

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SAŠA KOŠEC

**VPLIV TRŽNE ZNAMKE PRI USPEŠNEM PRODORU  
SLOVENSКИH PODJETIJ NA TUJE TRGE**

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SAŠA KOŠEC

**VPLIV TRŽNE ZNAMKE PRI USPEŠNEM PRODORU  
SLOVENSКИH PODJETIJ NA TUJE TRGE**

MAGISTRSKO DELO

Mentor: DOC. DR. MIHAEL KLINE

Ljubljana, 2010

***Posebna zahvala***

*Mentorju doc. dr. Mihaelu Klinetu za strokovne napotke,  
usmerjanje pri pisanju magistrskega dela ter predvsem potrpežljivost.*

***Družini, prijateljem in sodelavcem za vso razumevanje, podporo in vzpodbudo.***

***Sogovorcem v okviru empiričnega dela naloge za njihov čas in prispevek.***



## IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Podpisani/-a Saša Košec, z vpisno številko 16896, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom: Vpliv tržne znamke pri uspešnem prodoru slovenskih podjetij na tuje trge.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

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

V Ljubljani, dne 23. april 2010

Podpis avtorja/-ice:

## **VPLIV TRŽNE ZNAMKE PRI USPEŠNEM PRODORU SLOVENSКИH PODJETIJ NA TUJE TRGE**

V magistrskem delu je predstavljen vpliv tržne znamke pri uspešnem prodoru slovenskih podjetij na tuje trge. Magistrsko delo skuša odgovoriti na vprašanja: če sploh, zakaj in kako uspešna slovenska podjetja na tujih trgih gradijo tržne znamke, če se pri tem podjetja, ki delujejo na potrošniških, razlikujejo od tistih, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, kaj je skupno tistim najbolj uspešnim in kateri dejavniki z vidika tržne znamke so odločilni za uspešen nastop slovenskih podjetij na tujih trgih. Najprej je prikazan pregled teorij svetovno priznanih marketinških avtorjev o vlogi in pomenu tržnih znamk, širitvi tržne znamke preko nacionalnih meja ter omejitvenih dejavnikov uspešnega prodora tržnih znamk preko nacionalnih meja, s poudarkom na mednarodnih razsežnostih slovenskih podjetij. Na osnovi teoretskih spoznanj je v nadaljevanju predstavljen lastni model ključnih dejavnikov, ki pomembno vplivajo na prodor podjetij preko nacionalnih mej, s poudarkom na dejavnikih, ki vplivajo na tržno znamko. V empiričnem delu, ki temelji na metodologiji analiziranja študij primerov, je model s pomočjo globinskih intervjujev preverjen na šestih izbranih primerih uspešnih slovenskih izvoznih podjetij. Na osnovi spoznanj je nakazana možnost uporabe podobnih pristopov tudi pri drugih slovenskih podjetjih, ki si prizadevajo nacionalne znamke razviti v mednarodne ali celo globalne, uspešno prodreti na tuje trge, si tam zagotoviti čim večji tržni delež in s tem ustvariti nove poslovne priložnosti, ki jim lahko omogočijo višje donose in s tem dolgoročno rast in razvoj.

**Ključne besede:** tržna znamka, tuji trgi, slovenska podjetja, študije primerov

## **BRAND INFLUENCE ON THE SUCCESS OF SLOVENE COMPANIES IN FOREIGN MARKETS**

This master's thesis presents the effect of brand on the success of Slovenian companies' entry campaigns in foreign markets. It seeks to provide an answer to the following questions: Do successful Slovenian companies build strong brands in foreign markets? If so, why and how do they do so? Is there a difference in this regard between companies operating in B2C and B2B markets? What are the common traits of the successful ones? Which brand-related aspects are of key importance for success of Slovenian companies in foreign markets? The thesis begins with an overview of theories developed by globally renowned authors from the field, dealing with the role and importance of brands, expansion of brands beyond national borders, and restrictive factors of a successful break of brands across national boundaries, with an emphasis on international operations of Slovenian companies. These theoretical findings provide a basis for the author's own model of key aspects that are identified as being essential for a company's break beyond national borders, stressing particularly the aspects that affect the brand. The empirical part, based on the Case-Study Method, checks the model against six cases of successful Slovenian export companies, examined through in-depth interviews. Based on the findings, a possibility is suggested to apply a similar approach for other Slovenian companies looking to develop their national brands into international or global brands, to successfully enter foreign markets, boost their market shares there, and thus create new business opportunities that can yield higher returns and thereby secure their long-term growth and development.

**Keywords:** brand, foreign markets, Slovenian companies, case studies

# Kazalo vsebine

<b>1 UVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>2 VLOGA IN POMEN TRŽNIH ZNAMK</b> .....	<b>11</b>
2.1 RAZVOJ TRŽNIH ZNAMK .....	11
2.2 OPREDELITEV TRŽNE ZNAMKE .....	12
2.3 POMEN TRŽNIH ZNAMK .....	18
2.4 VREDNOST TRŽNIH ZNAMK .....	25
2.5 UPRAVLJANJE TRŽNIH ZNAMK .....	30
2.6 TRŽNE ZNAMKE NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH.....	33
2.7 PRAVNI VIDIK TRŽNE ZNAMKE .....	36
<b>3 ŠIRITEV TRŽNE ZNAMKE PREKO NACIONALNIH MEJA</b> .....	<b>39</b>
3.1 ZNAČILNOSTI TER PREDNOSTI IN SLABOSTI TRŽNIH ZNAMK GLEDE NA GEOGRAFSKO RAZŠIRJENOST .....	42
3.2 POSEBNOSTI MEDNARODNEGA TRŽENJA .....	49
3.3 STRATEGIJE VSTOPA NA MEDNARODNE TRGE .....	52
3.4 STRATEGIJE TRŽNIH ZNAMK NA MEDNARODNIH TRGIH .....	56
3.5 MEDNARODNE RAZSEŽNOSTI SLOVENSКИH PODJETIJ .....	59
<b>4 OMEJITVENI DEJAVNIKI USPEŠNEGA PRODORA TRŽNIH ZNAMK PREKO NACIONALNIH MEJA</b> .....	<b>63</b>
4.1 VPLIV DRŽAVE POREKLA .....	64
4.2 POMEN IN UGLED PANOGE .....	68
4.3 OBSEG RAZPOLOŽLJIVIH SREDSTEV .....	70
4.4 OMEJITVE ZARADI MEDKULTURNIH RAZLIK .....	71
4.5 PRIKAZ VPLIVA KLJUČNIH DEJAVNIKOV NA PRODOR TRŽNIH ZNAMK PREKO NACIONALNIH MEJA .....	73
<b>5 KVALITATIVNA RAZISKAVA O VPLIVU TRŽNE ZNAMKE PRI USPEŠNEM PRODORU IZBRANIH SLOVENSКИH PODJETIJ NA TUJE TRGE</b> .....	<b>76</b>
5.1 NAMEN IN CILJI .....	76
5.2 RAZISKOVALNE TEZE .....	77
5.3 RAZISKOVALNI MODEL.....	79
5.4 METODOLOGIJA .....	82
5.4.1 Opis vzorca.....	85
5.4.2 Postopek zbiranja podatkov.....	87
5.5 PREDSTAVITEV REZULTATOV .....	87
5.6 SKUPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE .....	95
<b>6 SKLEP</b> .....	<b>114</b>
<b>7 LITERATURA</b> .....	<b>118</b>
<b>8 PRILOGE</b> .....	<b>126</b>

## Kazalo slik

Slika 3.1: Ključne odločitve pri mednarodnem trženju.....	50
Slika 4.2: Šest vzvodov, ki izhajajo iz štirih imidžev povezanih entitet.....	74
Slika 5.3: Ključni dejavniki, ki pomembno vplivajo na uspešnost prodora podjetij na tuje trge .....	81

## Kazalo tabel

Tabela 2.1: Izbrane opredelitve tržne znamke.....	12
Tabela 2.2: Tržne znamke na tehnoloških trgih v nasprotju s trgi široke potrošnje.....	25
Tabela 2.3: Najboljše globalne tržne znamke glede na vrednost v letu 2009 po izračunu podjetja Interbrand.....	28
Tabela 2.4: Največja podjetja na svetu.....	29
Tabela 3.5: Motivi za vstop podjetja na tuje trge.....	41
Tabela 3.6: Tržne znamke: prednosti in slabosti.....	43
Tabela 3.7: Prednosti/priložnosti globalne tržne znamke oz. globalnih marketinških programov.....	47
Tabela 3.8: Slabosti/nevarnosti globalne tržne znamke oz. globalnih marketinških programov.....	48
Tabela 3.9: Opredelitve mednarodnega poslovanja/trženja/marketinga.....	49
Tabela 3.10: Vstopne marketinške strategije.....	55
Tabela 4.11: Razvrstitev držav glede na NBI <sup>SM</sup> 2008.....	65
Tabela 4.12: Izvoz blaga po najpomembnejših dejavnostih v letu 2006 v 1000 EUR.....	69
Tabela 4.13: Najbolj ugledne dejavnosti po mnenju poslovne javnosti v letu 2009.....	69
Tabela 5.14: Kriteriji izbora podjetij.....	86
Tabela 5.15: Gorenje: povzetek dejavnikov vpliva na prodor preko nacionalnih meja.....	89
Tabela 5.16: Mercator: povzetek dejavnikov vpliva na prodor preko nacionalnih meja.....	90
Tabela 5.17: Adria Mobil: povzetek dejavnikov vpliva na prodor preko nacionalnih meja...	91
Tabela 5.18: Skupina SIJ (Acroni): povzetek dejavnikov vpliva na prodor preko nacionalnih meja.....	92
Tabela 5.19: Trimo: povzetek dejavnikov vpliva na prodor preko nacionalnih meja.....	93
Tabela 5.20: Hidria: povzetek dejavnikov vpliva na prodor preko nacionalnih meja.....	94



Tabela 5.21: Povzetek dejavnikov vpliva na prodor preko nacionalnih meja slovenskih podjetij, ki delujejo na potrošniških trgih.....	96
Tabela 5.22: Povzetek dejavnikov vpliva na prodor preko nacionalnih meja slovenskih podjetij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih.....	97

## **Kazalo prilog**

Priloga A: Dopis.....	127
Priloga B: Opomnik za vodenje globinskega intervjuja.....	128
Priloga C: Zapisi globinskih intervjujev.....	131
Priloga D: Povzetki globinskih intervjujev.....	183

# 1 UVOD

Zaradi izjemno hitre rasti in razvoja znanosti, tehnologije in komunikacij vse več podjetij prerašča v mednarodna, večnacionalna in globalna podjetja. Zdi se, kot da ni več nacionalnih meja in da je ves svet ena sama globalna tržnica. Internacionalizacija poslovanja je učinkovita strategija rasti in hkrati praviloma sinonim za uspešnost. Tudi v Sloveniji. Svetovna tržnica je vse bolj neizprosna in izloča vse, kar je nekonkurenčno. Vedno večji je pritisk na oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetij, ki so neposnemljive, redke, konkurentom nedostopne, obstojne v času in prostoru. Kako naj podjetje ustvari dodano vrednost? Vidni nosilec celotne verige dodane vrednosti je lahko močna tržna znamka. Med prvimi stotimi globalnimi tržnimi znamkami zaenkrat še ni slovenskih. Je pa nekaj slovenskih podjetij vztrajno na poti, da morda to nekoč postanejo.

Nekatera uspešna slovenska podjetja na tujih trgih poslujejo brez tržnih znamk. Drugim le-te predstavljajo konkurenčno prednost in največji kapital. V magistrskem delu nas bodo zanimala predvsem ta druga podjetja: če sploh, zakaj in kako to počno ter kaj je skupno tistim najbolj uspešnim.

Prvi, teoretični del raziskovanja je namenjen preučevanju in pregledu teorij svetovno priznanih marketinških avtorjev o vlogi in pomenu tržnih znamk, širitvi tržne znamke preko nacionalnih meja ter omejitvenih dejavnikov uspešnega prodora tržnih znamk preko nacionalnih meja.

V drugem poglavju najprej predstavljamo pregled vloge in razvoja tržnih znamk, pri čemer nas bo zanimalo, kako so se tržne znamke razvijale, kakšne oblike tržnih znamk poznamo in kako jih opredeljujejo različni marketinški strokovnjaki. Posebej se ukvarjamo z dejavniki, ki vplivajo na vrednost tržnih znamk, z različnimi opredelitvami, izpostavimo tiste najbolj uspešne v svetovnem merilu ter kako jih upravljamo, razlagamo pa tudi razlike med tržnimi znamkami na potrošniških in medorganizacijskih trgih ter pomen pravne zaščite tržnih znamk.

Marketinške prijeme je potrebno prilagoditi, ko podjetje vstopi na tuje trge. V tretjem poglavju nas zato zanima, zakaj in kako podjetja vstopajo na tuje trge, kako širijo tržne znamke, kaj je značilno za lokalne, regionalne in globalne znamke ter za kakšne strategije se

podjetja odločajo, ko vstopajo na tuje trge. Na koncu tretjega poglavja predstavljamo tudi mednarodne razsežnosti slovenskih podjetij.

Pri prodoru na tuje trge se podjetja soočajo s številnimi omejitvami, ki podjetjem otežujejo prodor na tuje trge. Predstavljamo jih v četrtem poglavju. Pri tem izpostavljamo vpliv države porekla, pomen panoge, v kateri podjetje deluje, omejenost sredstev ter druge omejitvene dejavnike, ki izhajajo iz medkulturnih razlik. Poglavje zaključimo z razlago vpliva ključnih dejavnikov na prodor tržnih znamk preko nacionalnih meja.

Če sploh, zakaj in kako podjetja gradijo tržne znamke ter morebitne skupne značilnosti izbranih podjetij smo s pomočjo globinskih intervjujev z odgovornimi osebami v šestih uspešnih slovenskih izvoznih podjetjih preverjali v drugem, praktičnem delu raziskovanja. Zanimalo nas je tudi, če se strategije tržnih znamk razlikujejo med podjetji, ki delujejo na potrošniških, in tistimi, ki delujejo na medorganizacijskih trgih.

V zadnjem delu magistrskega dela primerjamo teoretična spoznanja s praktičnimi in skušamo opredeliti dejavnike, ki so z vidika tržne znamke odločilni za uspešen nastop slovenskih podjetij na tujih trgih, ter na podlagi le-teh oblikovati priporočila slovenskim podjetjem, ki želijo s tržnimi znamkami uspešno prodreti na tuje trge.

Magistrsko delo temelji na poglobljenem preučevanju domače in tuje literature ter virov z obravnavano tematiko. Teoretična spoznanja so preverjena in nadgrajena z analizo primarnih podatkov, pridobljenih s kvalitativno raziskovalno metodo na vzorcu šestih uspešnih slovenskih izvoznih podjetjih, in sicer s t. i. metodologijo **analiziranja študij primerov** (angl. *the Case-Method* oz. *the Case-Study Method*).

S pregledom domače in tuje literature ter prek kvalitativne metode raziskovanja preverjamo:

- **Ali se podjetja odločajo za graditev tržnih znamk na tujih trgih predvsem zaradi ustvarjanja novih poslovnih priložnosti, ki jim lahko omogočijo višje donose (Teza 1).**
- **Ali podjetja, ki delujejo na potrošniških trgih (B2C), posvečajo tržni znamki več pozornosti in pomena kot podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih (B2B) (Teza 2).**
- **Ali obstajajo med slovenskimi podjetji, ki gradijo tržne znamke na tujih trgih, kakšne skupne značilnosti (Teza 3).**

Za preverjanje raziskovalnih tez najprej uporabimo teoretično raziskovanje, nato pa spoznanja iz teorije uporabimo kot izhodišča za empirično kvalitativno raziskavo. Ključna vprašanja, ki nas vodijo skozi magistrsko delo, so: kakšen pomen dajejo podjetja tržni znamki, ko svoje poslovanje širijo na tuje trge, na kakšen način jo gradijo, vrednotijo, s kakšnimi težavami in omejitvami se soočajo pri tem, kdo v podjetju se ukvarja s tem in koliko sredstev vlagajo v razvoj tržnih znamk. Rezultati raziskave omogočajo oblikovanje tez o vplivu tržne znamke pri uspešnem prodoru slovenskih podjetij na tuje trge.

Vsebina magistrskega dela je po našem mnenju dovolj aktualna in uporabna, da bo lahko v pomoč slovenskim podjetjem, ki si prizadevajo nacionalne znamke razviti v mednarodne ali celo globalne, uspešno prodreti na tuje trge, si tam zagotoviti čim večji tržni delež in s tem ustvariti nove poslovne priložnosti, ki jim lahko omogočijo višje donose in s tem dolgoročno rast in razvoj.

## 2 VLOGA IN POMEN TRŽNIH ZNAMK

### 2.1 Razvoj tržnih znamk

Za lažje razumevanje tematike tega magistrskega dela se najprej ustavimo pri osnovnih razlagah tržnih znamk<sup>1</sup>. Izdelki so že v antičnih časih nosili raznovrstne označbe, ki so pričale o njihovem izvoru. Na kitajskih porcelanastih posodah ter grških in rimskih glinenih vazah so že več kot 1.300 let pred našim štetjem z vtisnjenimi žigi, simboli rokodelcev ali rokodelskih delavnic označevali poreklo, kakovost in vrednost izdelkov ter s tem kupcem dvigovali zaupanje v izdelke. Najpogosteje uporabljen angleški izraz za tržno znamko '*brand*' izvira iz stare norveške besede *brandr*, kar pomeni vžgati oz. izžgati. Lastniki živalskih čred so namreč živali iz svoje črede označevali z vžganim simbolom in s tem označili svojo lastnino. Tržna znamka je imela v tem primeru nalogo, da sporoča in brani lastništvo, avtorstvo ali izvor izdelkov oz. storitev (Aaker 1991, 10–35; Repovš 2001).

Tudi v času starih Grkov in Rimljanov, ki so nad svoje trgovinice obešali slike izdelkov, lahko zasledimo zametke tržne znamke. S temi slikami kot neke vrste logotipi so izdelke, ki so jih prodajali, razlikovali od konkurenčnih. Kasneje se je označevanje izdelkov vse bolj razvijalo in postalo sredstvo razločevanja med izdelki, zagotovilo njihovega izvora in kasneje tudi sredstvo pravne zaščite (De Chernatony in McDonald 1998, 23–25). Srednjeveški cehi so si prizadevali, da bi od obrtnikov zahtevali, »da bi označevali blago z zaščitnimi znaki, kar bi njih same in kupce obvarovalo pred blagom slabše kakovosti« (Kotler 1996, 447).

V Angliji je leta 1266 veljal zakon, ki je pekomo in zlatarjem zapovedoval uporabo znamenj na izdelkih kot zagotovilo kakovosti in avtentičnosti, v 19. stoletju pa so predelovalci tobaka v ZDA odkrili, da uporaba kreativnih imen izdelkov pozitivno učinkuje na njihovo prodajo (Aaker 1991, 10–35; Repovš 2001).

---

<sup>1</sup> Za potrebe tega magistrskega dela uporabljamo enotni izraz **tržna znamka** (angleško '*brand*'), saj ob številnih različnih poimenovanjih le-ta predstavlja krovno obliko vseh znamk. V slovenskem jeziku se na področju, obravnavanem v magistrskem delu, srečujemo s številnimi termini oz. prevodi: blagovna znamka, storitvena (blagovna) znamka, trgovska/trgovinska znamka, korporativna/korporacijska znamka in tržna znamka, pogovorno pa tudi (okrnjeno) samo znamka. Zaradi velike nedoslednosti v prevodih, pa tudi v izogib nejasnostim, bomo v magistrskem delu za vse navedene termine uporabljali enoten izraz, in sicer **tržna znamka**, pri čemer mislimo na katerokoli izmed prej naštetih; razen pri citatih in tam, kjer je posamezno pojmovanje relevantno glede na vsebino.

Kaj se je torej spremenilo od takratnega pojmovanja znamk? Osnovni namen tržnih znamk se je sicer ohranil, vendar samo ime tržne znamke še zdaleč ni več dovolj za zaščito pred konkurenco, prav tako pa ni zadostni nakupni motiv današnjih potrošnikov. Nahajajo se namreč v izjemno dinamičnem okolju in trenutku, kjer so izpostavljene tako priložnostim kot nevarnostim. Le tiste najmočnejše se uspešno prilagajajo spremembam v okolju in hkrati ohranjajo konsistentnost v času. Tržne znamke morajo danes potrošnikom ponuditi veliko več.

## 2.2 Opredelitev tržne znamke

Med pojmovanji tržnih znamk različnih marketinških teoretikov in praktikov se pojavljajo tako logotip, premoženje, pravna zaščita kot tudi osebnost, vrednote, identiteta in še bi lahko naštevali. Večini opredelitev pa je skupno poudarjanje razlikovalne funkcije in dodana vrednost izdelka<sup>2</sup>. V tabeli 2.1 smo povzeli tiste izbrane opredelitve tržne znamke, ki jih opredeljujejo najvidnejši teoretiki, ki se ukvarjajo s preučevanjem tržnih znamk.

Tabela 2.1: Izbrane opredelitve tržne znamke

<i>Opredelitev</i>	<i>Avtor</i>
Ameriško marketinško združenje ( <i>American Marketing Association</i> ) opredeljuje blagovno znamko kot: ime, izraz, znak, simbol, obliko ali njihovo kombinacijo, namenjeno prepoznavanju izdelkov ali storitev enega ali skupine prodajalcev ter razlikovanju njihovih izdelkov od konkurenčnih. Blagovna znamka opredeljuje prodajalca ali proizvajalca.	Kotler (2004, 418)
Tržna znamka je prepoznavno ime ali simbol, s katerim opredeljujemo izdelek ali storitev enega ali več prodajalcev in jih ločimo od konkurence.	Aaker (1991)
Tržna znamka je v svoji najosnovnejši opredelitvi podatek o njenem izvoru in zagotovitvi za varen nakup, ob tem pa potrošnikom zagotavlja občutek varnosti, pravilne odločitve in izpolnitev pričakovanj. Brez tržnih znamk bi bil vsak nakup izdelka tveganje.	McDonald in Vangelder (1998, 135)
Uspešna tržna znamka je prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednote, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami. Uspešnost se kaže v tem, da je znamka sposobna dodano vrednost ohraniti tudi v odnosu do konkurence.	De Chernatony in McDonald (1998, 20)

<sup>2</sup> Pri obravnavanju tržnih znamk bomo v okviru magistrskega dela zaradi lažjega razumevanja in v izogib nedoslednosti navajanja uporabljali izraz **izdelek**, ki bo vključeval vse oblike ponudbe, med katere Kotler (1996, 432) šteje: fizične izdelke, storitve, osebe, kraje, organizacije in ideje. Izdelke smo izbrali zato, ker iz strokovne literature izhaja, da je koncept tržnih znamk zgrajen na podlagi proučevanja znamk fizičnih izdelkov in je bil šele kasneje prenesen na druge oblike ponudbe. Tudi zaradi dolge zgodovine znamk, vezanih na izdelke, je večina strokovne literature osredotočena na blago široke potrošnje.

Tržna znamka je kompleksen simbol, ki lahko sporoča do šest ravni pomenov (Kotler 2004, 418–419), in sicer: **lastnosti, koristi, vrednote, kulturo, osebnost ter uporabnika.**

**Lastnosti.** Tržna znamka potrošnika spomni na določene lastnosti izdelka (npr. Mercedes nas spomni na prestižne avtomobile).

**Koristi.** Potrošniki ne kupujejo lastnosti, temveč koristi, zato je potrebno lastnosti prevesti v funkcionalne in čustvene koristi (npr. lastnost »drag« avto lahko prevedemo v čustveno korist kot »avto mi daje občutek pomembnosti in občudovanja«).

**Vrednote.** Tržna znamka lahko izraža tudi vrednote proizvajalca (npr. Mercedes se zavzema za visoko kakovost, varnost in prestiž).

**Kultura.** Tržna znamka lahko pomeni določeno kulturo (npr. italijansko kulturo – dizajn, smisel za lepo).

**Osebnost.** Tržna znamka lahko nakaže določeno osebnost, lastnost, značilno za človeka ali žival, ki jo tržni znamki pripišejo potrošniki (npr. Mercedes lahko nakazuje vladajočo žival - leva).

**Uporabnik.** Tržna znamka lahko nakaže vrsto uporabnika, ki izdelek kupi (za volanom Mercedes, denimo, pričakujemo 55-letnega direktorja in ne 20-letne tajnice).

Podjetja se z vidika razvoja tržne znamke nahajajo v različnih stopnjah: **generični izdelek, trgovinska znamka, storitvena znamka, korporacijska znamka ali soznamka.**

**Generični izdelek.** Gre za izdelek brez tržne znamke, ki je preprosto embalirana in tudi do 40 odstotkov cenejša različica (najpogosteje zaradi sestavin nižje kakovosti, nižjih stroškov označevanja in embaliranja ter oglaševanja) običajnih izdelkov (Kotler 1996, 448; De Chernatony in McDonald 2000, 33). Generični izdelki so najpogosteje preprosto embalirani (npr. v črno-beli barvni kombinaciji) in imajo na embalaži zapisane le osnovne informacije. »Generični izdelki ciljajo na cenovno bolj prožne kupce, saj je cena, ki je za 20 odstotkov in več nižja od cen izdelkov tržnega vodje, osnovni motiv za nakup. So povprečne ali celo podpovprečne kakovosti in imajo le osnovne funkcije. Proizvodna tehnologija je preprosta in

temelji na posnemanju tržnega vodje. Trговец se za njihovo prodajo odloča predvsem zaradi višje marže.« (Dmitrović 1999, 72). Za generične izdelke je značilno, da so namenjeni predvsem vsakdanji uporabi, zavzemajo relativno velik delež v izdatkih za gospodinjstvo, imajo visok koeficient obračanja zalog ter jih je zelo preprosto posnemati (Rook in Levy 1999, 178; Harris in Strang 1985, 70–81). Strategija generičnih izdelkov se najpogosteje uporablja, ko so izdelki oz. storitve nižje kakovosti, ko le-ti ne nudijo nobene osnove za primerjalno prednost pred konkurenco oz. ko podjetje nima dovolj sredstev za gradnjo tržne znamke.

**Ključne prednosti generičnega izdelka** so nižji stroški (zaradi zmanjšanih stroškov tržnega komuniciranja in registracije znamke) ter nepovezanost ugleda podjetja z ugledom tržne znamke (kar se lahko v primeru morebitnega neuspeha izkaže kot zelo koristno). **Ključne slabosti generičnega izdelka** pa so nižji prihodki (izdelki s tržno znamko večinoma dosegajo višje tržne cene) in nejasno razlikovanje v primerjavi s konkurenco.

