tut to je moč blagovne znamke. Kamor kol pride bo postavljena v prvo vrsto, vidš, to je Argeta. Pr drugih, pr 95% drugih blagovnih znamk se pa preklet matraš, da prideš zravn..v eno promocijo, na eno stojalo.

Teh vidikov je res več ja, res je, da vseh nisem poznala, mislm pa da tut nism razmišljala iz tega vašga vidika.

Predstavnik Krexa 1: Ja tko je blo, pač niso nas hotl zravn, plus to je snack, Argeta Snack, tle Žito nima kej delat zraven. To bi mogl pol čis drgač spelat. V percepciji ljudi ne bi zravn pršli, Argeti blizu ne prideš, brezveze sploh probavat kej.

Razumem ja. No v redu potem, obema se najlepše zahvaljujem za zelo odkrite in izčrpne odgovore, sigurno mi bodo zelo prov pršli.