**Trgovinska znamka**<sup>3</sup>. Prve trgovinske znamke so se, denimo v Ameriki, pojavile že leta 1863, in sicer jih je uvedlo podjetje Great Atlantic and Pacific Tea Company. V prvi polovici 20. stoletja je bilo tako uspešno uvedenih kar nekaj trgovinskih znamk. Pozneje, v času recesije v 70-ih letih, pa so bili kupci bolj naklonjeni generičnim izdelkom osnovne kakovosti, pakiranim v velikih količinah. Kupci so spet začeli pogrešati bolj kakovostne izdelke, zato so se vrnili k trgovinskih znamkam (Keller 1998, 205–207). Trgovske znamke v segmentu FMCG (angl. *fast moving consumer goods*) so najbolj uspešne na zahodnoevropskih trgih. »Deleži prodaje izdelkov trgovskih blagovnih znamk v svetu večinoma naraščajo, po mnenju strokovnjakov pa je mogoče pričakovati, da se bodo ustalili nekje okoli 40 odstotkov. V letu 2002 je bil tržni delež prodaje izdelkov trgovskih tržnih znamk najvišji v Veliki Britaniji (prek 38 %), sledijo ji Nemčija, Francija in Španija. Podobno gibanje je tudi v ZDA, kjer pa imajo trgovske tržne znamke že skoraj vse značilnosti pravih in uveljavljenih tržnih znamk.« (Matejčič 2003, 23).

Dmitrovićeva (2001, 72) opredeljuje trgovinsko znamko (angl. *label* oz. *private label*) kot tisto, ki »označuje izdelke, ki jih proizvajajo različni proizvajalci po pogodbi za trgovca, ki je

---

<sup>3</sup> Poimenovana tudi trgovska znamka, tržna znamka trgovca na drobno, trgovska tržna znamka, zasebna tržna znamka, lastna tržna znamka, hišna tržna znamka itn.



tudi lastnik znamke«. Lastne trgovinske znamke trgovcev povečujejo dobiček, ugled in pogajalsko moč trgovcev ter hkrati predstavljajo učinkovit način povečevanja zvestobe kupcev. Izdelki pod trgovinsko znamko so praviloma od 5 do 20 ali celo 30 odstotkov cenejši od cen izdelkov tržnega vodje, pri čemer njihova kakovost ni nujno slabša.

Ločimo štiri stopnje razvoja trgovske znamke (Dmitrović 2001, 64–65): **generične izdelke** (na embalaži je napisano samo ime izdelka, npr. čaj); **izdelke z oznako**, kjer skuša trgovec kupce pridobiti predvsem z razmerjem med kakovostjo in ceno - poleg imena izdelka je na embalaži natisnjen tudi znak trgovca (npr. Mercator, Spar, Tuš); **pravo tržno znamko**, katere kakovost je primerljiva s kakovostjo tržnega vodje (npr. Mercatorjeva linija izdelkov Zdravo življenje), ter **razširitev trgovinske znamke** za označevanje izdelkov, ki so inovativni in se ločijo od izdelkov tržnega vodje.

**Ključni motivi trgovcev za odločitev za uvedbo trgovinske znamke** so: pričakovanja o povečanju dobička, ugleda in pogajalske moči pa tudi nižji proizvodni stroški zaradi ekonomije obsega. Trgovci ob uvedbi trgovinske znamke računajo tudi na to, da bodo kupce v trgovine privabili z nizkimi cenami določenih izdelkov, ti pa bodo kupovali tudi druge izdelke. Trgovinske znamke ogrožajo predvsem tiste tržne znamke, ki se niso uspele uspešno pozicionirati in diferencirati in nimajo jasne identitete.

**Ključne prednosti trgovinske znamke** so: ob predpostavki uspešnega prodora na trg je mogoča uspešna širitev trgovinske znamke na druge izdelke oz. storitve, ponudnik ima nadzor nad celotnim razvojem trgovinske znamke, izdelkom s svojo znamko lahko zagotovi boljšo pozicijo na prodajnih policah in z vsem tem ustvarja bolj prepoznavno ponudbo na trgu. »Izdelki z lastno blagovno znamko so lahko za trgovce veliko donosnejši od izdelkov s proizvajalčevimi blagovnimi znamkami, hkrati pa trgovci verjamejo, da ustvarjajo za kupce višjo vrednost in s tem povečujejo njihovo zvestobo trgovski verigi.« (Dmitrović 1999, 71–76). **V zvezi s pastmi oziroma slabostmi trgovinske znamke** pa opozorimo, da trgovci radi pozabijo, da je tudi trgovinsko znamko potrebno negovati in vanjo vlagati. Trgovcem trgovinske znamke povzročajo dodatne stroške, povezane s financiranjem proizvodnje, skladiščenjem in promocijo, nenazadnje pa od njih zahtevajo tudi obvladovanje novih poslovnih področij, denimo upravljanje s tržnimi znamkami.

**Storitvena znamka.** Koncept tržnih znamk se je s trga izdelkov razširil na trg storitev. Storitvene znamke so ena novejših oblik tržnih znamk in čeprav se je zavedanje o storitvenih znamkah pojavilo šele pred dobrim desetletjem, le-te vse bolj pridobivajo na pomenu. Storitve se namreč ne razvijajo le v dejavnostih, katerih osrednji namen je proizvodnja storitev, temveč postajajo storitve vse bolj tudi ena pomembnejših dodanih oz. konkurenčnih prednosti proizvodnih podjetij, sama tehnologija je namreč kot edina konkurenčna prednost vse težje ubranljiva.

Veliko elementov storitvenih znamk je neoprijemljivih in jih ni mogoče obvladovati, zato je zagotovilo kakovosti še toliko pomembnejše in težje zagotovljeno. Prikazuje pa se najpogosteje z zunanjimi znaki – simboli, zato je pri graditvi storitvenih znamk odločilnega pomena organizacijska kultura in z njo seveda zaposleni, ki storitve izvajajo. Storitvena znamka združuje funkcionalne in emocionalne vrednote. Predvsem emocionalne vrednote, ki jih je tudi težje posnemati kot funkcionalne, pri storitvenih znamkah opravljajo funkcijo razlikovanja (De Chernatony in Dall'Olmo Riley 1998).

**Korporacijska<sup>4</sup> znamka.** V preteklosti je bilo v navadi poimenovanje podjetja po njegovih ustanoviteljih. S tem so jamčili kupcem, da za podjetjem stoji spoštovanja vredna oseba. Tudi nekatera velika podjetja (kot npr. Disney in Microsoft, v Sloveniji pa denimo Gorenje) so se odločila, da bodo raje kot v posamezne tržne znamke vlagala v korporacijsko (tržno) znamko. S tem promovirajo eno samo krovno podobo, ki se odraža v vseh njihovih izdelkih oz. storitvah. Pri tem se najpogosteje srečujemo z naslednjimi tremi oblikami korporacijske znamke (Kline in Berus 2002): podjetje nastopa kot podjetje in so vsi izdelki in storitve označeni le z imenom oz. logotipom podjetja; podjetje prodaja vrsto izdelkov, ki imajo vsi svoje posebno ime, ime podjetja pa je podrejeno; vmesna možnost.

Ko podjetje za tržno znamko uporabi kar svoje ime, s tem na tržno znamko (v tem primeru korporacijsko znamko) prenese kulturo podjetja, način poslovanja, ugled in vse drugo, kar podjetje navzven in navznoter pove o sebi s svojim vedenjem, komunikacijami in simboli. Za oblikovanje močne korporacijske znamke mora podjetje uspešno povezati vizijo, organizacijsko kulturo in ugled. Korporacijska znamka zagotavlja strateško osredotočenje na jasno pozicioniranje, omogoča večjo kohezijo v komunikacijskih programih, pomaga

---

<sup>4</sup> Tudi korporativna znamka.

zaposlenim razumeti, v kakšni organizaciji delajo, in ustvarja inspiracijo zelenega načina obnašanja. Korporacijska znamka se dotika pravzaprav vseh deležnikov, ki prihajajo v stik z njo na različne načine. Prav vsak stik obstoječih in potencialnih deležnikov je pomemben in oblikuje podobo ter ustvarja ugled korporacijske znamke; pa najsi gre za vratarja z mastnimi lasmi, ki dela na vhodu podjetja, ki se ukvarja z lasno kozmetiko, ali za direktorja tehničnega podjetja, ki ne zna uporabljati svojega naprednega telefona. Korporacijska znamka torej podjetju omogoča sočasno ustvarjanje odnosov z vsemi skupinami deležnikov, s čimer ustvarja konsistentno podobo, povečuje prepoznavnost in kredibilnost ter prenaša enotna sporočila. Porabniki želijo vedeti, kdo stoji za kupljenimi izdelki, želijo se prepričati, če je podjetje vredno zaupanja, nenazadnje pa s korporacijsko znamko zmanjšajo tudi stroške tržnega komuniciranja (Kline in Rozman 2001, 20). Da bi dosegli želeno sporočilnost korporacijske znamke, se mora le-ta enotno izražati preko vseh zaposlenih. De Chernatony in McDonald (1998) trdita, da je namen korporacijske znamke narediti ime podjetja pri morebitnih kupcih prepoznavno, razlikovalno in verodostojno, kar omogoči in pospeši graditev odnosov z deležniki ter predstavlja koristi, ki jih podjetje ponuja. Korporacijska znamka tudi signalizira sporočila o željeni organizacijski kulturi, zmanjšuje preveliko število informacij in sporoča bistvene (De Chernatony 2002).

V storitvenih in tehnoloških dejavnostih ter pri trženju med organizacijami, kjer se podjetja najpogosteje odločajo za korporacijsko znamko, se lastnosti podjetja v očeh kupca prenesejo na tržno znamko. Izdelek oz. storitev si pravzaprav »izposodi« identiteto, osebnost podjetja in na njej gradi lastno podobo. Ko le-ta doživi tržni uspeh in si ustvari pozitivno podobo, se razmerje pogosto obrne in tržna znamka prenese pozitivne asociacije na matično podjetje ter s tem motivira zaposlene. Podoba podjetja je namreč širši pojem od podobe tržne znamke, med seboj pa sta tesno povezana, zato mora podjetje nenehno skrbeti za dober ugled obeh. Zaradi njenih pozitivnih učinkov je korporacijsko znamko mogoče širiti npr. na nove skupine izdelkov veliko hitreje in ceneje kot pri drugih tržnih znamkah. Paziti pa moramo na meje širitve korporacijske znamke, saj vsi izdelki vendarle niso primerni, da nosijo ime korporacije. Ta strategija je seveda priporočljiva le v primeru, če ima podjetje dober ugled in mu potrošniki oz. uporabniki priznavajo vrhunsko usposobljenost na področju izvajanja storitev oz. proizvodnje izdelkov.

**Ključne prednosti korporacijske znamke so:** vse informacije o podjetju in izdelkih se prenesejo na eno tržno znamko, pozitiven ugled podjetja se prenaša na izdelke in obratno,

korporacijska znamka komunicira tudi vizijo, politiko poslovanja in organizacijsko kulturo podjetja ter lahko pripomore k ustvarjanju višje vrednosti delnic. De Chernatony (2002) pa izpostavlja še naslednje prednosti: zagotovitev strateške usmerjenosti za okrepitev pozicioniranja; večjo kohezivnost v programih komuniciranja; omogočanje zaposlenim, da bolje razumejo svojo organizacijo, ter upoštevanje in graditev odnosov z vsemi skupinami deležnikov. **Ključna nevarnost korporacijske znamke** pa je, da lahko en slab oz. neprimeren izdelek ogrozi vse ostale v programu in posledično zmanjša ugled celega podjetja.

**Soznamka.** Soznamka (angl. *co-brand*) je zveza tržnih znamk. Washburn s soavtorji (v Geršič in Podnar 2002, 121) jo opredeljuje kot »druženje dveh ali več izdelkov s tržno znamko, ki tvorijo ločen in edinstven izdelek«. Podobno opredeljuje soznamko tudi Keller (1998, 283), ki pravi, da »soznamka nastane s sestavljanjem dveh ali več tržnih znamk v skupni izdelek ali z njihovim skupnim trženjem na kakršenkoli način«. Blackett in Russel (v Geršič in Podnar 2002, 122) pa soznamko opredeljujeta ožje, in sicer kot »obliko sodelovanja med dvema ali več tržnimi znamkami, ki jih potrošniki lahko razpoznajo in v kateri so ohranjena vsa imena tržnih znamk sodelujočih. Ponavadi je njeno trajanje srednje- ali dolgoročno, njena možnost ustvarjanja vrednosti pa premajhna, da bi upravičila ustvarjanje nove tržne znamke ali skupnega vlaganja.« Namen soznamke je prenos pozitivnih asociacij z ene tržne znamke na drugo.

## 2.3 Pomen tržnih znamk

Tržne znamke so pomembne tako za potrošnike kot tudi ponudnike, čeprav ne nujno zaradi istih motivov. V nadaljevanju smo izpostavili najpomembnejše vidike tržne znamke **za potrošnike**.

**Tržna znamka kot zagotovilo kakovosti.** Tržna znamka predstavlja obljubo prodajalca, da bo kupcem dosledno ponujal določene lastnosti, koristi in storitve, predvsem pa jamčil kakovost (Kotler 1996, 444).

**Tržna znamka kot dodana vrednost.** Tržne znamke uspevajo zato, ker jih potrošniki zaznavajo kot nosilce ali prenosnike vrednosti, ki je višja od generičnega izdelka. Razliko

med tržno znamko in izdelkom oblikuje t. i. dodana vrednost (de Chernatony in McDonald 1998, 9). V očeh kupca torej tržna znamka predstavlja dodano vrednost, korist in tako zadovoljuje tudi njegove emocionalne potrebe (npr. potrebo po prestižu, izbranem življenjskem slogu, ...). Dodana vrednost je skratka občutek, ki ga imajo potrošniki, da tržna znamka ponuja več kot njeni konkurenti.

**Tržna znamka kot blažilec tveganja.** Predstavlja stabilnost, povečuje potrošnikovo zaupanje, zmanjša nakupno tveganje<sup>5</sup>, olajša potrošnikovo izbiro, saj zagotavlja konstantno kakovost in odpravlja potrošnikove dvome, da je izdelek sploh vreden pozornosti. Tržna znamka s komuniciranjem o konkurenčni poziciji ustvarja pomembne kriterije za izbiro in nanje opozarja potrošnike. Na osnovi preteklih izkušenj ob uporabi izdelka oz. storitve ter tržnega programa proizvajalca potrošnik spozna izdelek oz. storitev ter ugotovi njegove prednosti in slabosti, vse to pa zmanjšuje tveganje ob nakupu. Preizkušena tržna znamka, ki ji kupec zaupa, mu omogoča takojšnjo racionalno odločitev brez tveganja. Nekateri potrošniki tržno znamko pojmujejo celo kot 'starega prijatelja v času nenehnih sprememb'. Potrošnik glede na silno konkurenco na trgu doživlja pritiske z vseh strani in dobiva ogromno informacij, ki jih ni sposoben absorbirati in predelati, to dejstvo pa še oteži njegovo nakupno odločitev. Za potrošnike so tržne znamke torej skupek funkcionalnih in emocionalnih lastnosti, ki jim omogočajo hitro pridobivanje informacij in pospešujejo njihovo nakupno odločitev (de Chernatony in Dall'Olmo Riley 1998), predstavljajo pa tudi sredstvo za razlikovanje in odločanje med konkurenčnimi ponudbami.

**Tržna znamka kot vir informacij oz. zagotovilo prepoznavnosti na trgu istovrstnih izdelkov oz. storitev.** Osnovni namen tržne znamke je kupcu olajšati preglednost ponudbe z zagotovitvijo prepoznavnosti izdelka oz. storitve na trgu istovrstnih izdelkov oz. storitev. Tržna znamka predstavlja potrošniku kažipot v preobilju informacij, mu prihrani čas in omogoči zanesljivo izbiro (Arnold 1992, 20). Kupci, ki potujejo po svetu, lahko povsod vidijo isto tržno znamko, prodajne poti so bolj pripravljene sprejeti globalne tržne znamke.

**Tržna znamka kot simbol.** Tržna znamka predstavlja neverbalno obliko komuniciranja z referenčnimi skupinami potrošnika, saj okolju sporoča nekaj o njegovih lastnostih. V življenju

---

<sup>5</sup> Tržna znamka je zaščita pred različnimi vrstami tveganja: pred tveganjem glede delovanja (ali bo izdelek res deloval tako kot mora), fizičnim tveganjem (ali lahko izdelek potrošnika poškoduje), finančnim tveganjem (ali je denar morebiti zapravljen), tveganjem glede družbenega priznanja (kaj si bodo mislili drugi) in tveganjem glede potrošnikove podobe o samem sebi - kako se bo počutil sam (Pitcher 1985, 243).

posameznika lahko ima statusno, identitetno, kulturno in družbeno-preobrazbeno vlogo. Potrošnik z osebnostjo tržne znamke ustvarja svojo identiteto in tako na neverbalen način komunicira s svetom. Uporaba izbrane tržne znamke povezuje potrošnike v skupine z določenimi skupnimi lastnostmi in v njih vzbuja občutek pripadnosti. Zaradi emocionalne koristi, ki jo ob nakupu zaznava potrošnik, se v potrošniku sprožajo določeni občutki, na katere skušajo vplivati proizvajalci z oglaševalskimi akcijami. Potrošnik, ki vozi denimo volvo, se počuti varnega, tisti, ki vozi mercedes, se počuti pomembnega, voznik avtomobila porsche pa se počuti uspešnega. Tržna znamka lahko izraža življenjska občutja in standard. Z odnosom do tržne znamke posameznik svetu sporoča, kdo je ali želi biti ter kaj si lahko privošči.

**Tržna znamka kot osebnost.** Danes so tržne znamke postale praktično že osebnosti; potrošniki jih opisujejo s pridevniki, kakršne pripisujemo ljudem. Bolj kot funkcionalne so v ospredju emocionalne koristi tržnih znamk (Arnold 1992, 14). Osebnost tržne znamke potrošnika bolj prevzame kot njene fizične značilnosti in ga motivira, da interpretira pomen tržne znamke na bolj osebni način.

V nadaljevanju pojasnjujemo še najpomembnejše vidike tržne znamke **za ponudnike**.

**Tržna znamka kot dodana vrednost.** Ker potrošniki zaznavajo izdelke s priznano tržno znamko kot simbol višje kakovosti, lahko ponudniki za te izdelke oz. storitve dosežejo višjo ceno. Uspešno tržno znamko dobro opisuje opredelitev, da je »uspešna tržna znamka lahko prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, razširjena tako, da potrošnik prepozna zanj pomembne edinstvene dodane vrednosti, ki ustrezajo njegovim potrebam. Za uspeh tržne znamke v primerjavi s konkurenco je treba te dodane vrednosti vzdrževati.« (De Chernatony in McDonald 1998, 18). Tržna znamka predstavlja izjemno pomemben dejavnik necenovne konkurence. Če potrošniki ne zaznajo razlik med konkurenčnimi izdelki oz. storitvami, se večinoma odločajo za izdelke oz. storitve, ki so bolj dosegljivi, predvsem pa poceni, kar je značilno predvsem za proizvodno usmerjena podjetja. Podjetja, ki so prisiljena tekmovati na osnovi cene, pa le redko dosežejo zadovoljive dobičke (Doyle 1994, 158). Nasprotno pa velja, če potrošniki zaznavajo tržno znamko kot boljšo od konkurenčnih, bodo zanj pripravljeni plačati višjo ceno.

**Tržna znamka kot vir pogajalske moči.** Ponudniki z močnimi tržnimi znamkami dosegajo ugodnejše pogajalske pozicije (lažje prodrejo v prodajne mreže, pridobijo boljši in večji prodajni prostor ter ponavadi tudi nižje rabate itn.) pri distributerjih kot tisti z manj znanimi znamkami (De Chernatony in McDonald 1998, 42). Prihranek na račun teh stroškov lahko nosilec tržne znamke denimo izkoristi za intenzivnejše komuniciranje, s čimer še utrdi in izboljša svoj položaj na trgu. Predvsem zaradi koncentracije trgovcev le-ti pridobivajo na moči ter tudi sami na trg lansirajo lastne trgovinske znamke<sup>6</sup>, zaradi česar je močna tržna znamka z vidika ponudnikov še toliko pomembnejša; brez nje praktično nimajo pogajalske moči.

**Tržna znamka kot sredstvo za doseg tržnega vodstva.** Močna tržna znamka praviloma dosega visok tržni delež. Vodilna tržna znamka ima navadno enkrat večji tržni delež v primerjavi z drugo najmočnejšo tržno znamko na trgu, le-ta pa enkrat večjega v primerjavi s tretjo najmočnejšo tržno znamko (Doyle 1994, 170; Doyle 2001, 451).

**Tržna znamka kot sredstvo pravne zaščite pred posnemanjem konkurence<sup>7</sup>.** Tako se lahko zaščitijo predvsem tržni vodje, ki so na trg z izdelkom vstopili prvi, veliko vložili v njegov razvoj in promocijo ter zasedli pomemben tržni delež.

**Tržna znamka kot sredstvo razlikovanja in hkrati vstopna ovira.** Ena bistvenih funkcij tržne znamke je razlikovanje izdelkov enega podjetja od drugega, še posebej v primerih, ko so si izdelki med seboj zelo podobni in lahko hitro postanejo predmet posnemanja pri konkurenci<sup>8</sup>. Vstopne ovire pa niso povezane samo z višino in pretehtanostjo investicij, temveč tudi z zmožnostjo posnemanja posameznih elementov trženja.

**Tržna znamka kot referenca ponudnika.** Uspešna in uveljavljena tržna znamka podjetju olajša tako vstop v prodajne mreže, pridobivanje novih kupcev kot tudi prodor na tuje trge.

**Tržna znamka kot spodbujevalec povpraševanja.** O tržni znamki lahko govorimo tudi, ko je prodaja izdelkov s tržno znamko večja kot prodaja identičnih izdelkov, ko so potrošniki za

---

<sup>6</sup> Več o trgovinskih znamkah v poglavju 2.2.

<sup>7</sup> Več o pravnem vidiku tržne znamke v poglavju 2.7.

<sup>8</sup> V Sloveniji lahko to ponazorimo z naslednjim primerom: po vstopu konkurence na trg mobilne telefonije je prvi operater (Mobitel) vložil v oglaševanje in promocijo približno enako sredstev kot novi operater (Simobil), kljub temu pa je zabeležil mnogo večjo rast števila uporabnikov, ker je bil na trgu prvi.

izdelek z blagovno znamko pripravljene plačati več kot za druge izdelke, ko izdelek odraža sloves proizvajalca in zagotavlja kakovost in konsistentnost ter zagotavlja konkurenčno prednost (Kay 1993, 258).

**Tržna znamka kot predmet prodaje na finančnih trgih.** Na trgih, na katerih imajo uveljavljene tržne znamke svoje zveste potrošnike, bi uvedba nove tržne znamke zahtevala veliko sredstev, naporov in časa. V takšnih primerih lahko postane tržna znamka tudi predmet prodaje, saj z nakupom priznane tržne znamke podjetje pridobi takojšen dostop do določenega tržnega deleža, obsega prodaje in finančne vrednosti tržne znamke.

**Tržna znamka prispeva k dvigu ugleda in povečanju prepoznavnosti podjetja.** Tržna znamka je ključni element v komunikacijski strategiji in – če je ustrezno upravljana – prispeva k ugledu in večji prepoznavnosti podjetja.

**Tržna znamka kot motivacija zaposlenih.** Na osnovi poslanstva, identitete in dolgoročnega potenciala tržne znamke vodstvo podjetja koordinira razvojne načrte, vire in aktivnosti v organizacijskih enotah, različnih medijih in trgih.

**Tržna znamka kot orodje povečanja zvestobe kupcev.** Zvestoba tržni znamki povečuje možnost ponovnega nakupa izdelka ali storitve, hkrati pa zmanjšuje marketinške stroške, povečuje tržno moč, privablja nove potrošnike, tako da ustvarja zavedanje o tržni znamki in občutek zanesljivosti, ter omogoča podjetju dovolj časa, da se odzove na morebitne grožnje konkurence. Tržna znamka ima znatno vrednost, če kupec kljub cenejšim konkurenčnim znamkam boljših lastnosti ostane zvest določeni tržni znamki. Zakaj zvestobi do tržne znamke pripisujemo takšen pomen? Zvesti kupci so bolj prizanesljivi do povišanja cen, uveljavljena tržna znamka predstavlja bolj zanesljivo povpraševanje in s tem tudi zagotovi podjetju za bodoče denarne tokove, zvesti kupci pomagajo pridobiti nove kupce, z vsem tem pa se zmanjšuje tveganje pri uvajanju novih izdelkov in storitev. Zaradi zvestih kupcev se tržna znamka lahko ohrani tudi v razmeroma dolgem časovnem obdobju.

Arnold (1992, 11–12) navaja številne razloge, zakaj postajajo tržne znamke vse pomembnejše. Tržne znamke postajajo, denimo, vse bolj globalno dosegljive; njihovi ponudniki si namreč prizadevajo za vse hitrejši in intenzivnejši prodor na nove trge, potrošniki pa vse več potujejo. Zaradi izredno hitrega razvoja novih tehnologij postaja svet v



kulturnem smislu vse bolj enoten, kar močne tržne znamke s pridom izkoriščajo. Rast, ki je na zrelih domačih trgih ne bi mogli doseči, si podjetja zagotovijo s prodorom močnih tržnih znamk na nove trge. Upravljanje tržnih znamk se poleg trga blaga široke potrošnje širi tudi na trge storitev. Pomen tržnih znamk se povečuje tako pri storitvah kot tudi pri industrijskih izdelkih.

Dodamo lahko še, da je zaradi prekomernega naraščanja<sup>9</sup> števila tržnih znamk<sup>10</sup>, predvsem v zadnjih dveh desetletjih, močna in prepoznavna tržna znamka, ki preživi v času, še toliko bolj pomembna. Vodlanova (2003, 3) ugotavlja, da se tržne znamke »nahajajo v izjemno dinamičnem okolju, ki je vir številnih priložnosti in nevarnosti«. Kot najpomembnejše trende, ki pred tržne znamke »postavljajo številne nove izzive in pasti«, Vodlanova (2003, 3) izpostavlja: prekomerno naraščanje števila tržnih znamk, naraščajočo moč trgovcev, večje zahteve in pričakovanja porabnikov, zmanjševanje zvestobe tržnim znamkam, drobljenje trgov, vse večji pomen storitvenega sektorja, globalizacijo ter razvoj tehnologije.

Opozoriti je potrebno še na **pomen tržne znamke na tehnoloških trgih** (angl. *technology markets*), pri čemer mislimo na produktne skupine digitalnih televizorjev, digitalnih kamer, iPodov in drugih podobnih izdelkov, ki jih proizvajajo podjetja z močnimi znamkami, kot so IBM, Microsoft, Apple, Hewlett-Packard, Kodak, Sony in Nokia. Veliko tehnoloških podjetij je namreč prepričanih, da je njihova uspešnost odvisna od tehnoloških inovacij, inovativnih in tehnično dovršenih lastnosti izdelkov ter izboljševanja razmerja med ceno in ponudbo, zato njihove marketinške aktivnosti pogosto temeljijo na razvoju in trženju inovativnih izdelkov namesto na razvoju in trženju tržne znamke. Ob tem pa koncept uporabe tržnih znamk za razvoj in ohranitev konkurenčnih prednosti za tehnološka podjetja še nikoli ni bil tako pomemben. Tehnološki trgi postajajo zreli, izdelki si postajajo vse bolj podobni pa tudi konkurenti jih vse hitreje posnemajo. Orodja za uspeh in povečanje zvestobe kupcev na dolgi rok morajo tehnološka podjetja poiskati drugje – v izgradnji močnih tržnih znamk. Močne tehnološke znamke (kot npr. IBM, Apple, Microsoft in Nokia) že dolga leta ponujajo potrošnikom zagotovilo kakovosti, brezhibno delovanje, zanesljivost in slog, zaradi česar dosegajo tudi višje cene. Tovrstne korporacijske znamke predstavljajo visoko vrednost

---

<sup>9</sup> Predvsem zaradi širitve tržnih znamk, ki je konec osemdesetih let 20. stoletja postala najpogosteje uporabljena strategija tržne znamke, in sicer predvsem zato, ker so podjetja ugotovila, da so stroški in tveganje uvajanja novih izdelkov izredno veliki in je zato strategija širitve tržne znamke predstavljala strategijo z bistveno manjšim tveganjem. V tem obdobju so širitve obstoječih tržnih znamk predstavljale prek 80 odstotkov novih izdelkov na trgu (Berthon in drugi 1999, 57).

<sup>10</sup> Nepremišljene širitve in posnemanje konkurentov zmanjšujejo razlikovalno sposobnost tržnih znamk.

neoprijemljivih sredstev podjetja in so med najvišje ovrednotenimi tržnimi znamkami na svetu (glej Tabelo 2.3). Odličen primer je, denimo, Appleov iPod, ki je, kljub relativno poznemu vstopu na trg, z odlično uporabniško izkušnjo ter fantastično marketinško podporo prevzel vodilni tržni delež na področju zabavne elektronike. V zadnjem četrtletju leta 2004 so prihodki od prodaje iPodov predstavljali 35 % celotnih prihodkov podjetja Apple – prodanih je bilo 4,6 milijonov iPodov. Danes je ta številka še precej višja. iPod je tudi občutno vplival na vrednosti tržne znamke Apple, ki se je v enem letu (2003–2004) povečala za 24 % (Sawhney 2005, 201–202).

Na izredno hitro spreminjajočih se tehnoloških trgih je tržna znamka še posebej pomembna z vidika zagotovila konstantnosti; potrošniku pomaga, da se lažje znajde v poplavi novosti. Potrošnik se tako zanese na tržne znamke, ki jih pozna in jim zaupa. Izgradnja in upravljanje tržnih znamk je torej na tehnoloških trgih prav tako pomembno kot na trgih široke potrošnje (angl. *consumer packaged goods* – CPG), čeprav obstaja med njimi nekaj pomembnih razlik. Tehnološki trgi so podvrženi precej hitrejšim spremembam kot na primer trgi prehrabnih izdelkov ali čistil; od devetdesetih let prejšnjega stoletja naprej je bilo ustvarjenih ogromno produktnih skupin, ki jih dotlej nismo poznali (v nasprotju z npr. čistili, ki se, sicer v drugačnih oblikah, uporabljajo že od nekdaj), npr. digitalne televizije, digitalne kamere itn. Prav zaradi hitrih sprememb tehnološke izdelke redko najdemo pod lastnimi tržnimi znamkami – podjetja pogosto za svoje skupine izdelkov uporabijo kar korporacijsko znamko. Medtem ko tržne znamke CPG podjetij najpogosteje temeljijo na izdelkih, tržne znamke tehnoloških izdelkov najpogosteje temeljijo na podjetju (Sawhney 2005, 202–203). Ostale pomembnejše razlike med tržnimi znamkami na tehnoloških in trgih široke potrošnje smo povzeli v tabeli 2.2.

Tabela 2.2: Tržne znamke na tehnoloških trgih v nasprotju s trgi široke potrošnje

<i>Dejavnik</i>	<i>Trgi široke potrošnje (angl. CPG - Consumer Packaged Goods)</i>	<i>Tehnološki trgi</i>	<i>Pomen za upravljanje tehnoloških znamk</i>
<b>Značilnosti trga</b>	Relativno zreli trgi. Poudarek na tržnem deležu v okviru obstoječih kategorij.	Hitro spreminjajoči in razvijajoči se trgi. Poudarek na zaostrovanju ponudbe in ustvarjanju novih kategorij.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tržna znamka podjetja, ne izdelka.</li> <li>• Upravljanje z znamkami še pred lansiranjem.</li> <li>• Uporaba abstraktnih in ne opisnih imen znamk.</li> </ul>
<b>Življenjski cikel izdelka</b>	Dolg. Izdelčne kategorije so relativno stabilne in se počasi spreminjajo.	Kratek. Izdelki hitro potujejo skozi vse faze življenjskega cikla in nove generacije so predstavljene pogosto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upravljanje dinamike pozicioniranja tržne znamke tekom celotnega življenjskega cikla.</li> <li>• Selitev od tekmovanja na ravni kategorije proti tekmovanju na ravni tržne znamke.</li> <li>• Upravljanje dinamike pozicioniranja tržne znamke preko produktnih generacij.</li> </ul>
<b>Zapletenost izdelka</b>	Majhna. Izdelki imajo le nekaj lastnosti, ki jih ni težko razumeti.	Velika. Izdelki lahko imajo tudi na stotine in tisoče značilnosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osredotočenje na izdelek namesto na tržno znamko.</li> <li>• Preusmeritev od značilnosti in funkcij na koristi in čustvene prednosti.</li> </ul>
<b>Arhitektura izdelka</b>	Preprosta. Izdelek je ponavadi enovita enota.	Zapletena in modularna. Izdelek je sestavljen iz različnih komponent različnih dobaviteljev.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomen hierarhije in arhitekture tržne znamke.</li> <li>• Pomen co-brandinga in tržnih znamk 'sestavlin'.</li> </ul>
<b>Obnašanje potrošnika</b>	Relativno preprost proces odločanja.	Zapleten proces odločanja s številnimi koraki in različnimi viri informacij.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tržna znamka kot celovita izkušnja vodi kupca skozi raznolike točke in korake v nakupovalnem procesu.</li> <li>• Upravljanje celovite izkušnje kupca s tržno znamko.</li> </ul>
<b>Kanali in partnerjev ekosistem</b>	Večinoma vertikalni kanal odnosov: distributerjev in trgovcev.	Vertikalni in horizontalni odnosi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upravljanje izkušnje s tržno znamko med partnerji.</li> <li>• Upravljanje nasprotij interesov in co-branding s partnerji.</li> </ul>

Vir: Povzeto po Sawhney (2005, 204–205).

## 2.4 Vrednost tržnih znamk

Marketing Science Institute opredeljuje vrednost tržne znamke takole: »Vrednost tržne znamke sestavljajo asociacije in obnašanje potrošnikov, distributerjev in podjetij do tržne znamke, ki omogočajo višje dobičke in marže, kot bi jih sicer brez imena tržne znamke, in oblikujejo močne konkurenčne prednosti.« (Keller 1998, 43). Aaker (v Keller 1998, 43) pravi, da vrednost tržne znamke sestavljajo lastnosti, povezane s tržno znamko, njenim imenom in simbolom, ki povečajo ali zmanjšajo vrednost izdelka oz. storitve. Farquhar (v Keller 1998, 43) pa vrednost tržne znamke opredeljuje kot dodano vrednost izdelka, ki jo potrošniki, zaznavajo podjetje ali trgovine.

Tržne znamke se med seboj razlikujejo po količini moči in vrednosti, ki jo imajo na trgu. **Vrednost tržne znamke** je tem višja (Aaker 1991), čim večja je zvestoba tržni znamki, čim boljša je prepoznavnost imena oz. zavedanje tržne znamke, čim večja je zaznana kakovost tržne znamke, čim močnejše so asociacije v zvezi s tržno znamko in čim močnejše so druge vrednosti, kot so patenti, zaščitni znaki in podobno.

**Psihološka vrednost tržne znamke** (angl. *brand equity*) je kvalitativni koncept, ki predstavlja tržno znamko kot del premoženja podjetja. Izraz '*brand equity*' simbolizira izdelek, označen s tržno znamko, in njegovo vrednost za vse člene v prodajni verigi oz. dodano vrednost, ki jo izdelek pridobi s tržno znamko (Elganady 1994, 149–164). Finančno vrednost tržne znamke pa ocenjujemo z izrazom **ekonomska oz. finančna vrednost tržne znamke** (angl. *brand value*), ki predstavlja rezultat finančnega vrednotenja trženjskih strategij (Irmscher 1993, 106–107). Na finančno vrednost tržne znamke poleg psihološke vrednosti vplivajo še njen tržni položaj oziroma tržni delež, značilnosti trga tega izdelka oz. storitve, dolžina obdobja, v katerem je tržna znamka prisotna na trgu, njena globalna prisotnost in pravna zaščita. Vse to omogoča doseganje višje cene, povečuje tržni delež, zmanjšuje stroške uvajanja novih izdelkov ali predstavlja kombinacijo teh prednosti (Reibstein in drugi 1999, 115–120). Poleg teh pa zagotavlja še naslednje konkurenčne prednosti: stroški trženja so zaradi visoke prepoznavnosti tržne znamke in zvestobe kupcev manjši, podjetje je učinkovitejše pri pogajanju s poslovnimi partnerji, lažje razširi tržno znamko, visoko cenjeno ime tržne znamke omogoči takojšnje prepoznavanje in uporabniki jo hitro sprejmejo, strateškim partnerjem podjetja predstavlja zagotovilo zanesljivosti, dobra tržna znamka pomaga graditi pozitivno podobo podjetja ter omogoča podjetju obrambo pred cenovno konkurenco.

Razliko med tržno ceno in knjigovodsko vrednostjo podjetja imenujemo '*goodwill*'. Do te razlike prihaja zaradi psihološke vrednosti tržne znamke oziroma naklonjenosti potrošnikov in trgovcev do tržne znamke. Rezultat dodane vrednosti je dobiček, ki ga tržna znamka prinese podjetju. To je tudi osnovni motiv podjetja, da čim uspešneje razvija svojo tržno znamko.

Da tržna znamka predstavlja premoženje podjetja, je postalo očitno v obdobju številnih prevzemov (predvsem konec osemdesetih let 20. stoletja), katerih ključni motiv so bile pogosto prav močne tržne znamke prevzetih podjetij (Blackett 1993). Nasprotno pa so številna druga podjetja v tem obdobju z nepremišljenimi širitvami tržnih znamk škodovala

njihovemu ugledu, zmedla potrošnike ter posledično zmanjševala vrednost tržnih znamk v njihovih očeh.

Pomen in vrednost tržne znamke za podjetja dokazujejo tudi ogromne investicije v prevzeme podjetij z močnimi tržnimi znamkami. Na račun močne tržne znamke so namreč podjetja vredna bistveno več, kot če bi upoštevali njihovo knjigovodsko vrednost. Tržna znamka je med drugim čisto kapitalsko premoženje, ki se lahko ohrani tudi v primeru, če pride, denimo, do lastniških sprememb. Zanimanje za področje vrednotenja tržnih znamk se je v zadnjih letih zelo povečalo, in sicer predvsem zaradi naraščajočih stroškov in tveganj pri uvajanju novih tržnih znamk. Velike naložbe pa kljub vsemu niso zagotovilo za uspeh - propade namreč približno 85 % vseh novih tržnih znamk. Podjetja skušajo zato zmanjšati stroške in tveganje pri uvajanju novih tržnih znamk predvsem z dvema strategijama: širitvijo tržnih znamk in nakupom tržne znamke. Sicer pa lahko podjetje pridobi znano tržno znamko tudi z združitvijo podjetij, s prevzemom podjetja z močno tržno znamko ali z nakupom licence (Irmscher 1993: 102–103). Po nekaterih ocenah predstavlja tržna znamka neposredno najmanj 15 % dobička podjetja (Elganady 1994, 149–164). Kot pravi Štularjeva (v Petrov 2009), se je v vrednosti podjetja delež neopredmetenih sredstev, kamor sodijo tudi tržne znamke, iz petih odstotkov leta 1978 v letu 2004 povzpел že na 90 odstotkov.

Lestvica najboljših globalnih znamk 2009 odraža trenutno situacijo globalne ekonomije. Naraščajoča kompleksnost globalne ekonomije še povečuje pomen zaščite in rasti tržnih znamk, ki predstavljajo največjo vrednost podjetja, tudi ali še posebej v času trenutne gospodarske situacije. Pregled najboljših globalnih znamk glede na vrednost v letu 2009 odkriva absolutno prevlado ameriških znamk (glej Tabelo 2.3). Recesija je dodobra premešala uvrstitve znamk na lestvici, česar pa med prvo deseterico sicer ni opaziti. Coca-Cola že deveto leto zapored ostaja vodilna globalna tržna znamka. IBM je že v letu 2008, zanimivo, prevzel drugo mesto Microsoftu. Med prvimi petnajstimi znamkami je daleč najvišjo rast v zadnjem letu beležila znamka Google, ki je v zadnjem letu svojo vrednost okrepila kar za četrtno in z lanskega desetega mesta napredovala na sedmo. Med zmagovalce leta pa uvrščajo tudi Amazon in Zaro. Najbolj dramatični padec pa je v zadnjem letu utrpela znamka UBS, saj je izgubila 50 odstotkov vrednosti. Pričakovano so precej izgubile velike banke ter avtomobilisti, pridobile pa tržne znamke prehrambenih izdelkov, saj ljudje v času recesije precej več jedo doma.

Tabela 2.3: Najboljše globalne tržne znamke glede na vrednost v letu 2009 po izračunu podjetja Interbrand<sup>11</sup>

	<i>Tržna znamka</i>	<i>Država porekla</i>	<i>Panoga</i>	<i>Vrednost tržne znamke v milijardah USD</i>	<i>Sprememba v vrednosti tržne znamke v primerjavi z l. 2008</i>
1	Coca-Cola	ZDA	Pijača	68,73	3 %
2	IBM	ZDA	IT & računalništvo	60,21	2 %
3	Microsoft	ZDA	IT (software)	56,65	-4 %
4	General Electric (GE)	ZDA	Konglomerat	47,77	-10 %
5	Nokia	Finska	Telekomunikacije	34,86	-3 %
6	McDonald's	ZDA	Hrana	32,27	4 %
7	Google	ZDA	Internetne storitve	31,98	25 %
8	Toyota	Japonska	Avtomobilska industrija	31,33	-8 %
9	Intel	ZDA	IT (hardware)	30,63	-2 %
10	Disney	ZDA	Zabava	28,44	-3 %
11	Hewlett-Packard	ZDA	IT (hardware)	24,09	2 %
12	Mercedes	Nemčija	Avtomobilska industrija	23,86	-7 %
13	Gillette	ZDA	Osebna nega	22,84	4 %
14	Cisco	ZDA	Računalniške storitve	22,03	3 %
15	BMW	Nemčija	Avtomobilska industrija	21,67	-7 %

*Vir: Interbrand. Best Global Brands 2009.*

Nekatere od navedenih tržnih znamk so dobile tudi status 'Superbrands'<sup>12</sup> v več kot desetih državah: Microsoft, Nokia, McDonald's, American Express, pa tudi nekatere druge: DHL, Audi, AVIS, Sony, MasterCard, Philips, Pepsi, Gillette, Kodak in Heinz (Superbrands 2006).

Forbesova lestvica največjih podjetij na svetu je nekoliko drugačna (glej Tabelo 2.4); nanjo se uvrščajo najboljša podjetja z vidika prodaje, dobička, premoženja in tržne vrednosti. Med največjih 2000 so se uvrstila podjetja iz šestdesetih držav in čeprav tudi na njej dominirajo ameriška podjetja, izgubljuje borbo s konkurenti, ki prihajajo predvsem iz Kitajske, Indije in Brazilije. Na seznamu je, denimo, že 48 indijskih podjetij (leta 2004 jih je bilo samo 27). Med najbolj uspešne v preteklem letu lahko poleg zmagovalca – HSBC – uvrstimo še McDonald's,

<sup>11</sup> Angleška svetovalna družba **Interbrand** je bila ustanovljena leta 1974 in deluje v 25 državah. Ukvarja se s svetovanjem na področju tržnih znamk, in sicer z vrednotenjem znamk, raziskavami, strategijami, pojmovanji itn. Njihov seznam najmočnejših tržnih znamk temelji na kombinaciji kvalitativnih kriterijev (tržnega vodstva, ubranljivih konkurenčnih prednosti, mednarodni razširjenosti, dolgoročni dobičkonosnosti itn.), pokazateljev doprinosa tržne znamke k uspešnosti podjetja. Našeta podjetja sodijo med tržne vodje na svojem področju. Raziskave so pokazale, da je njihov položaj predvsem posledica zaznane visoke kakovosti izdelka oz. storitve (Arnold 1992, 1–3).

<sup>12</sup> »Mednarodna organizacija **Superbrands** je edina globalna in neodvisna avtoriteta na področju znamčenja. Prisotna je v 82 državah sveta, od leta 2008 pa je prisotna tudi v Sloveniji.« (Superbrands 2008).

Nestlé, Toyota Motor in Walt Disney. V največjih 2000 podjetjih, od katerih jih največ (315) deluje v bančni industriji, je po vsem svetu zaposlenih 72 milijonov ljudi.

Tabela 2.4: Največja podjetja na svetu

	<i>Podjetje</i>	<i>Država porekla</i>	<i>Panoga</i>	<i>Prodaja v milijardah USD</i>
1	HSBC Holdings	Velika Britanija	Bančništvo	146,5
2	General Electric	ZDA	Konglomerat	172,74
3	Bank of America	ZDA	Bančništvo	119,19
4	JPMorgan Chase	ZDA	Bančništvo	116,35
5	ExxonMobil	ZDA	Nafta & plin	358,6
6	Royal Dutch Shell	Nizozemska	Nafta & plin	355,78
7	BP	Velika Britanija	Nafta & plin	281,03
8	Toyota Motor	Japonska	Trajne potrošne dobrine	203,8
9	ING Group	Nizozemska	Zavarovalništvo	197,93
10	Berkshire Hathaway	ZDA	Finančne storitve	118,25
11	Royal Bank of Scotland	Velika Britanija	Bančništvo	108,45
12	AT&T	ZDA	Telekomunikacijske storitve	118,93
13	BNP Paribas	Francija	Bančništvo	116,16
14	Allianz	Nemčija	Zavarovalništvo	139,12
15	Total	Francija	Nafta & plin	199,74

*Vir: Forbes, Globalnih 2000.*

V reviji Manager+ (Milič 2008) so na osnovi razlike med tržno kapitalizacijo družb in knjigovodsko vrednostjo kapitala ocenili tudi vrednost tržnih znamk slovenskih družb, vključenih v borzni indeks SBI TOP, in sicer na 4,3 milijarde EUR. Kot na borzi je tudi pri tem prepričljivo na prvem mestu skupina Krka (s tržno vrednostjo znamke 3.599 milijonov EUR), sledita ji skupina Telekom Slovenije (2.525 milijonov EUR) in Petrol (1.557 milijonov EUR). Na tem mestu je potrebno opozoriti, da je tovrstna metoda ocenjevanja vrednosti tržnih znamk vprašljiva, saj ne temelji na uveljavljenih metodah vrednotenja tržnih znamk, zato omenjene ugotovitve ne moremo upoštevati kot verodostojne in zanesljive.

Podjetje povečuje vrednost tržne znamke z ustvarjanjem tržne znamke kot tržne podobe, ki zahteva oblikovanje, vodenje in upravljanje z njeno vrednostjo, in z ustvarjanjem tržne znamke kot ekvite, kjer tržna znamka doseže potencialno navezavo potrošnikov nanjo. Podjetju zagotavlja kratkoročne dobičke in hkrati dolgoročno konkurenčno prednost. Sama vrednost tržne znamke pa še zdaleč ni zadosten pogoj, da tržna znamka v konkurenčnem tržnem okolju tudi preživi. Potrebno jo je namreč ustrezno upravljati.

## 2.5 Upravljanje tržnih znamk

Tržno znamko je zaradi vseh njenih prednosti, predvsem pa zaradi njene vrednosti in vpliva na premoženje podjetja potrebno postaviti v osrčje strateškega procesa podjetja oz. organizacije, jo oblikovati, razvijati in varovati kot strateško sredstvo za doseganje konkurenčnih prednosti. Močna in uveljavljena tržna znamka je zaželeno in cenjeno premoženje podjetja, ki se ob skrbnem upravljanju na dolgi rok praviloma še povečuje. Razvoj tržnih znamk je nadvse dinamičen proces, predvsem pa dolgoročna naložba.

Ker tržne znamke nedvomno predstavljajo finančno sredstvo podjetja, postaja upravljanje njihove vrednosti le drugačen vidik upravljanja vrednosti podjetja. Upravljanje tržnih znamk bi morala biti pomembna naloga menedžmenta. Potrebno jih je obravnavati kot ostala opredmetena in neopredmetena sredstva podjetja (Hart in Murphy 1998, 95). Če tržne znamke ne upravljamo ustrezno, izgublja svojo vrednost. Vsak dan znova mora dokazovati, da daje to, kar obljublja. Če je tržna znamka ustrezno upravljana, praviloma prispeva tudi k splošnemu pozitivnemu ugledu in večji prepoznavnosti podjetja.

**Klasični koncept upravljanja tržnih znamk** temelji na vodji ali skrbniku tržnih znamk (angl. *brand manager*), ki je odgovoren za prodajo in dobiček tržnih znamk (Berthon in drugi 1999, 55). Njegova odgovornost je oblikovanje dolgoročne strategije tržne znamke, sodelovanje pri razvoju novega izdelka ter predlaganje izboljšav obstoječih izdelkov, programov trženja, sodelovanje z oglaševalskimi agencijami, pridobivanje povratnih informacij s trga itn. Klasični koncept ima določene slabosti, med drugim: omejenost pristojnosti vodje tržne znamke, saj lahko vodja pripravi samo predloge, odločitve pa se sprejemajo na višjih ravneh; če je tržnih znamk več, se med vodji ustvarja nezdrava tekmovalnost, saj se vsi borijo za čim višja marketinška sredstva; prevečkrat se pričakujejo in ocenjujejo le kratkoročni rezultati, kar je v nasprotju z osnovnim načelom, da tržne znamke ni mogoče ustvariti čez noč in da so rezultati razvoja in vlaganj praviloma vidni šele na dolgi rok. Trud skrbnikov tržnih znamk, da na kratek rok povečajo tržni delež tržne znamke, pripelje do nekonsistentnih odločitev, ki lahko dolgoročno škodujejo tržni znamki. Zaradi dinamičnega okolja postajajo te pomanjkljivosti še bolj izrazite, še posebej pri oblikovanju globalne tržne znamke, saj je težko oblikovati skupino zaposlenih za učinkovito upravljanje globalne tržne znamke. Podjetje se mora spremembam prilagoditi, in sicer predvsem z



ustrezno strategijo upravljanja tržne znamke ter ustrezno organizacijsko strukturo, ki pripomore k učinkovitemu upravljanju tržne znamke. Aaker in Joachimsthaler (2000) sta predstavila **sodobni koncept upravljanja tržnih znamk**. Zanj je značilno, da upravljanje temelji na vodstvu tržne znamke (angl. *brand leadership model*), strateška usmeritev podjetja pa poudarja dolgoročno dobičkonosnost tržne znamke. Potrebno je opredeliti identiteto tržne znamke in jo nato konsistentno in učinkovito sporočiti uporabnikom. Sodobni koncept se od klasičnega razlikuje tudi po tem, da zagovarja upravljanje na višji, lahko tudi na najvišji ravni menedžmenta, saj verjame, da lahko tržno znamko upravlja le izkušen menedžer. Strategija tržne znamke bi morala biti nujno usklajena tudi s poslovno strategijo podjetja in odražati strateško vizijo podjetja ter organizacijsko kulturo. Tržno znamko morajo razumeti, vanjo verjeti in z njo živeti vsi zaposleni. Merilo uspeha postane premoženje tržne znamke (angl. *brand equity*) (Aaker in Joachimsthaler 2000, 7–13).

Ključ do uspešnega upravljanja tržnih znamk je, da nanje ne gledamo kot na samostojne akterje, temveč kot na dele sistema, ki morajo delovati tako, da drug drugega podpirajo (Aaker 1996, 240). Gre za določitev zgradbe, sistema ali organizacije tržne znamke. Jasno opredeljen sistem tržne znamke pa pomaga doseči jasnost in preglednost ponudbe tako za potrošnika kot tudi za podjetje ter predstavlja temeljni okvir za morebitno nadaljnjo graditev in širitev tržne znamke na nove izdelke in trge (Aaker in Joachimsthaler 2000, 152–153). Upravljanje tržnih znamk je odvisno od številnih dejavnikov, med drugim od značilnosti trga in lastnosti okolja, v katerem določena organizacija deluje, od konkurence, potrošnikov, ponudbe in povpraševanja, usmeritve in ambicij ter sposobnosti podjetja.

K uspešni gradnji in uveljavljenosti tržne znamke prispevajo vsi dejavniki, ki opredeljujejo tržno znamko; tako kakovost, embalaža, promocija, pospeševanje prodaje, cena, distribucija, prodajno mesto, spletne strani, odnos zaposlenih do strank kot tudi ponakupne storitve, ugled podjetja, odnosi z javnostmi, skrb za okolje ter zaposlene in še bi lahko naštevali. Upravljalci tržnih znamk so soočeni z izzivom: kako najprej opredeliti vrednote tržne znamke, jih prenesti na organizacijo in njene zaposlene ter med izvajanjem tega procesa doseči in ohraniti predanost in navdušenost zaposlenih ter konsistentno izražati vrednote tržne znamke pri izvajanju vseh aktivnosti podjetja. Interno postaja upravljanje tržnih znamk pravzaprav kulturni menedžment, saj pošilja sporočila o želeni kulturi podjetja. Še posebej zahtevni sta gradnja in upravljanje storitvenih znamk, saj zahtevata angažiranost osebja celotne organizacije.

Za ohranitev položaja podjetja na trgu je nujno prilagajanje spremembam na trgu, kar pa je mogoče doseči le z nenehnim spremljanjem tržne znamke, saj ta nikakor ne sme biti obravnavana kot statični strateški element podjetja. Osnovne naloge upravljanja s tržno znamko so spremljanje in nadzor tržne znamke, obramba pred zunanjimi napadi, ohranjanje zanimivosti za ciljno skupino v vseh časovnih obdobjih ter ohranjanje pozitivne naravnosti v prihodnosti. Ni zanemarljivo dejstvo, da preživijo in uspejo le tiste znamke, ki se pravočasno prilagodijo spremembam na trgu, hkrati pa še vedno ohranjajo svoje bistvo. Upravljanje tržne znamke mora biti v popolni povezavi z identiteto podjetja. Tržna znamka lahko namreč pomeni dolgoročno osnovo za izbiro strategije podjetja ter predstavlja najbolj konsistentno in dolgoročno sredstvo poslovanja podjetja.

Tržne znamke so uspešne le, če nanje gledamo kot na končni rezultat dobro upravljanega trženjskega procesa (De Chernatony in McDonald 1998, 50). Kaj torej krepi tržne znamke? Keller (1998, 501–518) poudarja pomen marketinških aktivnosti, ki konsistentno prenašajo pomen in sporočilo tržne znamke potrošnikom. Kar pa ne pomeni, da se ne prilagajajo času in spremembam, temveč da tržna znamka vedno sledi svojemu bistvu, kar dosežemo z dolgoročno strateško usmeritvijo, s taktičnimi spremembami; izbrani ključni elementi marketinškega programa, za katere ugotovimo, da so brezčasni, pa ostanejo nespremenjeni. Zanimiv primer je, denimo, McDonald's, ki je zaradi trenda zdrave prehrane svojo ponudbo razširil s solatami. Učinkovito upravljanje tržne znamke zahteva sprejemanje marketinških odločitev na osnovi dolgoročnega učinka na zaznavanje in ugled tržne znamke. Če tržna znamka v očeh kupca pridobi čustveno vrednost, postane odporna proti spremembam in celo krizam, kar se je kot pomembno izkazalo predvsem v zadnjih dveh letih bistveno spremenjenih gospodarskih razmer.

In kako je z upravljanjem tržnih znamk v Sloveniji? Raziskava, ki so jo med 31 največjimi slovenskimi podjetji po čistem dobičku opravili v Studiu Marketing JWT, je pokazala, da je ključna kritična točka pri upravljanju tržnih znamk razumevanje, kaj tržna znamka sploh je. Vendar pa tudi znanje pri upravljanju tržne znamke ni dovolj. Menedžerji se morajo zavedati, da je tržna znamka premoženje, ki ga je potrebno upravljati. Upravljaivec tržne znamke bi moral imeti kompetence – biti bi moral vsaj član uprave, čeprav bi moral upravljanju tržne znamke posvečati pozornost tudi sam direktor. Upravljaivec tržne znamke se mora zavedati, da mora obljuba tržne znamke temeljiti na realnem življenju (npr. kakovostnem izdelku), ne pa na primer na etiketi. Bistveni vrednosti tržne znamke sta izdelek in storitev in ne logotip ali

embalaža. Tržna znamka mora ujeti ravnotežje med tradicijo, dolgoletno kontinuiteto na eni in stalnimi novostmi, inovacijami na drugi strani (Petrov 2004).

Kritičen je tudi Verčič (v Planinc 2003, 48), ki pravi, da nekatera podjetja vlagajo celo preveč denarja v nekaj, za kar mislijo, da so tržne znamke, pa v resnici to sploh niso. Pogosto, pravi, gre le za navadna imena izdelkov ali izdelčnih skupin. Sama registracija tržne znamke, ime izdelka in celostna grafična podoba še niso tržna znamka. Kline (v Planinc 2003, 48) pa komentira, da se izdelek »spremeni v blagovno znamko takrat, ko se uveljavi v zavesti porabnikov, ko jo ljudje sprejmejo in jim le-ta pomaga pri njihovih odločitvah. Če hočeš to narediti, moraš nekaj časa vlagati veliko denarja.«

Za razvoj močne tržne znamke je, predvsem na medorganizacijskih trgih, potrebna močna marketinška in prodajna funkcija, prav ti pa sta v številnih slovenskih podjetjih, ki prodirajo na tuje trge, zaradi pomanjkanja samozavesti in/ali sredstev šibki.

## **2.6 Tržne znamke na medorganizacijskih trgih**

Na medorganizacijskih trgih so končni potrošniki podjetja oz. organizacije. Po Kotlerju (1996, 205) medorganizacijski trg sestavljajo »vse organizacije, ki kupujejo blago in storitve z namenom, da jih bodo uporabile pri izdelavi drugih izdelkov ali storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej«. Webster in Wind (v Kotler 1996, 205) medorganizacijske nakupe opredeljujeta kot »postopek odločanja, pri katerem organizacije zaznajo potrebo po nabavi izdelkov in storitev ter nato raziščejo, ocenijo in izberejo možne znamke in dobavitelje«. Po oceni nekaterih avtorjev (v Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 334) velika večina mednarodnega trženja (po oceni več kot 75 odstotkov) poteka na medorganizacijskih in ne na končnih potrošniških trgih.

Za medorganizacijske nakupe je med drugim značilno: neposredni stik je prevladujoči način komuniciranja s kupcem; v primerjavi s potrošniškimi nakupi trajajo dlje; nakupe večinoma opravljajo strokovnjaki; pri nakupnih odločitvah sodeluje večje število ljudi; kupec z določanjem svojih zahtev sodeluje aktivno; večinoma gre za dolgoročne poslovne odnose, ki temeljijo na zaupanju in dolgoročnem sodelovanju, saj pri tem obstaja velika verjetnost, da bo šlo za večje število nakupov, ki zahtevajo nižje marketinške stroške (Grönroos v Payne in

drugi 1995, 84). De Chernatony in Malcolm (1998, 146–173) omenjata še, da gre pri medorganizacijskih nakupih praviloma za precej višje stroške in da so kupci bolj racionalni. Pri medorganizacijskem marketingu<sup>13</sup> ne gre za množični trg, temveč za individualno prodajo, zaradi česar se prodajalci še toliko bolj trudijo izpolniti pričakovanja kupcev, saj si od njih obetajo večje število nakupov.

Tržna znamka ni pomembna zgolj za proizvajalce končnih izdelkov (na t. i. potrošniških oz. porabniških trgih, angl. *business-to-customer* oz. B2C), temveč tudi za podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih (angl. *business-to-business* oz. B2B). Na medorganizacijskih trgih je še bolj kot tržna znamka izdelka pomembna storitvena znamka, saj je tveganje kupca (konkretno odločevalca) izredno veliko; storitve si namreč ni mogoče vnaprej ogledati, zato sta zagotovilo (konstantne) kakovosti, ki jo obljublja tržna znamka, ter njen ugled pri nakupni odločitvi ključnega pomena.

Trženje tržne znamke na medorganizacijskem trgu je v literaturi redkeje obravnavano od tistega na trgu izdelkov za končne porabnike. Nekateri avtorji (npr. Dimitradis in Bidault v Damjan 1995, 24) menijo celo, da je uporaba tržne znamke v medorganizacijskem trženju eno najbolj zapostavljenih področij trženja. Anderson in Carpenter (2005, 169–170) navajata za to naslednje razloge:

- **pomanjkanje izkušenj in znanja:** v podjetjih, ki prodajajo končnim kupcem, je koncept upravljanja s tržnimi znamkami uveljavljen, v nasprotju z njimi pa so v podjetjih, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, izkušnje s tržnimi znamkami praviloma precej omejene, zato tisti, ki se s tem ukvarjajo, težje razumejo, zakaj bi upravljanju tržnih znamk posvečali čas, energijo in sredstva;
- **posebnosti v nakupnem procesu:** na potrošniških trgih je v odločitve praviloma vključenih več posameznikov, na medorganizacijskih trgih pa je ta proces precej bolj preprost in pogosto vključuje enega samega strokovnjaka;
- **arhitektura tržnih znamk na potrošniških in medorganizacijskih trgih se razlikuje:** na potrošniških trgih imajo menedžerji praviloma številne možnosti upravljanja tržne znamke, medtem ko so na medorganizacijskih trgih precej bolj omejeni. Če bi se, denimo,

---

<sup>13</sup> V strokovni literaturi se poleg izraza medorganizacijski marketing pogosto pojavlja tudi izraz industrijski marketing, vendar je ta po mojem mnenju lahko zavajajoč, saj se lahko razume kot zgolj marketing med dvema industrijskima podjetjema. Dejansko pa medorganizacijski marketing obsega poleg tega še odnose med npr. vladnimi in drugimi organizacijami (kot so bolnišnice, šole, ...), o čemer piše tudi Kotler (1996, 219).

Boeing odločil ustvariti novo linijo letal, bi bilo zelo težko ustvariti novo tržno znamko, ki ne bi imela nobene asociacije z Boeingom.

Tržna znamka (najpogosteje se v teh primerih uporablja korporacijska znamka) ima tudi na medorganizacijskih trgih **številne prednosti**: predstavlja referenco ponudnika, je vir pogajalske moči, uveljavlja se kot pospeševalec povpraševanja, je sredstvo razlikovanja konkurenčnih ponudb, predstavlja vstopno oviro, sestavlja temelj tržne vrednosti ponudbe, na finančnem trgu pa je lahko tudi predmet prodaje (Kapferer 1992, 9, 40, 184; Laforet in Saunders 1994, 64–69; Crainer 1995, 67–72). Tržna znamka v medorganizacijskem trženju kupcu poenostavi proces nakupnega odločanja in hkrati predstavlja zagotovilo kakovosti ponudbe.

Na medorganizacijskih trgih se podjetja pogosto odločajo za korporacijsko znamko zaradi naslednjih motivov (De Chernatony in Malcom 1998, 189): povečanja prepoznavnosti imena podjetja, razlikovanje in kredibilnost v očeh potencialnih kupcev; olajšanja grajenja odnosov s kupci in dobavitelji; sporočanja prednosti za kupca; izkoriščanja vrednostnega sistema korporacije.

»Globalno prepoznavno znamko na končnih porabniških trgih je danes še posebej težko ustvariti,« je prepričana Brenčič Makovec (2006), ki nadaljuje: »Nekoliko lažje, če si seveda dovolj drugačen, inovativen in predvsem proaktiven v znanjih in tehnologiji ter poznavanju mednarodnih trgov, je prodreti na medorganizacijskih trgih.«

**Tržna znamka polizdelkov**, na drugi strani, pa je na končnem izdelku le redko vidna, zato je uveljavljanje tržne znamke polizdelkov precej težje od uveljavljanja tržne znamke končnih izdelkov, še posebej če trg polizdelkov ni posebej diferenciran. Večja kot je možnost, da bo tržna znamka določenega polizdelka pripomogla k prodaji končnega izdelka, večja je verjetnost, da bo končni ponudnik to upošteval (denimo, da je za kupca avtomobila odločilno, katero znamko motornega olja uporablja avtomobilski proizvajalec). »Seveda si vsako podjetje želi, da bi bilo njegovo ime oz. znamka izdelka, ki je vgrajen v drug izdelek, vidna; navadno pa se posamezni deli izgubijo v množici polizdelkov ali drugih elementov,« pojasnjuje Damjan (1995, 24–25) in nadaljuje z ekstremnim primerom Intela, pri katerem »prihaja celo do paradoksa, da kupimo cel računalnik brez blagovne znamke, ker je v njem ključni sestavni del z imenom Intel. Na nekaterih področjih visoke tehnologije, kot je

letalstvo, pa so vsi člani verige kooperativni in je tudi sodelovanje zelo pogosto; njihovi izdelki oz. blagovne znamke posameznih delov so prepoznavne.« Ime proizvajalca se torej v večini primerov upošteva le, kolikor to ponudniku koristi.

## **2.7 Pravni vidik tržne znamke**

Tržna znamka daje izdelku oziroma storitvi individualno značilnost posameznega gospodarskega ali fizičnega subjekta, ki nastopa na trgu, ter s tem opozarja konkurente in potrošnike na svojo prisotnost in dejavnost. S pridobitvijo varstva znamke si podjetje zagotovi izključno pravico do njene uporabe ter prepreči vsakomur, da bi za identične ali podobne izdelke ali storitve uporabljal identično ali zavajajoče podobno znamko ter s tem podjetju škodil pri trženju izdelkov ali storitev. Tržna znamka namreč predstavlja sredstvo pravne zaščite pred posnemanjem konkurence. Podjetja s svojimi izdelki in storitvami vstopajo v gospodarski promet tako doma kot v tujini. Najprej mora podjetje pridobiti nacionalno varstvo oziroma registracijo (torej varstvo v Sloveniji), nato pa še varstvo v tujini; predvsem tam, kjer trži svoje izdelke oziroma storitve (Urad za varstvo konkurence).

Podjetja, ki poslujejo v tujini, morajo poskrbeti, da so njihove znamke ustrezno zaščitene. Po vstopu v Evropsko unijo je Slovenija postala del mnogo širše družine znamk, kot smo bili vajeni. Z vstopom v Evropsko unijo so v Sloveniji začele veljati tržne znamke, ki so prijavljene na evropskem uradu za harmonizacijo notranjega trga (OHIM) kot evropske znamke. Podjetja morajo preveriti, ali je njihova znamka zaščitena tudi v Evropski uniji in ali je ta v sedanji obliki sploh primerna za nastop na skupnem evropskem trgu. Petrol, denimo, je generična beseda za bencin v angleščini in je zato problematičen (Bogataj in Mihajlovič 2004). Po vstopu v Evropsko unijo so začele veljati vse evropske znamke, ki so bile veljavne v trenutku pristopa Slovenije k Evropski uniji. Teh znamk ni mogoče niti razveljaviti niti izpodbijati.

V Sloveniji se s pravno zaščito tržnih znamk ukvarja *Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino*, in sicer na osnovi *Zakona o industrijski lastnini* (Zil-1). Pridobitev posamezne pravice industrijske lastnine v Republiki Sloveniji se zahteva z nacionalno prijavo, vloženo pri Uradu Republike Slovenije za intelektualno lastnino. Urad nudi prijaviteljem

osnovne informacije o pripravi vloge in o postopku, na voljo pa so tudi računalniške baze podatkov o prijavljenih in registriranih znamkah.

Zakon o intelektualni lastnini v 42. členu pravi, da se sme v Sloveniji kot znamka »registrirati kakršenkoli znak ali kakršnakoli kombinacija znakov, ki omogočajo razlikovanje blaga ali storitev enega podjetja od blaga ali storitev drugega podjetja in jih je mogoče grafično prikazati, kot so zlasti besede, vključno z osebnimi imeni, črke, številke, figurativni elementi, tridimenzionalne podobe, vključno z obliko blaga ali njihove embalaže, in kombinacije barv kot tudi kakršnakoli kombinacija takih znakov. Pri presoji, ali se znak lahko registrira kot znamka, se upoštevajo vse dejanske okoliščine, zlasti trajanje uporabe znaka. Narava blaga ali storitev, na katere se nanaša znamka, ne sme biti v nobenem primeru ovira za registracijo.«

Varstvo oziroma registracijo znamke v drugih državah lahko pridobimo na tri načine (Urad za intelektualno lastnino):

- Pridobitev registracije blagovne znamke se v Republiki Sloveniji zahteva z nacionalno prijavo, ki jo je potrebno vložiti pri Uradu Republike Slovenije za intelektualno lastnino. Z dnem prve vložitve prijave začne teči rok šestih mesecev za uveljavljanje prednostne pravice za prijavo (unijska prioriteta) v državah članicah Pariške unije ali WTO. Prednostna pravica daje imetniku pravico, da se bo štelo, da je vloga za razširitev blagovne znamke, ki jo je podal v kateri od držav članic Pariške unije ali WTO, vložena na isti dan, kot je bila vložena prva vloga. Sicer je možno registrirati znamko v kateri od držav članic Pariške unije ali WTO tudi po preteku tega roka, vendar v tem primeru pravica do uveljavljanja prioritete preneha, kar praktično pomeni, da lahko tretja oseba v kateri od držav prijavi identično znamko, saj je čas prijave blagovne znamke ključen za pridobitev le-te (prejšnji po času, močnejši po pravici).
- Druga možnost so nadnacionalni sistemi za registracijo: na temelju nacionalne registracije ali prijave znamke v Republiki Sloveniji lahko imetnik oz. prijavitelj znamke uveljavlja mednarodno registracijo znamke v okviru Madridskega sporazuma in Protokola k Madridskemu sporazumu, katerega članice so v glavnem vse pomembnejše evropske države. Prijava za mednarodno registracijo se vloži na ustreznem obrazcu pri Uradu RS za intelektualno lastnino, ki vlogo pošlje Svetovni organizaciji za intelektualno lastnino v Ženevi. Za CTM (angl. *Community Trade Mark*) znamko je značilno načelo enotnosti, kar pomeni, da ima učinek na celotnem področju Evropske unije. Na podlagi Uredbe je

mogoče z eno samo prijavo registrirati znamko z veljavnostjo v vseh državah članicah Evropske unije.

- Tretja možnost pa je regionalna registracija, npr. v okviru Evropske unije. Postopek pridobitve take registracije je enoten in tudi znamka je veljavna v vsej EU.

Znamka velja 10 let od dneva vložitve prijave, vendar se njena veljavnost lahko za enako obdobje neomejeno podaljšuje.

Ko podjetje doseže registracijo znamke, je potrebno znamko vzdrževati (s periodičnim plačevanjem taks) in uporabljati (v nasprotnem primeru jo lahko vsakdo izpodbija zaradi neuporabe v vsem času njene veljavnosti, vendar ne pred iztekom petega leta od vpisa znamke v register znamk urada). Uporaba znamke pomeni, da nosilec znamke z znakom označuje svoje izdelke ali storitve ter jih daje v promet. Uporaba znamke obsega tudi uporabo zavarovanega znaka na sredstvih za pakiranje, v katalogih, prospektih, navodilih, oglasih, računih in korespondenci. Znamko pa je potrebno tudi varovati pred posnemanjem in pred drugimi zlorabami. Najpomembnejši del varovanja znamke je periodični monitoring oziroma periodične poizvedbe o istovetnih ali podobnih znamkah pri uradih za intelektualno lastnino na relevantnih trgih, saj se imetnik znamke lahko tako hitro odzove na pretečo nevarnost in izpodbije istovetno znamko že v fazi njene registracije.



### 3 ŠIRITEV TRŽNE ZNAMKE PREKO NACIONALNIH MEJA

Globalizacijski procesi so se pravzaprav začeli že z blagovno menjavo, saj so narodi trgovali že pred tisočletji. Z združevanjem držav v različne skupnosti (EU, Nato, Cefta, ...) se podirajo meje, pretok blaga, storitev in delovne sile je vse bolj prost. Prav mednarodna menjava omogoča manjšim državam, tudi Sloveniji, gospodarsko rast, ki je na domačem trgu zaradi omejenosti trga ne bi mogle doseči.

Od sredine osemdesetih let 20. stoletja je prišla v ekonomsko teorijo ena od pomembnih novosti: integracija multinacionalnih podjetij v teorije mednarodne menjave (Markusen in Venables v Jaklič 2006, 13). Poleg znanih dejstev, »da je mednarodna trgovina gibalno gospodarske rasti in razvoja, utemeljujejo naraščajoč pomen multinacionalk v sodobni mednarodni menjavi in ustvarjanju znanja. Mednarodna menjava in internacionalizacija ter ustvarjanje človeškega kapitala so torej močno povezani in odločilni za uspešnost in razvoj.« (Jaklič 2006, 13). »Od leta 1969 se je število multinacionalnih podjetij v štirinajstih najbogatejših državah na svetu več kot potrojilo, in sicer s 7.000 na 24.000.« (Kotler 2004, 383).

Če želi podjetje rasti, mora ali razvijati nove izdelke oz. storitve in iskati nove načine za zadovoljevanje potreb na domačem tržišču ali širiti svoje poslovanje na tuja tržišča. Kotler (1996, 411) razmišlja, da bi »večina podjetij rajši ostala doma, če bi le njihov domači trg bil dovolj velik. Menedžerjem se ne bi bilo treba učiti tujega jezika in zakonov, ne bi se jim bilo treba ukvarjati s tujo valuto in spopadati s političnimi in pravnimi nezanesljivostmi in tegobami in ne bi jim bilo treba preoblikovati svojih izdelkov, da bi ustregli pričakovanjem in potrebam tujega kupca. Skratka, poslovanje bi bilo varnejše in lažje.« Zakaj se torej podjetja kljub vsemu množično usmerjajo na trge preko nacionalnih meja?

Celo močne tržne znamke se morajo na poti širitve v določenem trenutku soočiti z omejitvami, pa naj so to upočasnjena rast v njihovi kategoriji izdelkov, v njihovi panogi, saturacija ciljnih segmentov, cenovna erozija zaradi povečane konkurence, cenovni pritiski s strani trgovcev, stopnja v življenjskem ciklu izdelka, zmanjšane marže itn. In tako jim, če želijo ne le rasti, temveč tudi preživeti, ne preostane nič drugega kot širitev na nove trge (Van Gelder 2003, 165-166). Številne znane globalne tržne znamke (npr. Coca-Cola, Shell, Bayer,

Rolex, Marlboro, Mercedes-Benz) so večino prodaje in dobička pridobile na trgih prek meja države, iz katere podjetja izvirajo. Njihov mednarodni uspeh je opogumil tudi številna druga podjetja, da so začela širiti svoje tržne znamke na novih trgih, pri tem pa so jih vodili različni motivi (glej Tabela 3.5).

Slovenska podjetja so, denimo, kot kvalitativne učinke tujih neposrednih naložb, poleg najpogosteje omenjenih trgovinskih učinkov (povečevanja in/ali ohranjanja tržnih deležev, povečevanja prodaje) in učinkov na zaposlovanje, kot pomembne dejavnike izpostavila predvsem (Jaklič 2006, 17): večjo kakovost izdelkov in storitev ter nenehno dvigovanje njihove kakovosti, večjo raznovrstnost in razširitev izdelčnega oz. storitvenega portfelja, boljšo prilagojenost izdelkov lokalnim porabnikom, boljšo dostopnost izdelkov oz. storitev, boljše spremljanje potreb kupcev, povečanje zadovoljstva ter stalnost kupcev, boljše zagotavljanje poprodajnih storitev, povečevanje strateškega premoženja podjetja (npr. izboljšanje ugleda in prepoznavnosti tržnih znamk), hitrejše sledenje konkurenci, pridobivanje znanja in izboljšanje procesov, uvajanje procesnih novosti ter reorganizacijo.

Tabela 3.5: Motivi za vstop podjetja na tuje trge

<i>Motivi</i>	<i>Avtor</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zasičenost in majhna stopnja rasti domačega trga</li> <li>• Težnja po doseganju ekonomije obsega z namenom zniževanja stroškov</li> <li>• Iztekanje življenjskega cikla izdelka na domačem trgu</li> <li>• Porazdelitev tveganja z delovanjem na različnih trgih</li> <li>• Selitev proizvodnje na področja cenejše delovne sile</li> <li>• Priložnosti na rastočih trgih z več tržnimi priložnostmi</li> <li>• Priložnosti za učinkovito izrabo razpoložljivih virov znanja, proizvodnih zmogljivosti in finančnih virov</li> </ul>	Chee in Harris (1998, 262)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalna podjetja lahko napadejo domači trg; podjetje lahko te tekmece napade na njihovih domačih trgih</li> <li>• Nekateri tuji trgi ponujajo večje možnosti kot domači trg</li> <li>• Podjetje potrebuje večji trg za doseganje prihrankov obsega</li> <li>• Želja po zmanjšanju odvisnosti od enega samega trga</li> </ul>	Kotler (2004, 385)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepcija počasne rasti in naraščajoče konkurence na domačem trgu</li> <li>• Večanje vrednosti tržne znamke zaradi širitve preko nacionalnih meja; prepričanje v povečano rast in priložnosti za zaslužek v prekomorskih državah</li> <li>• Želja zmanjšati produkcijske in distribucijske stroške zaradi ekonomije obsega</li> <li>• Potreba po razpršitvi tveganj</li> <li>• Prepoznavanje trenda globalne mobilnosti potrošnikov</li> <li>• Nižji marketinški stroški</li> <li>• Moč in obseg</li> <li>• Konsistentnost v ugledu tržne znamke, poenotenje marketinških aktivnosti</li> <li>• Težnja po rasti (podjetje lahko raste predvsem z razvojem novih izdelkov in storitev ter z vstopom na nove trge) in posledično višjimi donosi</li> </ul>	Keller (1998, 53, 551–553)

Chee in Harris, Kotler ter Keller (glej Tabelo 3.5) se strinjajo, da vstop na tuje trge odpira nove poslovne priložnosti, omogoča ekonomijo obsega, zaradi razpršenosti zmanjšuje tveganje in posledično omogoča dodatne oz. višje donose.

Kapferer (1992, 148) ugotavlja, da je »geografska širitev vgrajena v koncept tržne znamke«, saj sta od tega odvisni uspešnost in pozicija tržne znamke v prihodnosti. Geografska razširjenost tržnih znamk pa je odvisna od razširjenosti poslovanja podjetja, njegove vizije in strategije ter načina izvajanja trženjskih aktivnosti.

Gradnja tržne znamke je učinkovita strategija rasti, saj edina izstopa glede na usmerjenost ljudem, ki so pomembni – tako za kupce kot tudi zaposlene. Z močno tržno znamko podjetje opredeli svoj namen, z njeno pomočjo je prepoznavno in si ga ljudje zapomnijo, saj sproži čustveno povezavo. Odlična tržna znamka ustvari osebnost podjetja. Zaradi tega se ljudje navežejo nanjo, se lahko z njo poistovetijo in so ji naklonjeni in to predvsem zato, ker lahko s tržno znamko podjetje ljudem ponudi, kar iščejo in želijo. Nobena druga strategija rasti ni v tem smislu tako učinkovita. Da bi podjetju to uspelo, mora tržno znamko vgraditi v vsa

področja svojega delovanja; tržna znamka mora postati vodilo celotne organizacije (Main 2005).

Teorija internacionalizacije izhaja v klasični shemi rasti iz koncepta stopenjske rasti in prodora podjetij na tuje trge, pri čemer naj bi se podjetje najprej osredotočilo na tiste trge, ki jih najbolj pozna in so mu kulturološko blizu (Johanson in Vahlne v Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 99). Kljub temu pa se proces internacionalizacije pospešuje, opaziti je mogoče hitro globalno rast pravzaprav »čez noč«, zato nekatera podjetja določene stopnje tudi preskakujejo (Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 99).

### **3.1 Značilnosti ter prednosti in slabosti tržnih znamk glede na geografsko razširjenost**

Glede na geografsko razsežnost tržnih znamk se v literaturi srečujemo z različnimi poimenovanji tržnih znamk, in sicer: lokalna, regionalna, nacionalna, mednarodna, globalna, transnacionalna tržna znamka pa tudi evropska, panevropska, panregionalna tržna znamka. Seveda ni nujno, da podjetje širi tržno znamko v zaporednih stopnjah; kakšno lahko tudi preskoči.

Globalni trendi v tehnologiji in življenjskih slogih oblikujejo trge za mednarodne tržne znamke, na katerih se srečujejo s podobnimi potrebami potrošnikov v različnih deželah. To se kaže v vsaki stopnji njihovega razvoja; vse od zasnove izdelka pa do organizacije, zato so tržne znamke postavljene v središče trženjskih in poslovnih strategij (Arnold 1992, 9).

V tabeli 3.6 so zbrane ključne odločitve glede tržne znamke v mednarodnem marketingu ter njihove prednosti in slabosti.

Tabela 3.6: Tržne znamke: prednosti in slabosti

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
<b>Brez tržne znamke</b> Nižji proizvodni, marketinški in pravni stroški Prilagodljiva kakovost in njen nadzor	Močna cenovna konkurenca Pomanjkanje tržne identitete
<b>Tržna znamka</b> Boljša prepoznavnost, zavedanje in cenovno pozicioniranje Boljše možnosti za razlikovanje izdelka Možnost zvestobe tržni znamki	Višji proizvodni, marketinški in pravni stroški
<b>Trgovinska znamka</b> (angl. <i>private label</i> ) Višje marže za poslovne partnerje Možnost večjega tržnega deleža Nobenih težav glede promocije	Močna cenovna konkurenca Pomanjkanje tržne identitete
<b>Tržna znamka proizvajalca</b> (angl. <i>manufacturer's brand</i> ) Tržna segmentacija za različne potrebe Ustvarjanje tekmovalnega vzdušja Več prostora na policah prodajalcev Obstoječi ugled tržne znamke ni ogrožen	Višji marketinški stroški in stroški premoženja Izguba ekonomije obsega
<b>Posamična tržna znamka</b> (na enem trgu) Večja pozornost in učinkovitost marketinga Odpravljena zmeda glede tržne znamke Prednost za izdelek z visokim ugledom	Predpostavlja se poenotenje trga V primeru odstopanj je obstoječi ugled tržne znamke lahko prizadet Omejen prostor na policah
<b>Lokalne tržne znamke</b> Pomembna imena, lokalna prepoznavnost Izogib obdavčitvam Hitra penetracija na trg s prevzemom lokalne tržne znamke Dovoljene razlike med trgi glede števila in kakovosti	Višji marketinški stroški in stroški premoženja Izguba ekonomije obsega Razpršen, neenoten ugled
<b>Svetovna tržna znamka</b> Maksimalna učinkovitost marketinga Zmanjševanje stroškov oglaševanja Odpravi se zmeda glede tržne znamke; poenoten ugled Prednost izdelka, ki ni odvisen od kulture; visoka prepoznavnosti s strani popotnikov Prednost prestižnega izdelka	Predpostavlja se poenotenje trga Težave s črnimi in sivimi trgi Možnost negativne konotacije Zahtevana konsistenca v kakovosti in količini Pravni zapleti

Vir: *Onkvisit in Shaw v Chee in Harris (1998, 386)*.

Največ, kar lahko v tem trenutku doseže tržna znamka, je, da postane **globalna znamka**, kar pomeni, da »ima iste strateške principe, pozicioniranje in trženje na vseh svetovnih trgih, četudi se trženjski splet razlikuje. Ima isto ime ali logotip. Njene vrednote so identične v vseh državah, povsod ima tudi znaten tržni delež in primerljivo zvestobo tržni znamki. Podobni so tudi distribucijski kanali.« (De Mooij 1998, 16). Cateora in Graham (2007, 360) globalno tržno znamko opredeljujeta kot »svetovno razširjeno uporabo imena, izraza, znaka, simbola, oblike ali njihove kombinacije, ki je namenjena prepoznavanju blaga ali storitev ponudnika in razlikovanju tega blaga ali storitev od konkurenčnih«. Aaker in Joachimsthaler (2000, 306–307) razmišljata podobno, in sicer menita, da je »ključ do globalne tržne znamke / ... / najti pozicijo, ki bo delovala na vseh trgih, globalna tržna znamka pa ima po vsem svetu podobno osebnost, identiteto, pozicioniranje, strategijo oglaševanja in promocij«.

Po študiji Research International Observer (RIO), kvalitativni študiji razumevanja in odzivanja potrošnikov na globalne tržne znamke, ločimo štiri kategorije globalnih tržnih znamk (Baker in Sterenberg 2003): **'dominantne', prestižne, 'super' in 'GloCal' tržne znamke.**

**'Dominantne' tržne znamke** (angl. *master brands*), kot so Coca-Cola, Nike in Sony; zgrajene so na vsem znanih mitih oziroma zgodbah (npr. neodvisnost v povezavi z Levi's, Nokia in povezanost). Te tržne znamke opredeljujejo izdelčno kategorijo, v kateri nastopajo. Izziv tistih, ki jih upravljajo, je v vzdrževanju zgodbe tudi pri vsaki novi generaciji. Najbolj uspešna je bila pri tem Coca-Cola. Za te tržne znamke je značilno tudi, da presežejo meje nacionalnega trga in so dejansko zaznane kot globalne. So sicer statusni simbol, vendar ne prestižen, temveč dosegljiv.

**Prestične tržne znamke**, kot so Chanel, BMW, Rolex in Gucci. Te tržne znamke prav tako temeljijo na mitih, ki pa praviloma temeljijo na neki kulturi, ustanovitelju oz. tehnologiji (Mercedes, denimo, na nemškem dizajnu in tehnološki odličnosti). Prestične znamke na nek način 'povečujejo vrednost tistega, ki jih uporablja', zato so ekskluzivne in so dosegljive le redkim.

**'Super' tržne znamke**, kot so Gillette, Pepsi, McDonald's, Shell, Philips in American Express. Te tržne znamke so, tako kot 'dominantne' znamke, dosegljive vsem. V nasprotju z 'dominantnimi' znamkami pa temeljijo bolj na samih izdelkih kot na zgodbi. Lahko bi rekli, da so dobitnice 'srebrne medalje'. Od vseh treh naštetih se 'super' tržne znamke najbolj prilagajajo lokalnim potrebam.

**'GloCal' tržne znamke**, kot so Dove, Nestlé in Danone, so sicer tudi dosegljive globalno, njihovi proizvajalci pa jih tržijo lokalno (tudi pod številnimi lokalnimi imeni in podznamkami). Načeloma se tovrstne tržne znamke pojavljajo v prehrambeni kategoriji ter v kategoriji izdelkov za dom in osebno higieno.

»V idealnih razmerah si lahko globalno tržno znamko v vseh in vsaki državi posebej, kjer se tržna znamka prodaja, predstavljamo kot en sam izdelek v eni sami embalaži, ki se promovira in trži s pomočjo enovitega marketinškega programa, katerega razmerja cen so enotna in

predpisana in katerega distribucija je prav tako enotna. Žal je takšna uniformirano-optimalna strategija mogoča le izjemoma.« (Keller 1998, 553).

De Chernatony in McDonald (1998) sta povzela naslednje skupne strateške poteze podjetij, ki so uspela zgraditi najmočnejše svetovne tržne znamke: prepoznala so tržno nišo, v kateri so bila sposobna doseči največje konkurenčne prednosti; povezala so se z največjimi distributerji in tako razširila prodajne poti; temeljito so poskrbela za zaščito patentov, tržnih znamk in licenc; ostala so zvesta svoji tržni znamki na vseh ravneh in v vseh primerih; vedno so skrbela za visoko kakovost izdelkov/storitev, ki jih predstavlja tržna znamka; temeljito so raziskala potrebe in želje potrošnikov na posameznih lokalnih trgih; velik poudarek so dala odnosom z javnostmi.

Kotler (2004, 395) opozarja, da je »razvijanje globalne strategije bistvenega pomena za graditelje blagovne znamke po vsem svetu«, zato podaja nekaj osnovnih predlogov, ki lahko podjetju pomagajo ohraniti številne prednosti, hkrati pa zmanjšati morebitne slabosti tržne znamke. Potrebno je: razumeti podobnosti in razlike na prizorišču globalne tržne znamke; izpeljati graditev tržne znamke 'od spodaj navzgor' - strateško in taktično, skratka dolgoročno; vzpostaviti trženjsko infrastrukturo; sprejeti povezano trženjsko komuniciranje (npr. kombinacijo sponzorstva, pospeševanja prodaje, prodaje in ne le oglaševanja); vzpostaviti partnerstva v zvezi s tržno znamko (npr. partnerstva v distribuciji); uravnotežiti standardizacijo in prilagajanje posameznim potrebam; uravnotežiti globalni in lokalni nadzor; postaviti izvedljiva navodila v zvezi s tržno znamko; uvesti sistem merjenja premoženja globalne tržne znamke ter uporabiti moč sestavin tržne znamke (npr. ime tržne znamke in zaščiteni logotip).

Mednarodna podjetja delujejo na več trgih hkrati. S povečanim obsegom potovanj in dostopnostjo komunikacij po vsem svetu si potrošniki postajajo vse bolj podobni po načinu oblačenja, okusu za glasbo, hrano, v obnašanju in navadah itn., oblikuje se neke vrste 'univerzalna kultura', zaradi česar se tudi izdelki oz. storitve vse bolj standardizirajo. V vsaki državi na svetu, denimo, pričakujemo enako kakovost in okus Coca-Cole in McDonaldsovega hamburgerja, čeprav tudi McDonald's, denimo, prilagaja vrsto mesa v sendvičih glede na versko prepričanje prebivalcev<sup>14</sup>. Zaradi vse večje migracije ljudi, razširjenosti in

---

<sup>14</sup> V muslimanskih državah McDonald's na primer ne prodaja svinjine, v Mehiki pa namesto kečapa uporablja omako čili itn.

modernizacije komunikacij se povečujejo težnje po izenačevanju potrošniških vzorcev, s tem pa tudi težnje po odpravljanju kulturoloških razlik. Mednarodna podjetja se soočajo s strateško odločitvijo: **ali izdelke, storitve in trženjski pristop na vseh trgih poenotiti in graditi nadnacionalne oz. globalne tržne znamke** (torej izbrati strategijo globalne standardizacije) **ali jih prilagoditi lokalnemu trgu**. Veliko je zagovornikov in nasprotnikov obeh strategij. Eno skrajnost predstavljajo podjetja, ki po vsem svetu uporabljajo standardizirani trženjski splet, drugo pa podjetja, ki uporabljajo prilagojeni trženjski splet, kjer podjetje prilagodi sestavine trženjskega spleta ciljnemu trgu. Večina tržnih znamk je do neke mere prilagojena. Številna podjetja, med njimi celo globalne tržne znamke, so se odločila tudi za vmesno rešitev - t. i. strategijo »razmišljaj globalno, deluj lokalno« (angl. *think globally - act locally*); tržno znamko še vedno razvijajo globalno, z okusom, obliko in drugimi karakteristikami tržne znamke pa se skušajo v največji možni meri prilagoditi okusu lokalnega potrošnika<sup>15</sup>.

Statistični urad Republike Slovenije<sup>16</sup> z izrazom 'globalizacija' opisuje »rastoče internacionalizacije trgov blaga in storitev, finančnega sistema, korporacij in proizvodenj, tehnologije in konkurenčnosti. K procesu globalizacije so pomembno pripomogli trije ključni faktorji: liberalizacija kapitalskih gibanj in deregulacija predvsem finančnih storitev, nadaljnje odpiranje trgov za trgovino in investicije, kar je povzročilo rast mednarodne konkurenčnosti, in ključen pomen informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT) v gospodarstvu.«

---

<sup>15</sup> Cigarete Marlboro, denimo, obstajajo v več kot dvajsetih različnih odtenkih okusa oz. vonja.

<sup>16</sup> Vir: Statistični urad Republike Slovenija. 2009. Dostopno prek:  
[http://www.stat.si/tema\\_ekonomsko\\_globalizacija.asp](http://www.stat.si/tema_ekonomsko_globalizacija.asp) (3. april 2009).



Tabela 3.7: Prednosti/priložnosti globalne tržne znamke oz. globalnih marketinških programov

<i>Prednosti/priložnosti</i>	<i>Avtor</i>
Nižji stroški oblikovanja izdelkov, promocije, oglaševanja in embalaže zaradi poenotenja potreb globalnih potrošnikov.	Keller (1998, 553– 571) Aaker in Joachimsthaler (2000, 306–307) Aaker (1991, 264) Brenčič Makovec in Hrastelj (2003, 111) Kotler (1996, 453)
Ekonomija obsega v proizvodnji in distribuciji.	Keller (1998, 553– 571) Aaker in Joachimsthaler (2000, 306–307) Kapferer (1992, 151–152) Craig in Douglas (2000, 276)
Večja prepoznavnost, zavedanje, kredibilnost, moč, pomen in ugled tržne znamke.	Keller (1998, 553– 571) Aaker (1991, 264) Kapferer (1992, 151–152) Kotler (1996, 453) Craig in Douglas (2000, 276)
Močnejši pogajalski položaj pri trgovcih in distributerjih, olajšane prodajne poti.	Keller (1998, 553– 571) Kapferer (1992, 151–152) Kotler (1996, 453) Craig in Douglas (2000, 276)
Kompatibilni tehnični standardi.	Keller (1998, 553– 571)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmanjšanje stroškov z vidika izrabe učinkov učenja.</li> <li>• Učinkovitejše načrtovanje in nadzor.</li> </ul>	Brenčič Makovec in Hrastelj (2003, 111)
Priložnosti za širitev tržne znamke.	Craig in Douglas (2000, 276)

Ključne **prednosti globalizacije tržne znamke** so: nove priložnosti za rast in posledično višje donose, nižji stroški zaradi ekonomije obsega v proizvodnji, distribuciji, oblikovanju izdelkov, embalaži, marketinških aktivnostih ter močnejši pogajalski položaj pri trgovcih in distributerjih. Razvoj enotnega tržnega koncepta omogoča povečevanje prepoznavnosti in ugleda tržnih znamk, hitrejše in učinkovitejše uresničevanje idej ter prenos globalnega znanja na lokalni trg, s tem pa uspešnejše upravljanje.

Globalne tržne znamke in standardizirani izdelki so pogostejši v panogah, kjer se tehnologija in izdelki hitreje spreminjajo (npr. na industrijskih trgih) (Jain 1989, 74).

Vse tržne znamke pa niti ne morejo postati globalne. Aaker in Joachimsthaler (2000, 306–309) pojasnjujeta razloge za to v razlikah v: trgih, pozicioniranju, neobstoječi ekonomiji obsega oz. nesposobnosti podjetja, da jo najde, premajhni podpori znotraj podjetja, nezmožnosti poenotenja tržne znamke zaradi različne pozicije, nejasnosti asociacij, razlikah v motivaciji potrošnikov za nakup, različnih odzivih potrošnikov na tržno komuniciranje podjetja itn. Zaletel (2003, 13) razmišlja, »ali vse globalne tržne znamke, tudi tiste, ki so globalizirane bolj 'na silo', še ohranjajo v sebi obljubo, ki jo lahko tudi ustrezno izpolnijo in s tem upravičijo zaupanje potrošnikov. Ali so lahko globalne tržne znamke podobno

ovrednotene in uspešne pri potrošnikih, ki so člani različnih kultur in imajo zato različne vrednostne sisteme, preference, potrebe in poglede na svet? Ali potrošniki torej razumejo in sprejemajo obljube iz 'tujih' ust, ki pogosto govorijo nerazumljiv jezik, hkrati pa se same pri tem premalo trudijo, da bi razumele potrošnike?«

Tabela 3.8: Slabosti/nevarnosti globalne tržne znamke oz. globalnih marketinških programov

<i>Slabosti/nevarnosti</i>	<i>Avtor</i>
Neupoštevanje medkulturnih razlik in razlik v potrebah in željah potrošnikov ter v njihovem odzivu na elemente trženjskega spleta (izdelek, tržno znamko – ime, pozicioniranje, ...).	Kotler (1996, 453) Keller (1998, 556– 559) Kapferer (1992, 152–158)
Razlike v zakonodaji in pravni zaščiti.	Keller (1998, 556– 559) Kapferer (1992, 152–158)
Kadri in organizacija: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nekonstruktivna centraliziranost trženjskih aktivnosti, ki demotivira lokalne kreativce ter pomanjkanje lokalne kreativnosti zaradi omejitev,</li> <li>• razlike v marketinških institucijah,</li> <li>• razlike v administrativnih postopkih,</li> <li>• organiziranost podjetja in zaposleni,</li> <li>• pomanjkanje motivacije in učinkovitosti lokalnih menedžerjev.</li> </ul>	Kotler (1996, 453) Keller (1998, 556– 559) Kapferer (1992, 152–158) Craig in Douglas (2000, 276–277)
Zelo visoki stroški zamenjave globalne tržne znamke.	Kotler (1996, 453)
Zapleteno upravljanje globalnih tržnih znamk.	Craig in Douglas (2000, 276–277)

Ključna **slabost globalnih tržnih programov** je, da zanemarjajo razlike med kulturami in državami, z globalizacijo dobi tuje podjetje možnost dominacije in s tem posega v kulturno okolje. Vseeno je za razvoj uspešne globalne strategije potrebno upoštevati, da imajo potrošniki na lokalnih trgih pogosto drugačne potrebe, želje in potrošne navade kot potrošniki na tujih trgih, lokalni trgi se lahko drugače odzivajo na tržni splet, upoštevati je potrebno posebnosti konkurenčnega okolja, pravne ureditve marketinških institucij in posebnosti v marketinških procesih (povzeto po Kapferer 1997, 336–377; Keller 1998, 550–592).

Popolno poenotenje izdelkov oz. storitev z globalno tržno znamko ni preprost proces, hkrati pa je vedno bolj opazen trend individualizacije. Priporočljivo je, da podjetje pri enovitosti ne vztraja za vsako ceno, temveč da podjetje, kot pravi Kotler (1996, 453), »globalizira tiste izdelke, ki prinašajo in prihranijo precejšnje količine denarja, in lokalizira tiste, ki potrebujejo konkurenčno pozicioniranje in uspeh«.

### 3.2 Posebnosti mednarodnega trženja

Teoretiki in praktiki se strinjajo, da so proces in načela marketinga univerzalna, da pa je tuje okolje tisto, ki opredeljuje posebnosti načrtovanja, izvajanja in nadzora marketinških aktivnosti, ko podjetje prodira preko nacionalnih meja. Zaradi različnosti okolij je marketinško delovanje izven nacionalnih meja veliko bolj kompleksno, zato mora podjetje aktivno razvijati svojo mednarodno marketinško usposobljenost. Prilagoditve, moč in kompleksnost se povečujejo s številom držav, na katerih podjetje deluje. Da bi bilo podjetje pri širitvi svojih aktivnosti preko meja lastne države uspešno, se mora naučiti osnovnih principov mednarodnega trženja oz. marketinga (opredelitve v Tabeli 3.9).

Tabela 3.9: Opredelitve mednarodnega poslovanja/trženja/marketinga

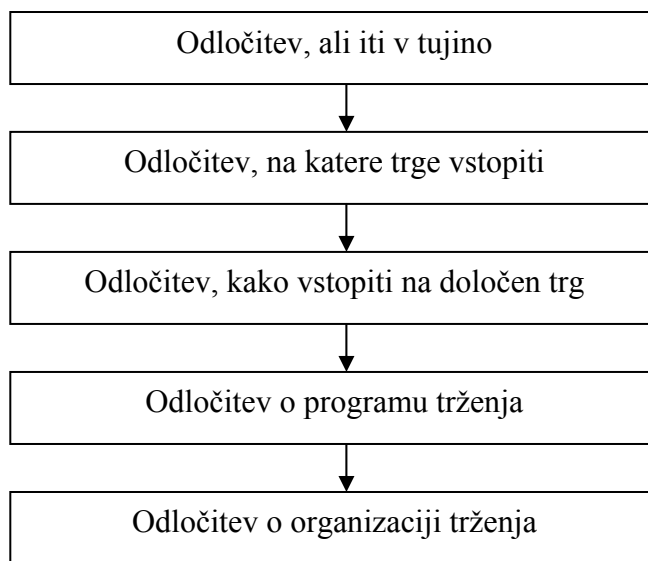
<i>Opredelitev</i>	<i>Avtor</i>
Mednarodno poslovanje, ki ga številni avtorji razlagajo kot sinonim za mednarodno trženje, lahko poenostavljeno opredelimo kot mednarodno trženje izdelkov in storitev in izvajanje drugih netrženjskih poslovnih nalog v tujini. Prvine mednarodnega trženja se lahko pojavijo tudi v lokalnem delujočem podjetju. Današnje globalno trženje trgov ne razume ločeno, temveč kot eno globalno tržnico. Mednarodno trženje pa je pri različnih podjetjih na različnih razvojnih stopnjah in se izvaja v različnih konceptih. Po eni strani je mednarodno trženje zelo enotno in – kjer se da – standardizirano, po drugi strani pa zaradi razlik med trgi zelo diferencirano.	Brenčič Makovec in Hrastelj (2003, 16–17)
Po tradicionalnem razumevanju mednarodnega trženja oz. marketinga je mednarodno trženje del trženja, ki se odvija preko nacionalnih meja. Ključna razlika je prostor, kjer se to trženje odvija; torej razlike in posebnosti trgov, ki jih označujejo različnosti razmer in sestavin trženja izdelka ali storitve na izbranem trgu v primerjavi z domačim.	Terpstra v Brenčič Makovec in Hrastelj (2003, 16)
Mednarodni marketing je načrtovanje in izvajanje transakcij preko državne meje za zadovoljitev ciljev posameznikov in organizacij.	Czinkota, Ronkainen (1995, 6)
Mednarodni marketing so poslovne aktivnosti, ki načrtujejo, cenovno opredeljujejo, promovirajo in usmerjajo tok blaga in storitev podjetja k potrošnikom oziroma uporabnikom v več kot eni državi, in sicer z motivom dobička.	Cateora in Graham (2007, 9)
Vse marketinške aktivnosti, ki jih podjetje izvaja preko nacionalnih meja, lahko imenujemo mednarodni marketing.	Jurše (1997, 8)
Izvozni marketing moramo razumeti širše, in sicer kot »analizo tržnih priložnosti, razvoj marketinških strategij, planiranje marketinških programov in upravljanje marketinških naporov za potrebe izvoza.«	Skrť (1999, 17)

Uspešen vstop na tuje trge je pogojen s številnimi pomembnimi odločitvami (glej Sliko 3.1). Podjetje mora dobro poznati okolje, na katerega vstopa, in se mu mora znati tudi dobro prilagoditi.<sup>17</sup> Najprej mora sploh sprejeti **odločitev za odhod v tujino** in pri tem pretehtati

<sup>17</sup> »Philips je začel na Japonskem poslovati z dobičkom šele potem, ko je zmanjšal velikost aparatov za kavo, tako da so ustrezali manjšim japonskim kuhinjam, in brivnikov, da so se prilegali manjšim rokam Japoncev. Coca-Cola je morala v Španiji umakniti dvolitrske steklenice, saj ima le malo Špancev hladilnike z dovolj velikimi razdelki za take steklenice.« (Kotler 2004, 385).

več tveganj (npr. razumevanje poslovne kulture, tuje zakonodaje, ustrezno število menedžerjev z mednarodnimi izkušnjami itn.), nato mora sprejeti **odločitev, na katere trge vstopiti**<sup>18</sup>, pri čemer mora upoštevati svoje trženjske cilje in politike in oceniti privlačnost potencialnih trgov, naslednja odločitev, ki jo podjetje mora sprejeti, je, **na kakšen način vstopiti na določen trg**, pri čemer ima podjetje različne možnosti – od posrednega in neposrednega izvoza, licence, skupnih in neposrednih vlaganj do procesa internacionalizacije. Naslednji korak je **odločitev o programu trženja**, pri čemer se morajo mednarodna podjetja odločiti, do kakšne mere bodo prilagodila svoje trženjske strategije lokalnim razmeram, in sicer z vidika izdelka, trženjskega komuniciranja, cene in tržnih poti. Ne nazadnje pa mora podjetje **prilagoditi tudi organizacijo trženja**, in sicer se podjetja načeloma odločajo, da vodijo svoje mednarodne trženjske dejavnosti na tri načine: skozi izvozne oddelke, mednarodne divizije ali globalne organizacije (Kotler 2004, 384–405).

Slika 3.1: Ključne odločitve pri mednarodnem trženju



Vir: Kotler (2004, 384).

Po Kellerju (1998, 570) so za prenos na globalne trge še posebej primerne naslednje skupine izdelkov: visoko tehnološki izdelki, kot npr. televizorji, ure, računalniki, fotoaparati, avtomobili, ker so uporabni, njihova uporaba je razumljiva vsem tržiščem in se ne razlikuje bistveno od tržišča do tržišča; izdelki z visokim ugledom, kot npr. kozmetika, nakit, oblačila itn., ker ciljajo na enako ciljno skupino; storitve in izdelki *'business-to-business'*, kot npr.

<sup>18</sup> »Na splošno podjetje raje vstopi na trge držav, ki (1) imajo visoko oceno tržne privlačnosti, (2) so povezani z majhnim tveganjem in (3) kjer ima podjetje konkurenčno prednost.« (Kotler 2004, 389).

letalske družbe ali banke, ki sporočajo korporativno podobo; trgovci na drobno, ki ciljajo na kupce v višjih dohodkovnih razredih, kot npr. Toys 'R Us; tržne znamke, ki so v svoji komunikaciji poudarjajo svoj izvor, kot npr. Foster's beer; izdelki, ki za normalno delovanje ne potrebujejo lokalnih prilagoditev (v nasprotju z npr. telekomunikacijskimi napravami, ki se morajo prilagoditi lokalnemu omrežju).

Temeljno marketinško strategijo sestavljajo tri strateške stopnje (Jančič 1990, 87): **selekcija ciljnih trgov, izbira konkurenčne pozicije ter oblikovanje marketinškega spleta.**

**Selekcija ciljnih trgov.** Zaradi nehomogenosti trgov in razpršenosti potrošnikov se je potrebno osredotočiti na enega ali več izbranih segmentov potrošnikov, pri tem ločimo vsaj štiri tipe segmentacije: **geografsko**, kjer nas zanimajo razlike med potrošniki glede na geografske dejavnike, npr. kraj bivanja; **sociodemografsko**, kjer potrošnike segmentiramo npr. po spolu, starosti, izobrazbi itn.; **psihografsko**, kjer se osredotočimo na karakteristike ljudi, njihove interese itn., ter **behavioristično**, pri čemer nas zanimajo navade potrošnikov.

**Izbira konkurenčne pozicije.** Že izbira ciljnega trga v bistvu opredeli izbor in število konkurentov podjetja. Govorimo o konkurenčnem pozicioniranju, ki ga Kotler (1996, 308, v Jančič 1990, 88) opredeljuje kot »umetnost oblikovanja predstave o podjetju in vrednosti, ki jo to ponuja, da bi segment potrošnikov razumel in cenil prizadevanja podjetja glede na njegove konkurente«. Pomembno je odkriti, kako in na osnovi česa potrošniki v določenem segmentu vrednotijo ponudbo izdelkov. Za opredelitev konkurenčne pozicije so ključne poglobljene raziskave potrošnikov.

**Oblikovanje marketinškega spleta.** Za dosego želene pozicije na trgu mora podjetje potrošniku ponuditi vrednost v obliki marketinškega spleta, ki se v teoriji najpogosteje opredeljuje kot splet 4P (angl. *product, place, price, promotion*), v zadnjih letih pa celo 7P (dodatno še angl. *people, physical evidences in processing*).

### 3.3 Strategije vstopa na mednarodne trge

Neposredno z odločitvijo o izboru trga je povezan tudi način oz. oblika vstopa oz. vstopna strategija podjetja za izbrani trg. Raziskovanje, katerega od trgov izbrati, naj bi bilo postopno in temeljito, še posebej, če takšen trg zahteva kapitalsko zahtevno obliko vstopa. Cilj izbora je namreč najti trge tiste države, »ki imajo ustrezen tržni potencial, z ustrežno strategijo vstopa pa zagotoviti optimalno izkoriščanje tržnih priložnosti na izbranem trgu« (Jurše v Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 100).

Načini vstopa podjetij na tuje trge se razlikujejo glede na možnost nadzora, stroške in tveganje. Glede na načine in oblike vstopa podjetij na mednarodne trge Brenčič Makovec in Hrastelj (2003, 138–183) delita podjetja v tri glavne skupine: **izvozna, pogodbeno ter investicijska (naložbena) podjetja**.

**Izvozna podjetja:** izdelki/storitve so ponavadi izdelani na domačem trgu ali v tretjih državah, nato pa prek ene od oblik izvoza vstopijo na namembni trg. Izvoz je praviloma začetna oblika internacionalizacije podjetja. Ločimo naslednje oblike izvoza: **neposredni, posredni in kooperativni izvoz**.

**Neposredni izvoz** (npr. zastopniki in distributerji itn.) predstavlja neposreden stik proizvajalca izdelka s prvim posrednikom, tudi s končnim odjemalcem ali uporabnikom na ciljnim trgu. Pri neposrednem izvozu je, v primerjavi s posrednim izvozom, tveganje večje, ob tem pa so večji tudi možni donosi (podjetje se neposrednega izvoza lahko loti z domačim izvoznim oddelkom, prodajno enoto v tujini, potujočim izvoznim zastopnikom ali v tujini zaposlenim trgovcem oz. agentom).

**Posredni izvoz** (npr. izvozne trgovske družbe, izvozna združenja in konzorciji, izvozni posredniki itn.), pri katerem proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom oz. odjemalcem izdelkov/storitev in neposredno ne prevzema nobenih izvoznih dejavnosti – te namreč izvede drugo domače podjetje, pri čemer proizvajalec ne izvaja aktivnosti prodaje na tujih trgih. Je najmanj tvegana oblika izvoza (ločimo pasivno izvažanje, pri katerem podjetje izvaža občasno in zgolj na lastno pobudo oz. na podlagi spontanega naročila iz tujine, ter aktivno

izvažanje, pri katerem se podjetje obveže, da bo izvažalo izdelke na določen trg; v obeh primerih proizvodnja ostaja na domačem ozemlju).

**Kooperativni izvoz** vključuje dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji, ki v celoti izvajajo izvozne aktivnosti in posle mednarodnega poslovanja. Usmerjajo tudi trženjske aktivnosti sodelujočih podjetij na ciljnih trgih.

**Pogodbena podjetja** (npr. licenčno poslovanje, franšizing, pogodbena proizvodnja, skupna vlaganja, strateške zveze itn.). Prenosi proizvodnje brez neposrednih naložb kapitala temeljijo na pogodbenem razmerju med zainteresiranimi udeleženci poslovanja. Pogodbene oblike so danes prevladujoče oblike vstopov na tuje trge, seveda ob predpostavki sodelovanja s kredibilnimi partnerji. Ločimo posredne in neposredne oblike (praviloma vključujejo izvoz kapitala) prenosov proizvodnje na tuje trge. Razlogi za to obliko izvoza so: biti bližje kupcem, zmanjšati stroške proizvodnje in transportne stroške, skrajšati prodajne poti, izogibanje omejitvam vstopa itn.

**Investicijska (naložbena) podjetja.** Podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu (npr. prodajni predstavnik, prodajne podružnice, lastne prodajne enote na tujem, regionalni centri itn.).

Zadnji korak, ki ga podjetje lahko naredi, pa je **proizvodnja v tujini** (Chee in Harris 1998, 278, 292). O enakih štirih modelih vstopa podjetja na trg govori tudi Jain (2000, 523–527), ki opozarja, da mora podjetje pri odločitvi o modelu vstopa na trg oceniti tveganje in stopnjo angažiranosti ter izbrati model, ki najbolj ustreza ciljem in sredstvom podjetja. Pri odločitvi naj upošteva: značilnosti izdelka, makro okolje, konkurenčno prednost podjetja, kapitalske zmožnosti ter interno korporativno percepcijo, ki vpliva na korporativno selekcijo informacij ter distanco med odločevalci v podjetju ter ciljnim potrošniki. Ti dejavniki namreč opredeljujejo raven tveganja v primerjavi z viri podjetja v procesu odločanja o modelu vstopa.

Ameriška podjetja, kot so Kodak, Hewlett-Packard in Whirlpool, dokazujejo, da lahko investicije v čas in energijo, posvečeno raziskavam družbe in navad potrošnikov, prinesejo veliko dobička. Bolj kot na megaprojekte in drage prevzeme ta podjetja prisegajo na racionalen pristop – postopoma gradijo svojo prisotnost na trgu. Podjetja so začela ob vstopu na tuje trge načrtno sodelovati z lokalnimi birokrati, podjetniki in odločujočimi družbenimi

skupinami. Prisegajo torej na sodelovanje in partnerski pristop, saj so jih izkušnje naučile, da je le-ta veliko bolj učinkovit kot agresivne sovražno nastrojene strategije.

De Mooijeva in Keegen (1991, 7–9) pa podjetja glede na raven internacionalizacije delita na: **domača** oziroma **nacionalna** podjetja, **mednarodna** podjetja, **multinacionalna**, **globalna** in **transnacionalna** podjetja. Po njunem mnenju koncept mednarodnega marketinga pomeni zgolj »širitev domače trženjske strategije in načrta v svet«. Kar pa je lahko nevarno v primeru, da strategije ne prilagajamo lokalnim posebnostim.

Da bi podjetja lahko razvila globalno strategijo, morajo razviti določene konkurenčne prednosti, med njimi ekonomijo obsega, globalno tržno znamko, dostop do cenovno ugodnih virov proizvodnje in podobno. Izziv največjih podjetij, ki gradijo na tržni znamki, je globalizacija. V 90-ih letih prejšnjega stoletja se je veliko tovrstnih podjetij združevalo z namenom širitve poslovanja in posledično večje konkurenčnosti na globalnih trgih (na področju farmacije npr. Merck in Du Pont, na področju IT-ja npr. AT&T in NCR itn.). Združitve in prevzemi so torej postali osnovni motor pospeševanja rasti prodaje (Arnold 1992, 227).

Pred podjetjem, ki se odloči za vstop na tuje tržišče, je težka naloga. Glede globalnih marketinških odločitev Keller (1998, 559–572) opozarja predvsem na: **izbor tržišč, način vstopa na tržišče, oblikovanje globalnih marketinških programov ter najustreznejšo organizacijo marketinga.**

**Izbor tržišč.** Tržniki morajo oceniti privlačnost tržišča, konkurenčno prednost, dejavnike in raven tveganja ter vse stroške, ki bodo nastali zaradi vstopa na novo tržišče, pri tem pa morajo preučiti ekonomske, kulturne, demografske, politične, pravne in druge dejavnike. Potrebno se je zavedati, da močne pozicije na domačem trgu, ki jo je podjetje gradilo dolga leta, ni mogoče prav preprosto prenesti na novo tržišče. Podjetje si mora postaviti tudi jasne cilje, kaj želi doseči na novem tržišču.

**Način vstopa na tržišče.** Barwise in Robertson (v Keller 1998, 561) sta opredelila naslednje tri možnosti vstopa na novo globalno tržišče: izvoz obstoječih tržnih znamk na novo tržišče (t. i. geografska širitev), prevzem obstoječe tržne znamke na novem tržišču ter ustvariti neko obliko strateške povezave z drugim podjetjem (npr. partnerstvo, licence itn.).



Potrebno je opredeliti tudi tri ključne kriterije: hitrost vstopa, nadzor in investicijske stroške.

Tabela 3.10: Vstopne marketinške strategije

<i>Strategija</i>	<i>Kriterij za ocenjevanje</i>		
	<i>Hitrost vstopa</i>	<i>Nadzor</i>	<i>Investicijski stroški</i>
Geografska širitev	počasi	visok	srednji
Prevzem tržne znamke	hitro	srednji	visoki
Strateška povezava med tržnimi znamkami	zmerno	nizek	nizki

*Vir: Povzeto po Barwise in Robertson (v Keller 1998, 561).*

**Oblikovanje globalnih marketinških programov.** Eno najpomembnejših vprašanj, na katerega si mora podjetje odgovoriti, preden vstopi na nov trg, je: ali bo marketinške aktivnosti standardiziralo<sup>19</sup> ali prilagajalo lokalno.

**Najustreznejša organizacija marketinga.** Pri globalnem marketinškem pristopu se podjetje načeloma odloča med naslednjimi tremi pristopi: centralizacijo v matici, decentralizacijo – odločitve sprejemajo na lokalnih trgih ali kombinacijo centralizacije in decentralizacije.

Jurše (1998, 26) dodaja, da je mednarodne tržne priložnosti mogoče najbolj uspešno izkoristiti, če podjetje sprejme in realizira naslednje odločitve: izbere in opredeli ciljne trge (nacionalne trge in ciljne segmente odjemalcev) kot odgovor na strateško vprašanje, kje konkurirati; opredeli marketinške cilje, ki jih namerava podjetje doseči na tujih trgih v določenem časovnem obdobju, kot odgovor na vprašanje, kaj želi podjetje doseči na tujih trgih; določi načine in oblike konkuriranja kot odgovor na strateško vprašanje, kako konkurirati na izbranih tujih trgih (izbira strategije vstopa na izbrane trge in snovanje strategije razvoja lastne tržne pozicije z uvajanjem izdelkov na tuji trg, repozicioniranjem izdelka, oblikovanjem lastnih prodajnih poti, ...); določi primeren trenutek vstopa na izbrane trge kot odgovor na strateško vprašanje, kdaj konkurirati (ali biti prvi na trgu ali slediti konkurentom); sproti spremlja raven doseženih rezultatov in v primeru odstopanj od načrtovanih ciljev in standardov sprejme korektivne ukrepe kot odgovor na strateško vprašanje, kakšni so dejansko doseženi učinki aktivnosti na tujih trgih; izbere primeren trenutek zapaščanja določenega trga ali umika izdelka iz prodaje na določenem nacionalnem

<sup>19</sup> Harvardski profesor Ted Levitt je, denimo, leta 1983 v polemičnem članku zagovarjal popolno poenotenje trgov brez upoštevanja lokalnih posebnosti. Njegovi kritiki pa so kot primer nestandardiziranih aktivnosti (kljub sicer globalni tržni znamki) izpostavili med drugim tudi Coca-Colo (Keller 1998, 564).

trgu kot odgovor na strateško vprašanje, kdaj skrčiti ali povsem prekiniti svoje aktivnosti na določenem trgu.

Vstopna strategija podjetja pa lahko vpliva tudi na odločitev o strategiji tržne znamke (Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 138).

### **3.4 Strategije tržnih znamk na mednarodnih trgih**

Multinacionalno podjetje, ki želi močno in prepoznavno globalno znamko, jo mora zelo premišljeno upravljati, in sicer mora za začetek (Aaker in Joachimsthaler 2000, 310–311): vzpodbuditi izmenjavo poznavanja in vpogled v najboljše prakse v različnih državah ter si pomagati na osnovi izkušenj drugih; spodbuditi skupen razvoj in podporo načrtovalnega procesa globalne tržne znamke, in sicer združiti strategije globalne tržne znamke z lokalnimi in državnimi strategijami; določiti odgovornosti za oblikovanje meddržavne sinergije in pri tem angažirati najboljše strokovnjake na tem področju; izvršiti odlične strategije oblikovanja in gradnje tržne znamke.

V nadaljevanju navajamo različne vidike strategij tržnih znamk izbranih avtorjev: (1) **Jaina**, (2) **Cateore in Grahama** ter (3) **De Moojijeve**.

**Strategije tržne znamke po Jainu.** Jain (2001, 308–310) razlikuje med naslednjimi osnovnimi strategijami tržne znamke:

- **Eno ime svetovne tržne znamke.** Gre za t. i. globalne tržne znamke, ki se jih lahko trži z enakim marketinškim pristopom in pozicioniranjem po vsem svetu.
- **Eno ime svetovne tržne znamke, prilagojeno različnim trgom,** kar daje potrošnikom vtis lokalnega izvora.
- **Različna imena tržne znamke izdelka za isti izdelek, prilagojena različnim trgom,** s čimer skušajo podjetja zaobiti jezikovne ovire.
- **Krovna tržna znamka podjetja oz. korporacijska znamka.**

Dodatno pa omenimo še **lokalno tržno znamko**, ki je zaradi možnosti boljše koordinacije in učinkovitejšega nadzora nad izvajanjem komunikacijskih strategij oblikovana posebej za določen trg.

**Usmeritve podjetij v mednarodnem marketingu po Cateori in Grahamu.** Cateora in Graham (2007, 20–23) ločita naslednje tri koncepte mednarodnega marketinga:

- **Koncept širitve domačega trga** (angl. *domestic market extension orientation*), pri katerem lokalno podjetje išče možnosti širitve prodaje lokalnih izdelkov na tuje trge, s tem da je lokalna prodaja še vedno prioriteta. Prilagajanja marketinškega spleta posebnostim tujega trga praktično ni.
- **Koncept multidomačega trga** (angl. *multidomestic market orientation*), pri katerem podjetja (rečemo jim tudi policentrična) prepoznavajo vsak trg kot poseben in drugačen od ostalih, zato tujim podružnicam puščajo proste roke pri prilagajanju trženjskih strategij.
- **Koncept globalnega marketinga** (angl. *global market orientation*), pri katerem iščejo podjetja (rečemo jim tudi geocentrična) podobnosti med trgi in jim s standardizirano trženjsko strategijo ponujajo standardizirane izdelke. Ta koncept predstavlja najpopolnejšo obliko zlitja podjetja z lokalnimi okolji. Središče usmerjenosti postane za podjetje svetovno in ne več nacionalno tržišče, govorimo o t. i. globalnem trgu.

**Strategije širitve tržne znamke po De Mooijevi.** De Mooijeva (1998, 22–23)<sup>20</sup> razlaga različne globalne strategije tržnih znamk, pri čemer najprej opozarja na različne vrste tržnih znamk:

- **Eno ime tržne znamke za en izdelek** (angl. *single-product brands oz. monobrands*), pri čemer je glavni namen tržne znamke dodati vrednost izdelku (kot primer navaja After Eight, Lion, Pepsodent itn.).
- **Linijske tržne znamke** (angl. *range brands oz. line brands*), pri čemer je skupina izdelkov uvrščena pod eno ime, enotno obljubo in pozicioniranje (kot primer navaja Budweiser – light/dark, Mercedes – 190/300 SE).
- **Korporacijske znamke** (angl. *umbrella brands oz. corporate brands*), pri čemer se različni izdelki pojavljajo pod skupnim imenom – najpogosteje kar pod imenom podjetja

---

<sup>20</sup> De Mooijeva med dejavnike, ki vplivajo na odločitev za standardizacijo ali prilagoditev, uvršča: izdelčno kategorijo, življenjski cikel izdelka ter pozicioniranje tržne znamke, medije, domet tržišča, organizacijo in vodstvo podjetja, stopnjo homogenizacije potrošnikovih potreb in okusov ter oglaševalski koncept (De Mooij 1998, 26–31).

(kot primer navaja GM – Pontiac/Chevrolet, Benetton – oblačila/parfumi, Philips – hi-fi/televizorji/britvice itn.).

Nadalje pa De Mooijeva razlaga naslednje osnovne strategije, ki jih podjetja izvajajo v procesu internacionalizacije:

- **Kultivacija že uveljavljenih lokalnih tržnih znamk.** Pri tem nacionalno tržno znamko s prenosom vrednot in strategij v več držav razvijemo v mednarodno.
- **Globalno izhodišče, lokalna prilagoditev.** Pri tem razvijemo globalni koncept za svetovno tržišče, ki ga nato prenašamo lokalno in ga pri tem prilagodimo lokalnim vrednotam.
- **Ustvarjanje nove tržne znamke.** Pri tem prepoznamo globalno potrebo ali željo po nekem novem izdelku oz. storitvi in ga/jo razvijemo (primer igrice Nintendo Gameboy).
- **Razvoj podaljška linije izdelkov.** Primerno predvsem, če želimo izkoristiti prednosti globalnih promocijskih programov.
- **Nakup lokalnih tržnih znamk in njihova internacionalizacija.** Pri tem gre predvsem za prevzeme in združevanja, pri katerih postanemo lastniki tržnih znamk. Cilj omenjene strategije je uspeli z lokalno tržno znamko, nato pa ji dodati mednarodne tržne znamke oz. uskladiti lokalne z mednarodnimi tržnimi znamkami.
- **Uporaba multi-lokalne strategije.** Pri tem za različne države z namenom lokalne prepoznavnosti razvijemo različne strategije.

Navedene različne vidike strategij tržnih znamk izbranih avtorjev lahko strnemo v naslednje tri osnovne strategije:

- **Strategija lokalnih tržnih znamk s prilagojenimi imeni,** ki se prilagajajo lokalnim posebnostim trgov tako z imenom kot tudi z elementi trženjskega spleta.
- **Strategija globalne tržne znamke,** ki se z elementi trženjskega spleta **prilagaja lokalnim trgom** in daje s tem potrošnikom vtis lokalnega izvora.
- **Strategija globalne tržne znamke** (ki je lahko tudi krovna tržna znamka oz. korporacijska znamka) s **poenotenimi elementi trženjskega spleta,** ki predstavlja najpopolnejšo obliko zlitja podjetja z lokalnimi okolji.

### 3.5 Mednarodne razsežnosti slovenskih podjetij

Da Slovenija kot majhna država izvažata velik delež lastne produkcije in storitev, ni presenetljivo, vzpodbudno pa je, da najboljša slovenska podjetja ne izvažajo več le izdelkov oz. storitev, temveč tudi znanje (angl. *know-how*) in kapital. Številna na tujih trgih uspešna domača podjetja so se preoblikovala v večnacionalna podjetja s proizvodnjo, podjetji in podružnicami po vsem svetu. Največji slovenski izvoznik je podjetje Revoz, novomeška podružnica podjetja Renault, s skupnim izvozom prek 1,2 milijarde EUR v letu 2007. Najmočnejša slovenska znamka je Gorenje, proizvajalec visoko kakovostnih gospodinjskih aparatov, ki jih odlikuje prepoznaven dizajn. V Sloveniji uspešno poslujejo tudi številne mednarodne korporacije, kot npr. Goodyear, Novartis (Lek), Henkel, Johnson Control, ITW, Hella Lux in danski Danfoss. Zaradi visokih stroškov dela imajo le redka močna mednarodna podjetja večino proizvodnje v Sloveniji. Med najuspešnejšimi izvozniki so farmacevti in avtomobilisti, povečuje pa se tudi izvoz storitev. Kar nekaj uspešnih slovenskih izvoznikov ima pomembne tržne deleže na mednarodnih trgih v svojih nišah.

Po začasnih podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je bil »izvoz v letu 2008 v primerjavi z letom 2007 večji za 1,9 %, uvoz pa je bil večji za 6,7 %; pokritost uvoza z izvozom je bila 86,2-odstotna. Slovenija je v decembru 2008 izvozila za 1.177,8 milijonov EUR blaga, uvozila pa za 1.487,1 milijonov EUR blaga. Pokritost uvoza z izvozom je bila 79,2-odstotna. Blago, odpremljeno v države članice EU, je bilo vredno 772 milijonov EUR (65,5 % izvoza vsega blaga), blago, prejeto iz držav članic EU, pa je bilo vredno 1.098,2 milijona EUR (73,8 % vsega uvoženega blaga). V države, ki niso članice EU, je Slovenija izvozila za 405,8 milijonov EUR blaga, od tam uvozila pa za 388,9 milijonov EUR blaga. Po začasnih podatkih je Slovenija v letu 2008 izvozila za 19.777 milijonov EUR blaga (to je za 1,9 % več kot v letu 2007), uvozila pa za 22.944,4 milijonov EUR blaga (ali za 6,7 % več kot v letu 2007). V letu 2008 je primanjkljaj v blagovni menjavi s tujino znašal 3.167,3 milijonov EUR, pokritost uvoza z izvozom pa je bila 86,2-odstotna.«<sup>21</sup>

Slovenska izvozna podjetja lahko razdelimo na tri skupine: na tiste, ki izvažajo na trge držav, ki so članice Evropske unije, na trge držav nekdanje Jugoslavije ter neevropske trge. Na trgih nekdanje Jugoslavije in srednje Evrope ima slovensko gospodarstvo zaradi poznavanja

---

<sup>21</sup> Vir: Statistični urad Republike Slovenije. 2009. Dostopno prek: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?ID=2153](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=2153) (3. april 2009).

nedvomno konkurenčno prednost, zaradi česar bolj previdna oz. manj ambiciozna slovenska podjetja varno ostajajo na teh trgih. V Evropski uniji imajo slovenska podjetja največ svojih poslovnih enot v Veliki Britaniji, Nemčiji, Avstriji in Franciji, med novejšimi članicami Evropske unije pa na Češkem, Madžarskem, Poljskem in Slovaškem pa tudi v Rusiji in Ukrajini. V Srbiji in Makedoniji, denimo, naj bi imelo svoja predstavništva, poslovne enote ali proizvodne obrate 14 slovenskih podjetij, v BiH in na Hrvaškem pa 13. Za slovenska podjetja je očitno zanimiva tudi Kitajska, kjer naj bi imelo svoje poslovne enote 20 slovenskih podjetij, v Avstraliji sedem, v ZDA deset itn. Podjetja ustanavljajo hčerinske družbe v tujini - z namenom povečati prodajo predvsem na že uveljavljenih trgih, zaradi težnje po osvajanju novih tržišč pa tudi na povsem novih trgih (Delo – FT 2006, 28).

Po podatkih državnega statističnega urada<sup>22</sup> je Slovenija v letu 2006 izvozila za 16,7 milijard EUR blaga v več kot 112 držav; od tega v Evropo 15,5 milijard EUR oz. 92,8 %, in sicer največ v Nemčijo (21,2 %), Italijo (13,9 %), Hrvaško (9,4 %), Avstrijo (9,3 %) in Francijo (7,3 %). V EU-25 skupaj 68,4 % in v države na območju bivše Jugoslavije 16,3 %.

V letu 2006 je Slovenija izvozila največ strojev in transportnih naprav (38,2 %), proizvodov, klasificiranih po materialu (25,7 %), raznih končnih izdelkov (13,9 %) in kemičnih izdelkov (13,7 %).

»Za slovenske blagovne znamke bi težko rekli, da so prepoznavne globalno,« je prepričana Brenčič Makovčeva (2006), »morda je temu še najbližje Gorenje, ki deluje kot panevropska blagovna znamka, z vse bolj jasno identiteto in podobo, usmerjeno v inovativnost in oblikovanje. Na medorganizacijskih trgih se globalnosti približuje Trimo /.../ Večina bolj prepoznavnih slovenskih blagovnih znamk deluje regionalno ali osredotočeno na posameznih trgih.« Brenčič Makovčeva izpostavlja tudi globalne nišne igralce (npr. Kolektor, Domel, Cimos, Seaway, Akrapovič itn.).

Brenčič Makovčeva (2007) je prepričana, da danes podjetje ne more biti veliko, če »strategija rasti in razvoja podjetja ne sloni na smelem in proaktivnem trženju, ustvarjanju prepoznavnosti na podlagi kakovosti, zanesljivosti in razvojne drugačnosti«. In nadaljuje, da

---

<sup>22</sup> Vir: Statistični urad Republike Slovenije. 2007. Dostopno prek: [http://www.stat.si/letopis/index\\_vsebina.asp?poglavje=23&leto=2007&jezik=si](http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=23&leto=2007&jezik=si) (3. april 2009).

je največji izziv za vsa slovenska podjetja, ki želijo ustvarjati zdravo rast, »iskanje novih segmentov na trgih, tudi tistih, ki so navidezno nedosegljivi«. Nadalje pojasnjuje, da je osvajanje mednarodnih trgov, sploh če želiš to narediti z lastno tržno znamko in drugačno trženjsko strategijo, »krut in dolgotrajen boj za ustvarjanje prepoznavnosti in pridobivanje kupcev«. Vse to pa zahteva velik zalogaj tako človeških kot tudi finančnih virov.

*»Perspektiva za Slovenijo so vmesni izdelki. Tisti, ki jih delajo za znane kupce, za več multinacionalk, kot so na primer Kolektor, Prevent, Hidria, so prožnejši, zelo neodvisni, ker je kupcev več, ni jim treba vlagati v blagovne znamke, ker delajo za znane kupce. To je ceneje, lažje in manj nevarno za prevzeme. Kolektor in Hidria sta med najuspešnejšimi podjetji po številnih kazalcih, sta pa nišna proizvajalca. Kolektor je prvi na svetu v svoji niši, vendar ni velik po obsegu. Gorenje, ki dela za končnega porabnika, je v precej težjem položaju. Manjša kot je niša, bolj globalen moraš biti, ker sicer nisi učinkovit in ne moreš imeti ekonomije obsega,« razlaga Svetličič (v Delo – FT 2006, 28).*

Svetličič (v Šalamun 2007) pojasnjuje, da ni le smiselno, temveč nujno, da se slovensko podjetje razvije v multinacionalno. Podjetje lahko, pravi, označimo kot multinacionalko takrat, ko ima afilicije v tujini v več kot eni državi, pri čemer gre za podjetja enotne strategije s tujimi neposrednimi investicijami. Podjetja, ki samo izvažajo, po njegovem mnenju še niso multinacionalke, ampak se kot takšna pojmujejo šele takrat, ko začnejo v tujini tudi proizvajati. Praviloma začnejo z izvozom v bližnje države, nato v tiste bolj oddaljene ali pa se odločijo za dolgoročneje pogodbene in kasneje kapitalske povezave. Svetličič verjame, da je internacionalizacija prvi pogoj za rast produktivnosti in konkurenčnosti in da ni pomembna le zaradi večje dobičkonosnosti, temveč že zato, da podjetje sploh obstane na trgu.

Na lestvici največjih slovenskih mednarodnih koncernov časnika Finance (Zalaznik 2009) se konstantno pojavljajo Mercator, Krka in Gorenje; med največjimi pa se je v letu 2008 le Krki uspelo prebiti visoko tudi na lestvici najbolj internacionaliziranih družb. Skupina Mercator je na lestvici že tretje leto zapored največja slovenska multinacionalka. Najvišji indeks internacionaliziranosti pa je imela skupina Splošna plovba. 25 multinacionalk na lestvici je imelo v letu 2008 v upravljanju v tujini 4,5 milijarde EUR sredstev (27 odstotkov več kot leta 2007), v 360 podjetjih so zaposlovale 29 tisoč ljudi, na tujih trgih pa so ustvarile za 7,3 milijarde evrov prihodkov. V povprečju je vsaka skupina imela v letu 2008 14 podjetij v

tujini. Petindvajseterica je v tujini razpolagala s tretjino vseh sredstev, vsak tretji zaposleni pa dela v tujini (slovenske skupine niso preveč naklonjene zaposlovanju tujcev v vrstah višjega menedžmenta). Večjo pomembnost trgov zunaj Slovenije odraža tudi naraščajoča raven internacionaliziranosti pri večini podjetij. Večina največjih je namreč nadpovprečno povišala svojo stopnjo internacionaliziranosti. Glede na rast ravni internacionalizacije so se najbolj izkazali Petrol, Mercator, Merkur, Kompas, Perutnina Ptuj in GEN-I.

Slovenija ima kar nekaj znamk, ki imajo v svetu visoke tržne deleže, vendar niso uveljavljene. »Z vidika klasičnega ameriškega razumevanja in v skladu z Interbrandovimi merili globalnosti blagovnih znamk ne moremo govoriti o globalnih slovenskih znamkah. Imamo pa zelo prepoznavne regionalne znamke, predvsem korporativne, ki so v Evropi in bolj oddaljenih trgih dobro prepoznavne ter uživajo pozitivno podobo,« razlaga Brenčič Makovčeva (v Petrov 2006) in navaja razloge za to predvsem v pomanjkanju znanja podjetij »o trgih, kupcih, razvoju, razumevanju in sistematičnosti strategij razvoja blagovnih znamk« (Brenčič Makovec 2006). Prav zadnje je v slovenskih podjetjih po njenem mnenju pogosta težava. »Blagovna znamka je namreč obljuba kupcu, zato so podcenjeni prav nekonsistentnost, nezadosten nadzor in prehitro spreminjanje blagovne znamke, predvsem pa zahtevnost njenega upravljanja. Še posebej so težave opazne tam, kjer so uprave oz. lastniki naravnani kratkoročno, ne izražajo nagnjenosti k tveganju in mednarodne proaktivnosti, se ne usmerjajo h kupcu in ne razumejo trženja na mednarodnih trgih.« (Brenčič Makovec 2006). (Pre)pogosto se slovenska podjetja ukvarjajo zgolj s prodajo, ne pa celovitim trženjem, meni Kline (v Planinc 2003, 48). Veliki izvozniki so za gospodarstvo Slovenije zelo pomembni, vendar večina od njih v svetovnem merilu ne pomeni veliko. Velika priložnost slovenskih podjetij so niše – že sedaj smo Slovenci lahko ponosni na kar nekaj podjetij, ki so v svetovnem vrhu: v motociklizmu se že vrsto let kot pojem kakovosti pojavljajo izpušni sistemi podjetja Akrapovič, ki ga poseblja entuziastični lastnik Igor Akrapovič. Podjetje Pipistrel Iva Boscarola je znano po proizvodnji ultra lahkih letal, podjetje Seaway je prepoznavno med najbolj vrhunskimi oblikovalci in projektanti jadrnic na svetu in še bi lahko naštevali (Velcl 2005, 18–19). To je le nekaj dokazov, da so uspešne slovenske gospodarske zgodbe mogoče.



## 4 OMEJITVENI DEJAVNIKI USPEŠNEGA PRODORA TRŽNIH ZNAMK PREKO NACIONALNIH MEJA

Ključni dejavnik razlikovanja med domačim in tujim trženjem je predvsem okolje, ki ga sestavlja več dejavnikov; le-te mora podjetje ob vstopu na nov tuj trg poznati in se jim prilagoditi. Vstop na tuj trg je lahko tvegan, še zlasti zaradi sprememb tečajev, zaščitnih ukrepov, pravnih ovir, medkulturnih in jezikovnih razlik, političnih problemov, visokih stroškov prilagajanja, višjih stroškov tržnega komuniciranja in številnih drugih razlogov.

V ekonomskem okolju, v katerega namerava podjetje vstopiti, je pomembno (s)poznati in upoštevati: posebnosti ekonomskega, političnega in finančnega sistema, v katerega podjetje vstopa, stopnjo ekonomske razvitosti trga, obnašanje porabnikov in njihovo kupno moč, vstopne omejitve države, sporazume, v katere vstopa država, pravno-zakonodajno okolje, ustrezne institucije za pridobitev podatkov o trgu itn. (Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 40–41). Cateora in Graham (2007, 10) razlagata, da na odločitve glede mednarodnega marketinga vplivata tuje in domače okolje. Tuje okolje opredeljujejo dejavniki, ki jih ni mogoče nadzorovati, in sicer: ekonomske, kulturne, politične in pravne sile, konkurenca, raven tehnologije, struktura distribucije, geografski položaj ter infrastruktura. Domače okolje pa opredeljujejo tako dejavniki, ki jih ni mogoče nadzorovati (struktura konkurence, politične in pravne sile, ekonomsko stanje), kot tudi drugi, ki pa jih je mogoče nadzorovati (značilnosti podjetja, cena, izdelek, promocija, distribucijski kanali, raziskava).

V več državah podjetje sodeluje, bolj prilagodljivo mora delovati, da se lahko ustreže raznovrstnim potrebam potrošnikov. To pa od podjetja zahteva odprtost, širino, prilagodljivost, izredno dobro poznavanje lokalnih razmer ter nujno povezovanje z lokalnimi strokovnjaki – od analitikov, lokalnih gospodarstvenikov, pravnikov do marketinški agencij.

V nadaljevanju se bomo podrobneje posvetili vplivu **države porekla**, pomenu **panoge**, **obsegu razpoložljivih sredstev** ter **omejitvam zaradi medkulturnih razlik**, ki jih vidni teoretiki najpogosteje omenjajo kot omejitvene dejavnike pri delovanju podjetja izven domačega trga.

## 4.1 Vpliv države porekla

Razpoložljivost osnovnih produkcijskih faktorjev, kot sta denimo delo in kapital, se na mednarodnih trgih vse bolj izenačuje, ti dejavniki postajajo vse bolj enakomerno dostopni ter prenosljivi na globalne trge. Zaradi izenačevanja konkurenčnih sposobnosti podjetij trženjski raziskovalci na medkulturnih trgih ob bok klasičnemu '4P' trženjskemu spletu iščejo možnost v t. i. peti sestavini trženjskega spleta – državi porekla izdelkov oz. storitev, njeni nacionalni identiteti, predvsem pa njeni mednarodni prepoznavnosti. Posledice globalizacije in koncentracije trgov so vidne v procesu homogenizacije elementov povpraševanja. V teh razmerah postaja poreklo blaga neke vrste splošna informacija o posameznih lastnostih izdelka ali pa hevristična bližnjica, ki lahko ključno vpliva na potrošnikove odločitve. Pri tem Slovenija seveda tekmuje z državami, ki na tem gradijo že leta in so tradicionalno ter rastoče prepoznavne. Največja, morda celo edina konkurenčna prednost slovenskih podjetij se skriva v t. i. mehkih, nevidnih, necenovnih, velikokrat povsem neotipljivih dejavnikih, kot na primer znanju, sposobnostih, veščinah, ki so konkurentom težko ali sploh nedosegljive; npr. prilagodljivosti poslovnih procesov, visoki splošni stopnji prilagodljivosti podjetja, inovativnem in projektno zasnovanem razvoju itn. (Brenčič Makovec 2004, 26).

Tako kot tržnim znamkam tudi državam dobro javno mnenje pomaga pri prodaji. Spoštovanje, ki jim ga izkazujejo drugi, vpliva na njihov mednarodni položaj in finančno moč. Da bi identificirala najuspešnejše države z vidika podobe, je raziskovalna inštitucija GfK Custom Research North Amerika v sodelovanju s Simonom Anholtom, največjim strokovnjakom na področju brandinga držav, vlad in mest, izmerila imidž 50-ih držav (angl. *Nation Brand Index* - NBI<sup>SM</sup>). Indeks je bil izdelan na osnovi ankete s področja naslednjih kategorij: izvoz, vlada, kultura, ljudje, turizem, priseljevanje, naložbe, in sicer med 1.000 prebivalci vsake od izbranih 20-ih držav. Rezultati (glej Tabelo 4.11) so pokazali, da ima med 50 ocenjevanimi državami Nemčija najboljšo celostno podobo oz. imidž. Sledijo ji Francija, Velika Britanija, Kanada, Japonska, Italija in ZDA. Največ splošnega znanja je imela večina anketirancev o ZDA, kar jih uvršča na vrh lestvice prepoznavnosti držav (Podlesek 2008).

Tabela 4.11: Razvrstitev držav glede na NBI<sup>SM</sup> 2008

	<i>Država</i>		<i>Država</i>
1	Nemčija	11	Španija
2	Francija	12	Nizozemska
3	Velika Britanija	13	Norveška
4	Kanada	14	Avstrija
5	Japonska	15	Danska
6	Italija	16	Škotska
7	ZDA	17	Nova Zelandija
8	Švica	18	Finska
9	Avstralija	19	Irska
10	Švedska	20	Belgija

*Vir: Anholt-GfK Roper Nation Brand Index 2008 (v Podlesek 2008).*

Potrošniki izdelkom iz določene države pogosto pripisujejo stereotipne lastnosti, povezane z državo, njihovimi prebivalci in kulturo. In obratno. Nekatere države so postale znane zaradi določenih uspešnih tržnih znamk. Nemčija slovi po pivu in dobrih avtomobilih, Italija po čevljih, visoki modi in testeninah, Japonska po napredni tehnologiji, Francija po siru, parfumi in vinu. Oznaka 'made in' v teh primerih deluje kot zagotovilo kakovosti in s tem že sama po sebi kot neke vrste znamka (Aaker 1991, 128). S poudarjanjem države porekla prenaša podjetje asociacije o državi na tržno znamko. Ne moremo si zatiskati oči in ignorirati 'proizvajalskega ugleda' države. Za ugled v tem kontekstu je treba zelo in dolgo časa garati; tako posamezna podjetja, ki se prebijajo v tujini, kot tudi država sama. Uspeh mednarodne menjave je v veliki meri odvisen od ugleda države, ki je v veliki meri odvisen od strategije gospodarstva. Če je ta pozitiven, lahko pomembno vpliva tudi na uspešen prodor tako podjetij kot tudi njihovih tržnih znamk. Tudi države so namreč tržne znamke, zanje veljajo enake zakonitosti kot za druge tržne znamke.

Zaznano poreklo blaga se je v mednarodni poslovni praksi nedvomno izkazalo za enega od dejavnikov razlikovanja izdelkov, izbire porabnikov ter dejavnikov konkurenčnosti. Poznavanje učinkov in delovanja porekla blaga sta pomembna pri trženju izdelkov in storitev tako na globalni kot tudi na lokalni ravni. Podjetja morajo poznati in upravljati učinke porekla blaga, saj lahko z uspešnim delom delno vplivajo na zaznavo pozitivnih specifičnih lastnosti države, iz katere prihajajo (Dujič in drugi 2005, 12–13).

Kompleksnost in medsebojno vplivanje dejavnikov okolja, v katerem deluje podjetje, ter zaznane lastnosti izdelkov ali storitev skupaj vplivajo na porabnikovo nakupno vedenje in odločanje. Če potrošnik tržne znamke ne pozna, ga bo verjetno najprej zanimalo, od kod

izhaja. In to bo vplivalo na njegove zaznave in asociacije v zvezi s tržno znamko, kar bo posledično vplivalo tudi na njegovo nakupno odločitev. Na to opozarja tudi Anholt (2000, 101): »Eden najpomembnejših posamičnih faktorjev glede tržnih znamk, ki delujejo na mednarodni ravni, je tudi tisti, ki je najpogosteje spregledan s strani lastnikov, ker se zdi tako očiten: od kje prihajajo.« Tudi Aaker in Joachimsthaler (2000, 52) v opredelitvi identitete tržne znamke omenjata državo porekla kot sestavni del tržne znamke, na osnovi česar lahko sklepamo, da država porekla dejansko vpliva na tržne znamke. Tudi Kapferer (1997, 40) opozarja na vpliv države porekla, saj le-ta v ljudeh vzbudi kulturne asociacije, ki vplivajo na vrednotenje tržne znamke. Kot pravi Anholt (2000, 104): »Prav tako kot korporacijske tržne znamke tudi tržne znamke porekla vzbudijo določene vrednote, ocene in čustvena sprožila v mislih potrošnikov glede verjetnih vrednot kateregakoli izdelka, ki prihaja iz te države.«

Kline in Berginc (2004) ugotavljata, da je pomemben element pri gradnji korporativne tržne znamke njena turistična tržna znamka. Država kot upravljana in zaznana tržna znamka lahko podjetju, ki izhaja iz te države, prinese veliko koristi, saj lahko »svoj zgrajen imidž prenese na številne druge dejavnosti, panoge, podjetje, institucije pa tudi na njene državljane« (Kline in Berginc 2004, 963). Gnooth (Kline in Berginc 2004, 963) je na osnovi študije turističnega pozicioniranja Nove Zelandije dokazal obstoj vzvodov, prek katerih se imidž turistične tržne znamke prenaša na druge krovne znamke te države. Podobno kot tržne znamke izdelkov in storitev tudi tržne znamke držav delujejo kot indikatorji kakovosti svojih izdelkov in storitev, zato mora vsaka država dobro razmisliti, kaj je njena konkurenčna prednost in jo nato tudi učinkovito komunicirati, saj se ta percepcija prenaša na tržne znamke izdelkov in storitev, ki prihajajo iz te države, in predstavlja osnovo za njeno pozicioniranje. Gnoth (v Kline in Berginc 2004: 968) trdi, da turisti v tuji državi doživijo osebne izkušnje, ki jih kasneje prenesejo na izdelke te države, saj jih spominjajo nanjo. S tem se gradi pozitiven imidž države.

Prva znamka države Slovenije od njene osamosvojitve je **I feel Slovenia**, ki je bila lansirana konec leta 2007. Identiteta se v vseh svojih šestih elementih (poslanstvu, viziji, razlikovalnih prednostih, koristih, vrednotah in osebnosti) močno navezuje na naravo Slovenije in Slovencev (Konečnik 2009).

Kaj pa si tujci mislijo, ko kupijo izdelek, na katerem piše »made in Slovenia«? Dojemajo to oznako kot konkurenčno prednost, zagotovilo kakovosti? Po izkušnjah slovenskih podjetij, ki

se borijo na tujih trgih, bi težko trdili, da je v večini primerov tako. S tem se strinja tudi Kline (Kline v Planinc 2003, 48): »Zaradi oznake 'made in Slovenia' slovenske znamke izgubljajo pri ceni in to predvsem zaradi pomanjkanja strategije pri umeščanju naše države pri gradnji lastnega ugleda.« Nekatera slovenska podjetja celo sprejmejo odločitev za uporabo tujega jezika zato, da zbudijo vtis boljše kakovosti z nakazovanjem na poreklo iz tuje države, kjer tovrstni izdelki oz. storitve slovijo po svoji kakovosti (Puharič in drugi 1994, 195). Zaradi poistovetenja kupca s tržno znamko pa je takšna odločitev dolgoročno lahko vprašljiva (npr. zaradi konflikta med kulturo države porekla in poreklom izdelka oz. storitve). Nobenega zagotovila ni, da bo izdelek s tujim imenom na tujih trgih res bolje sprejet, zagotovo pa s seboj ne bo ponesel del slovenske nacionalne identitete, prav tako zagotovo ne bo prispeval k promociji naše države. Nekatera slovenska podjetja ubirajo srednjo pot in se po vstopu v Evropsko unijo pogosto raje kot za oznako 'Made in Slovenia' odločajo za oznako 'Made in Europe'. Tržna znamka 'Made in Europe' je na razvijajočih se azijskih, južnoameriških in tudi afriških trgih zelo močan adut, je prepričan Franjo Bobinac, predsednik uprave Gorenja (v Šalamun 2007). »Slovenija je majhna država in v globalnem smislu slabo prepoznavna,« pravi Bobinac (v Šalamun 2007), »zato je identifikacija z Unijo pomemben korak pri sklepanju poslov na oddaljenih in novih trgih.« Prepričan je, da je »pripadnost skupni zvezi dobrodošla tudi z vidika navezovanja stikov s partnerji v EU, ki so imeli pogosto izkrivljeno podobo o urejenosti in sodobnosti države in s tem podjetja«.

Kaj torej storiti, da bodo slovenski izdelki in storitve prepoznavni in predvsem konkurenčni na svetovnih trgih, Slovenija kot država porekla pa prepoznavna tudi kot tržna znamka, seveda s čim bolj pozitivno podobo, ki bo temeljila na konkurenčnih prednostih podjetij in njihovih izdelkov oz. storitev? Številni tujci se poleti sprehajajo po ljubljanskih ulicah in izgubljeno iščejo izdelke, spominčke, ki simbolizirajo Slovenijo. So to leseni izdelki? Čipke? Votla in pobarvana jajca? Bi znali na to vprašanje odgovoriti Slovenci sami? Morda so za prepoznavnost Slovenije še največ naredili uspešni športniki, npr. Martin Strel s svojimi ekstremnimi podvigi in Lojze Peterle z igranjem na orglice. V Sloveniji ni organizirane gospodarske promocije, s pomočjo katere bi slovenska podjetja lažje in uspešneje osvajala tuje trge. To vlogo naj bi opravljali predvsem Slovenska turistična organizacija (STO) in Gospodarska zbornica Slovenije (GZS). Gospodarske ambicije za uspešen prodor v tujino potrebujejo dodatne spodbude v obliki promocije, ki predstavlja jedro strategije poslovnih odnosov s tujino, gospodarskega povezovanja in orodje informiranja potencialnih poslovnih partnerjev.

Kuhelj Krajnović in drugi (2006, 165–171) so opozorili na naslednje možne temelje gradnje blagovne znamke Slovenija:

- tržno znamko Slovenija naj (so)ustvarjajo njene poslovne zvezde: Keko Varicon, zlata gazela Slovenije v letu 2004, BIA Separations, najbolj prodorno biotehnološko podjetje v Sloveniji, Gorenje, ki je v Sloveniji uveljavilo koncept v oblikovanje usmerjenega podjetja (angl. *design-minded company*), Trimco, vzor učečega se podjetja itn.;
- slovenski *superpravki* na lestvici najboljših slovenskih podjetij: Adria Mobil, Hit, TCG Unitech itn.;
- vrhunsko vodenje v podjetjih, kar izpostavlja tudi De Chernatony (2000, 8): »V novem svetu upravljanja blagovnih znamk, za katerega je značilno usklajevanje dejavnosti, je tim za blagovno znamko pomembnejši od vodje. Sestavljajo ga strokovnjaki z raznoliko funkcionalno podlago, ki prihajajo z različnih področij v organizaciji ali zunaj nje.«

## 4.2 Pomen in ugled panoge

Večina slovenskih podjetij, ki uspešno deluje na mednarodnih trgih ali nanje smelo prihaja, deluje v električnih in optičnih dejavnostih, beli tehniki, gumarski industriji, projektnem inženiringu, tudi biotehnologiji itn. Predvsem z učinkovito izrabo notranjih virov in njihovih prednosti je uspelo narediti preobrat tudi nekaj podjetjem, ki sicer delujejo v zelo zrelih dejavnostih, kot sta tekstilna in lesna (Brenčič Makovec 2004, 26). Prednjačijo (glej Tabelo 4.12) proizvodnja podjetja, in sicer tista, ki proizvajajo stroje in naprave, kovine in kovinske izdelke, vozila in plovila, kemikalije in kemične izdelke ter električno in optično opremo. V primerjavi z najuspešnejšimi globalnimi svetovnimi znamkami (glej Tabelo 3.9), ki delujejo v industrijah pijač, na IT področju, panogi telekomunikacij ter avtomobilizma, slovenska podjetja največ izvažajo v povsem drugih dejavnostih.

Tabela 4.12: Izvoz blaga po najpomembnejših dejavnostih v letu 2006 v 1000 EUR

	<i>Izvoz v letu 2006 v1000 EUR</i>	<i>V % glede na celotni izvoz</i>
Proizvodnja strojev in naprav	2.590.368	15,5
Proizvodnja kovin in kovinskih izdelkov	2.569.685	15,3
Proizvodnja vozil in plovil	2.518.562	15,0
Proizvodnja kemikalij in kemičnih izdelkov	2.303.518	13,7
Proizvodnja električne in optične opreme	1.695.866	10,1
Proizvodnja pohištva itn.	1.017.167	6,1
Proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas	859.709	5,1
Proizvodnja vlaknin, papirja, založništvo itn.	616.128	3,7
Proizvodnja tekstilnih in krznenih izdelkov	570.279	3,4
Proizvodnja hrane, pijač in tobačnih izdelkov	459.130	2,7

*Vir: Statistični urad Republike Slovenije. 2007. Izvoz in uvoz blaga po področjih, podpodročjih in oddelkih Standardne klasifikacije dejavnosti.*

Na obseg prodaje in dobičkonosnost podjetja ter razlikovanje podjetja od konkurence pa ugodno vpliva tudi ugled tako panoge kot tudi samega podjetja. Visok ugled lahko podjetju med drugim izboljša pogajalsko moč, poveča moč tržne znamke in poveča zvestobo kupcev. Po mnenju poslovne javnosti (glej Tabelo 4.13) je bila v letu 2009 najbolj ugledna dejavnost »Proizvodnja in prodaje farmacevtskih izdelkov«. Sledita ji dejavnosti »Turizem, zdravilišča, igre na srečo« ter »Proizvodnja in prodaja računalniške opreme« (Kline in drugi 2009).

Tabela 4.13: Najbolj ugledne dejavnosti po mnenju poslovne javnosti v letu 2009

<i>Dejavnost</i>	<i>Stopnja ugleda panoge (1 - podjetje ima zelo nizek ugled, 5 – podjetje ima zelo visok ugled)</i>
Proizvodnja in prodaja farmacevtskih preparatov	3,99
Turizem, zdravilišča, igre na srečo	3,89
Proizvodnja in prodaja računalniške opreme	3,75
Poštna in telekomunikacijske storitve ter proizvodi	3,71
Proizvodnja hrane	3,68
Proizvodnja in prodaja vozil ter plovil	3,68
Trgovine z živilskimi izdelki na debelo in drobno	3,58
Proizvodnja pijač	3,54
Proizvodnja in trgovina električne in optične opreme	3,51
Bančništvo	3,5

*Vir: Kline in drugi (2009).*

### 4.3 Obseg razpoložljivih sredstev

Graditev tržne znamke traja pri končnem porabniku vsaj deset let in zahteva nenehne naložbe v oglaševanje in kakovost izdelkov. V zadnjem desetletju so to poskušali predvsem ponudniki internetnih storitev (npr. Yahoo!, Aol, Lycos, BOL); samo za oglaševanje v Evropi je vsak od navedenih investiral več sto milijonov dolarjev letno, pa kljub temu vsem ni uspelo. Slovenska podjetja, na drugi strani, najpogosteje nimajo niti toliko skupne realizacije, kolikor bi potrebovala za naložbe v mednarodno oglaševanje, če bi želela ustvariti množično prepoznavno tržno znamko na evropskih trgih. Sicer pa sama prepoznavnost še zdaleč ni zagotovilo, da bodo kupci dali prednost tej tržni znamki pred že uveljavljenimi. Edina rešitev je usmeritev v majhne nišne trge in ustvarjanje ugleda na njih z nadpovprečno inovativnimi izdelki in storitvami ter inovativnim marketinškim pristopom. To je pomembno tudi na medorganizacijskih trgih, kjer je eden od pomembnih dejavnikov cenovna konkurenčnost – vendar le-ta seveda ne pomaga, če kupci podjetja sploh ne poznajo oz. ga ne vključijo v krog potencialnih ponudnikov. Prav tako so na medorganizacijskih trgih izrednega pomena visoko kakovostni poslovni procesi podjetij, ki zagotavljajo točnost dobave, čim manj reklamacij ter seveda nizke proizvodne stroške. Prednost imajo tista slovenska podjetja, ki so hitra, prilagodljiva in ambiciozna. In takšnih zagotovo ni malo (Vizjak 2003, 15).

»Zaradi premajhnih vlaganj imajo slovenska podjetja velike težave pri prodoru na tuje trge,« se strinja tudi Kline (Kline v Planinc 2003, 48), ki ocenjuje, da ima Slovenija kar nekaj znamk, ki imajo v svetu visoke tržne deleže, njihov problem pa je, da niso uveljavljene, zato njihovi izdelki brez tržne znamke ne morejo dosegati višjih cen. Žabkarjeva (v Petrov 2006) zaradi omejenih virov (kapitala, znanja in drugega) slovenskih podjetij priporoča »strategijo gradnje manjšega števila (ene do dveh) močnejših znamk, usmeritev trženjskih programov na glavne in s tem močnejše asociacije z blagovno znamko, uporabo močno integriranih elementov blagovne znamke, ki vplivajo na zavedanje in ugled, kombinacijo strategij potiska in potega ter opiranje na povezave z drugimi blagovnimi znamkami«.

Še posebej pomembno za vstop in uspešno delovanje na tujih trgih pa je marketinško raziskovanje kot sistematično zbiranje, rekodiranje in analiziranje podatkov z namenom zagotavljanja koristnih informacij, potrebnih pri marketinškem odločanju, saj mora podjetje v hudo konkurenčnem okolju sprejemati še težje odločitve, povezane z ogromnimi negotovostmi (Cateora in Graham 2007, 214).



#### 4.4 Omejitve zaradi medkulturnih razlik

Pisana svetovna tržnica je kulturološko izjemno občutljiva. »Že Nietzsche je konec devetnajstega stoletja kulturo obravnaval kot vir razlik, nesoglasij in nerazumevanj na vseh ravneh človeškega življenja. /.../ Koncept kulture je širok in zelo kompleksen. Za mednarodnega tržnika predstavlja obvladovanje razlik v jeziku, veri, vrednotah, izobrazbi, stališčih, družbeni organiziranosti, navadah, političnem življenju, estetiki, materialni kulturi in kulturoloških razsežnostih razlik med porabniki ali odjemalci različnih kultur trgov oz. držav. /.../ Pogosto je še posebej težko razumeti specifične navade ali vrednote kupcev na različnih trgih, torej predvsem sociološko in psihološko plat obnašanja porabnikov oz. odjemalcev.« (Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 49). Kultura kot element tržne znamke obsega sistem vrednot in idej, predstavlja vir navdiha in energije, ki veje iz tržne znamke. Govori o legitimnosti tržne znamke v skladu z vrednotami v družbi (Kapferer 1992, 39–40).

Med sestavine kulture, ki vpliva na vse sestavine trženjskega spleta, štejemo med drugim vrednote in norme, religije, umetnost in estetiko, materialno kulturo in življenjske razmere (Murdock v Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 256). Sestavine kulture določajo trženjsko obnašanje in vedenje. Vsaka sestavina kulture vpliva na vsako izmed spremenljivk trženjskega spleta.

Države in s tem trgi, na katerih deluje mednarodno podjetje, so zelo raznoliki, predvsem zaradi različnih kulturnih dejavnikov, kot so: zgodovina, jezik, religija, vrednote in običaji, če izpostavimo le vidnejše dejavnike razlikovanja. Prav kulturna senzibilnost je po Anholtovem mnenju (Anholt 2000, 84) dejavnik, ki določa uspešnost prvega stika podjetja in tržne znamke s tujimi potrošniki. Za uspešen prodor na tuji trg mora podjetje natančno preučiti medkulturne razlike, pri tem mora biti še posebej pozorno na: **jezikovne posebnosti in omejitve, različne vrednote, vpliv religije, navade in običaje ter geografske razlike.**

**Jezikovne posebnosti in omejitve.** Jezik je ogledalo kulture. »Francoska akademija znanosti in umetnosti je naštel kar 2796 jezikov, kar je 15-krat toliko, kot je danes držav.« (Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 259). Približno sto jezikov pa se uporablja v mednarodnem trženju, pri čemer prevladuje angleški jezik. Podjetje, ki vstopa na določen trg, mora dobro poznati jezik in njegove zakonitosti, večinoma je najbolj učinkovito, da se pri izvajanju trženjskih aktivnosti poveže z lokalnimi agencijami. Pri komuniciranju (tudi ali predvsem pri

imenih tržnih znamk) so namreč pomembna tudi narečja, ton, izgovorljivost določenih črk, besednih zvez itn. Razlike, skratka, ki jih tujci niti ne zaznamo. Znanje jezika pa je seveda ključno tudi pri poslovnih pogovorih, kjer je podjetje, ki vstopa na tuji trg, vedno tujec in zato v slabšem izhodiščnem položaju. Prav zato veliko tujcev pri poslovnih pogovorih uporablja raje nek drugi jezik in ne tistega, ki ga govorijo na trgu, na katerega podjetje vstopa. Jezik kot najbolj vidna sestavina kulture še vedno predstavlja največjo oviro pri načrtovanju globalnih strategij.

**Različne vrednote.** Vrednote so najbolj globoko zakoreninjene in najbolj stanovitne sestavine kulture. Obstaja nekaj globalnih ali splošnih človeških vrednot (npr. umivanje), pri mednarodnem poslovanju pa je bolj relevantno poznavanje in upoštevanje območnih in področnih vrednot. Če jih upoštevamo, se lahko izognemo večjim napakam ter izgubi časa in denarja pri mednarodnem trženju (Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 257–258). Na Japonskem, denimo, je čistoča zelo pomembna vrednota, zato japonske matere porabijo veliko več plenice kot ameriške.

**Vpliv religije.** »Nekatera verstva zavračajo uporabo in s tem trženje nekaterih izdelkov,« opozarjata Makovec Brenčičeva in Hrastelj (2003, 258). V muslimanskih državah, denimo, ne jedo svinjine, kar morajo upoštevati vsa podjetja, ki delujejo v prehrabeni industriji. Različne religije pa vplivajo npr. tudi na način pogajanja v posamezni državi, ki se – predvsem v Aziji in Afriki – zelo razlikuje od načina, ki smo ga vajeni v Evropi. Poznavanje načina poslovanja ter verskih praznikov je pomembno za načrtovanje tako poslovnih potovanj kot tudi prodajnih akcij, še opozarjata Makovec Brenčičeva in Hrastelj (2003, 259); še posebej tam, kjer vera predstavlja način življenja.

**Navade in običaji.** V Angliji npr. vožnja po levi strani ceste. V Afriki so zaradi neizobraženosti hrano za otroke, denimo, mešali z onesnaženo vodo, zaradi česar je umrlo veliko otrok. Podjetje, ki je prodajalo diamante, je v svojih oglasih uporabilo panterja z diamantno ogrlico, pri tem pa spregledalo dejstvo, da panter v določenih kulturah simbolizira smrt. Zaradi družin z velikimi gospodinjski (npr. v Grčiji, Španiji in Italiji) prebivalci veliko bolj povprašujejo po gospodinjskih aparatih z večjimi zmogljivostmi (npr. večjih pralnih strojih, večjih kuhališčih itn.) in večjih paketih hrane ter čistil. V nasprotju z njimi pa v skandinavskih državah približno eno tretjino gospodinjskih predstavljajo gospodinjska posameznikov, katerih potrebe so precej drugačne.

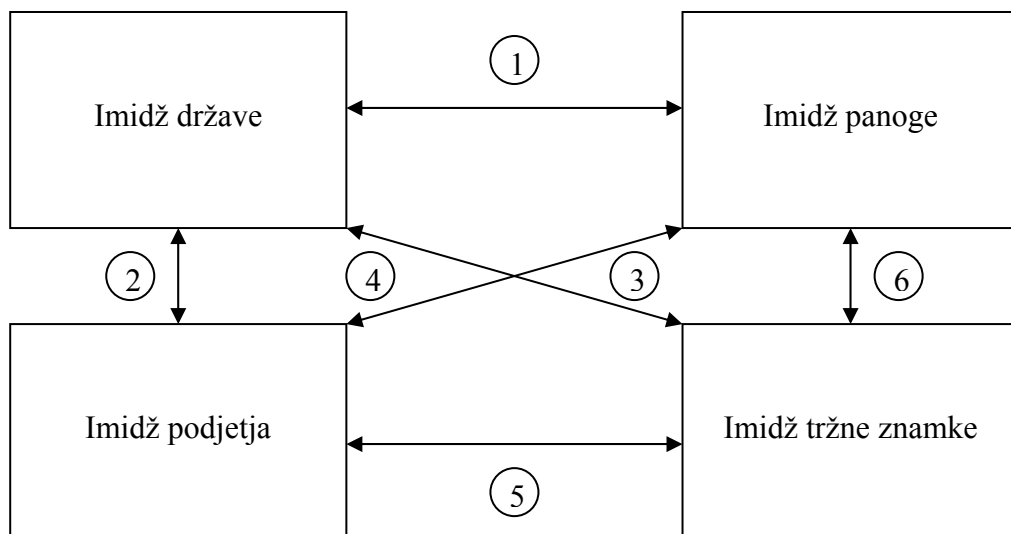
**Geografske razlike.** Predvsem podjetja, ki delujejo v industriji oblačil, obutve, hrane in pijače, morajo upoštevati različno klimo, ki je posledica geografskih razlik. Ponudbo izdelkov in storitev morajo podjetja prilagoditi na primer različnim temperaturam, količini padavin in nadmorski višini v posamezni državi.

#### **4.5 Prikaz vpliva ključnih dejavnikov na prodor tržnih znamk preko nacionalnih meja**

Dowling (1994) je v kontekstu mreže imidžev korporacijsko znamko države povezal z imidžem panoge, podjetij in njihovih posameznih tržnih znamk. Imidž tržne znamke je tako razdelil v kategorije panog, te nadalje v podkategorije podjetij in te še naprej v nove podkategorije – posamezne tržne znamke (Kline in Berginc 2004, 965).

Ključne dejavnike vpliva na uspešen prodor tržnih znamk prek nacionalnih meja bomo prikazali v izpeljanki Dowlingovega modela, ki predstavlja šest vzvodov, izhajajočih iz štirih imidžev povezanih entitet, in sicer: **države, panoge, podjetja in tržne znamke**. Kot pojasnjujeta Kline in Berginc (2004, 968), lahko imidž države »vpliva na imidž posamezne panoge, ki delujejo na podjetja ter njihove znamke izdelka ali storitve. /.../ Velja pa tudi obratni transfer imidžev, torej od tržne znamke izdelka ali storitve na podjetje, panogo in, v končni konsekvenci, državo.« Na percepcijo deležnikov o organizaciji vplivajo: država izvora, panoga ter podoba tržne znamke. Nekatere panoge so, denimo, bolj ugledne kot druge (o tem pišemo v poglavju 4.2). Podoba države (o vplivu države porekla pišemo v poglavju 4.1) lahko na organizacijo vpliva pozitivno ali negativno (v primeru negativnega vpliva je bolj priporočljivo, da organizacije ne povezujemo z državo, iz katere prihaja).

Slika 4.2: Šest vzvodov, ki izhajajo iz štirih imidžev povezanih entitet



Vir: Dowling (1994, 142–152).

Vzvodi na sliki 4.2 predstavljajo naslednje potencialne vplive (povzeto po Dowling 1994, 142–159):

1. Nekatere države so znane po odličnosti v določenih panogah (npr. Avstralija po volni, Italija po športnih avtomobilih, Škotska po viskiju) oz. procesih (npr. Švedska in Finska po dizajnu, Francija in Italija po modi). Velike multinacionalke lahko te pozitivne asociacije uspešno izkoriščajo za ustvarjanje kredibilnosti pri lansiranju novih izdelkov.
2. Številna podjetja posredno ali neposredno opozarjajo na državo izvora<sup>23</sup>, nekatere celo z uporabo države v imenu (npr. American Express) ali v sloganu (npr. Lufthansa – German Airlines). Korist tovrstne povezave je v veliki meri odvisna od ugleda države.
3. Tudi tretja povezava – med imidžem države in tržne znamke – je dvosmerna in med navedenimi najpogostejša. Tržne znamke, kot so Apple, Boeing, Coca-Cola, Disney, Ford, Levis itn., so sooblikovale imidž ZDA, obratno pa tudi imidž ZDA pomaga tem in drugim podjetjem pri prodoru na trge izven ZDA. Kupci namreč cenijo tržno znamko, ki prihaja iz države z dobrim ugledom (Gucci in Chanel, denimo, sta postali globalni znamki izven države izvora zaradi povezave z eleganco in 'savoir faire', ki sta značilni za Francijo in Italijo).
4. Za povezavo med imidžem panoge in podjetja ne obstaja prav veliko raziskav. Nekatera podjetja, kot sta Philips in Volvo, uporabljajo korporativno oglaševanje z namenom osveščanja poslovne javnosti, da delujejo v različnih panogah. Dogaja pa se tudi, da

<sup>23</sup> Več o državi porekla oz. izvora v poglavju 4.1.

podjetje svoje kompetence gradi na kompetenci druge panoge (švedsko podjetje Saab, denimo, izkorišča svoje reference na področju proizvajalca letal za promocijo avtomobilov).

5. Povezava imidža tržne znamke in podjetja se najpogosteje izraža v korporacijski znamki, kot je npr. BMW.
6. Povezava med imidžem panoge in tržne znamke odkriva močan vpliv prepoznavnih tržnih znamk na panogo. Imidž Coca-Cole in Pepsija praktično opredeljujeta panogo brezalkoholnih pijač kot tudi McDonald's in Pizza Hut v veliki meri opredeljujeta panogo hitre hrane.

Na organizacijo pa seveda lahko vpliva tudi kombinacija teh dejavnikov.

# 5 KVALITATIVNA RAZISKAVA O VPLIVU TRŽNE ZNAMKE PRI USPEŠNEM PRODORU IZBRANIH SLOVENSКИH PODJETIJ NA TUJE TRGE

## 5.1 Namen in cilji

Kljub temu, da se številni teoretiki ukvarjajo s preučevanjem različnih dimenzij tržne znamke, neposrednega preučevanja vpliva tržne znamke pri uspešnem prodoru podjetij na tuje trge v teoriji nismo zasledili, sploh pa ne za primer slovenskih podjetij. Preučiti to neraziskano področje na šestih primerih uspešnih slovenskih izvoznih podjetij je zato **namen** tega magistrskega dela.

Problem bomo raziskali s pomočjo kvalitativne raziskave, pri tem pa smo si zastavili naslednje **tri cilje**, in sicer raziskati:

1. **če sploh, zakaj in kako uspešna slovenska podjetja na tujih trgih gradijo tržne znamke;**
2. **če se pri tem podjetja, ki delujejo na potrošniških, razlikujejo od tistih, ki delujejo na medorganizacijskih trgih;**
3. **kaj je skupno tistim najbolj uspešnim in kateri dejavniki z vidika tržne znamke so odločilni za uspešen nastop slovenskih podjetij na tujih trgih.**

**Cilj 1: Raziskati, če sploh, zakaj in kako uspešna slovenska podjetja na tujih trgih gradijo tržne znamke.** Main (2005) je prepričan, da je gradnja tržne znamke učinkovita strategija rasti. Chee in Harris (1998, 262), Kotler (2004, 385) ter Keller (1998, 53, 551–553) se strinjajo (več v poglavju 3), da vstop na tuje trge odpira nove poslovne priložnosti, omogoča ekonomijo obsega, zaradi razpršenosti zmanjšuje tveganje in posledično omogoča dodatne oz. višje donose. Na osnovi ugotovitev (več v poglavju 3.4) izbranih avtorjev (Jaina 2001, Cateore in Grahama 1993 ter De Mooijeve 1998), ki so raziskovali strategije tržnih znamk na mednarodnih trgih, lahko strnemo naslednje tri osnovne usmeritve: strategijo lokalnih tržnih znamk s prilagojenimi imeni, strategijo globalne tržne znamke, ki se z elementi trženjskega spleta prilagaja lokalnim trgom, ter strategijo globalne tržne znamke s poenotenimi elementi trženjskega spleta.

**Cilj 2: Raziskati, če se pri tem (če sploh, zakaj in kako uspešna slovenska podjetja na tujih trgih gradijo tržne znamke) podjetja, ki delujejo na potrošniških, razlikujejo od tistih, ki delujejo na medorganizacijskih trgih.** Trženje tržne znamke na medorganizacijskem trgu je v literaturi manj obravnavano od trženja na potrošniškem trgu, kar bi lahko odražalo odnos podjetij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, do tržnih znamk.

**Cilj 3: Raziskati, kaj je skupno tistim najbolj uspešnim in kateri dejavniki z vidika tržne znamke so odločilni za uspešen nastop slovenskih podjetij na tujih trgih.** Teoretiki opozarjajo na različne dejavnike, ki vplivajo na tržno znamko, med drugim: upravljanje, strategija ter stopnja v razvoju tržne znamke, uporaba komunikacijskih orodij, pravna zaščita ter omejitveni dejavniki (npr. vpliv države porekla, pomen panoge, obseg razpoložljivih sredstev ter medkulturne razlike). De Chernatony (1998), denimo, je opozoril na naslednje skupne strateške poteze podjetij, ki so uspela zgraditi najmočnejše svetovne tržne znamke: prepoznala so tržno nišo, v kateri so bila sposobna doseči največje konkurenčne prednosti; povezala so se z največjimi distributerji in tako razširila prodajne poti; temeljito so poskrbela za zaščito patentov, tržnih znamk in licenc; ostala so zvesta svoji tržni znamki na vseh ravneh in v vseh primerih; vedno so skrbela za visoko kakovost izdelkov/storitev, ki jih predstavlja tržna znamka; temeljito so raziskala potrebe in želje potrošnikov na posameznih lokalnih trgih; velik poudarek so dala odnosom z javnostmi. Tudi pri tem bomo raziskali, kaj od navedenega in v kolikšni meri drži za izbrana uspešna slovenska izvozna podjetja.

## **5.2 Raziskovalne teze**

Raziskovalne teze smo postavili na osnovi teoretičnih spoznanj o obravnavani tematiki, ki so podana v teoretičnem delu magistrskega dela (v poglavjih 2, 3 in 4).

V našem magistrskem delu nas zanima:

- **Ali se podjetja odločajo za graditev tržnih znamk na tujih trgih predvsem zaradi ustvarjanja novih poslovnih priložnosti, ki jim lahko omogočijo višje donose?**
- **Ali podjetja, ki delujejo na potrošniških trgih, posvečajo tržni znamki več pozornosti in pomena kot podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih?**

- **Ali obstajajo med slovenskimi podjetji, ki gradijo tržne znamke na tujih trgih, kakšne skupne značilnosti?**

Iz teh vprašanj bomo s pomočjo pregleda domače in tuje literature izpeljali in argumentirali teze, ki jih bomo nato preverili z raziskavo.

Pri našem prvem cilju bomo preverjali naslednjo raziskovalno tezo:

**Teza 1: Podjetja se odločajo za graditev tržnih znamk na tujih trgih predvsem zaradi ustvarjanja novih poslovnih priložnosti, ki jim lahko omogočijo višje donose.** Če želi podjetje rasti, mora ali razvijati nove izdelke oz. storitve in iskati nove načine za zadovoljevanje potreb na domačem tržišču ali širiti svoje poslovanje na tuja tržišča. Mednarodna menjava omogoča podjetjem gospodarsko rast, ki je na domačem trgu zaradi omejenosti trga ne bi mogla doseči. Kapferer (1992, 148) ugotavlja, da je »geografska širitev vgrajena v koncept tržne znamke«, saj sta od tega odvisni uspešnost in pozicija tržne znamke v prihodnosti. Prepoznavna, močna in uveljavljena tržna znamka omogoča doseganje višje cene, povečuje tržni delež, zmanjšuje stroške uvajanja novih izdelkov ali predstavlja kombinacijo teh prednosti (Reibstein in drugi 1999, 115–120). Stroški trženja so zaradi visoke prepoznavnosti tržne znamke in zvestobe kupcev manjši, podjetje je učinkovitejše pri pogajanju s poslovnimi partnerji in lažje razširi tržno znamko. Visoko cenjeno ime tržne znamke omogoči takojšnje prepoznavanje in uporabniki jo hitro sprejmejo, strateškim partnerjem podjetja pa predstavlja zagotovilo zanesljivosti. Dobra tržna znamka pomaga graditi pozitivno podobo podjetja ter mu omogoča obrambo pred cenovno konkurenco.

Pri našem drugem cilju bomo preverjali naslednjo raziskovalno tezo:

**Teza 2: Podjetja, ki delujejo na potrošniških trgih, posvečajo tržni znamki več pozornosti in pomena kot podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih.** Trženje tržne znamke na medorganizacijskem trgu je v literaturi manj obravnavano od tistega na trgu izdelkov za končne porabnike. Anderson in Carpenter (2005, 169–170) navajata za to naslednje razloge: (1) pomanjkanje izkušenj in znanja v podjetjih, ki delujejo na medorganizacijskih trgih; tisti, ki se s tem ukvarjajo, težje razumejo, zakaj bi upravljanju tržnih znamk posvečali čas, energijo in sredstva; (2) posebnosti v nakupnem procesu, saj je na potrošniških trgih v nasprotju z medorganizacijskimi trgi v odločitve praviloma vključenih več posameznikov; (3) arhitektura tržnih znamk na potrošniških in medorganizacijskih trgih se razlikuje; na medorganizacijskih trgih imajo menedžerji praviloma precej manj možnosti za upravljanje tržnih znamk, so precej bolj omejeni.



Pri našem tretjem cilju pa bomo preverjali naslednjo raziskovalno tezo:

**Teza 3: Med slovenskimi podjetji, ki gradijo tržne znamke na tujih trgih, obstajajo skupne značilnosti.** Pri preučevanju razlogov, zakaj so nekatera slovenska podjetja v tujini uspela, druga pa ne, so drugi raziskovalci (denimo Jurkovič 2006) prišli do ugotovitev, da so največja slovenska podjetja v poosamosvojitvenem obdobju prehodila uspešno pot. Večina slovenskih proizvodnih podjetij sedaj izdelke izvažata na (najzahtevnejši) evropski trg. V Sloveniji so prestrukturiranje najbolje preživela in dosegla največjo rast podjetja v tistih panogah, ki so tudi v svetu zabeležila največje uspehe. Ena od skupnih značilnosti uspešnih slovenskih izvoznikov, ki jo omenja Jurkovič (2006), je, da so slovenska podjetja iskala prvenstvo v tržnih nišah (npr. Krka na področju generikov).

Na osnovi analiziranja študij primerov šestih izbranih slovenskih podjetij bomo s pomočjo iz teorije izpeljanega lastnega raziskovalnega modela, ki ga pojasnjujemo v nadaljevanju, preverili omenjene teze ter hkrati nakazali na možnost uporabe istega modela tudi pri drugih slovenskih podjetjih, ki si prizadevajo uspešno prodreti na tuje trge.

### 5.3 Raziskovalni model

Čeprav smo sprva kot izhodišče za kvalitativno raziskavo nameravali uporabiti Dowlingov model (glej poglavje 4.5), se je že v prvih raziskovalnih korakih pokazalo, da omenjeni model zaradi nerazpoložljivosti potrebnih podatkov s strani raziskovanih podjetij pa tudi izpostavitve drugih oz. dodatnih dejavnikov vpliva s strani podjetij, vključenih v raziskavo, za našo raziskavo ni ustrezen.

Zato smo poleg dejavnikov, iz katerih izhaja Dowling, na osnovi spoznanj preteklih poglavij izluščili tiste ključne dejavnike (in kombinacijo njihovih vplivov), za katere na osnovi teoretičnih spoznanj ocenjujemo, da pomembno vplivajo na uspešnost prodora podjetij preko nacionalnih meja, in sicer:

1. **Področje delovanja.** Podjetje lahko deluje na potrošniških ali medorganizacijskih trgih.
2. **Način vstopa na tuje trge.** Glede na načine in oblike vstopa podjetij na mednarodne trge Brenčič Makovec in Hrastelj (2003, 138–183) uvrščata podjetja v tri glavne skupine: izvozna, pogodbena ter investicijska (naložbena) podjetja.

3. **Geografska razširjenost.** Poznamo lokalne, regionalne, nacionalne, mednarodne, globalne in transnacionalne, pa tudi evropske, panevropske in panregionalne tržne znamke.
4. **Poslovni rezultati.** Način vstopa na tuje trge je (lahko) odvisen od poslovnih rezultatov, ki vplivajo tudi na obseg razpoložljivih sredstev, namenjenih tržni znamki.
5. **Motivi za vstop na tuje trge.** Chee in Harris, Kotler ter Keller (glej Tabelo 3.5), denimo, se strinjajo, da vstop na tuje trge odpira nove poslovne priložnosti, omogoča ekonomijo obsega, zaradi razpršenosti zmanjšuje tveganje in posledično omogoča dodatne oz. višje donose.

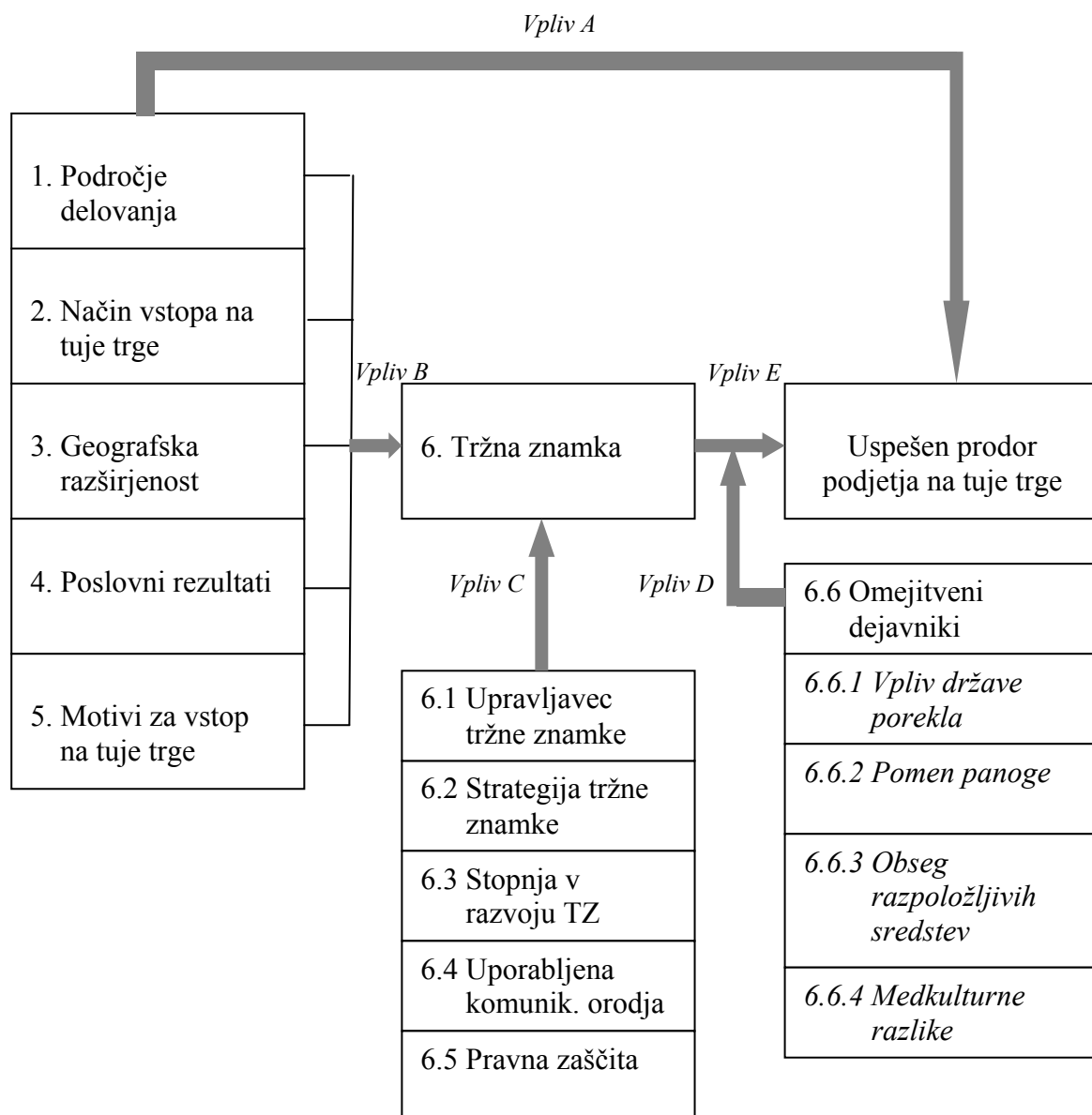
Vsak od omenjenih petih dejavnikov, pa tudi v različnih medsebojnih kombinacijah, lahko vpliva na tržno znamko in jo oblikuje neposredno (**Vpliv B**) ter preko nje vpliva tudi na uspešnost prodora podjetja na tuje trge. Obenem pa lahko na uspešnost prodora ti dejavniki vplivajo tudi neposredno (**Vpliv A**), neodvisno od tržne znamke.

6. **Tržna znamka.** Nanjo vplivajo naslednji dejavniki, pa tudi njihova kombinacija (**Vpliv C**): (6.1) upravljavec tržne znamke, (6.2) strategija tržne znamke, (6.3) stopnja v razvoju tržne znamke, (6.4) uporabljena komunikacijska orodja ter (6.5) pravna zaščita. Od vplivov teh dejavnikov je na koncu odvisen tudi vpliv tržne znamke pri uspešnem prodoru slovenskih podjetij na tuje trge (**Vpliv E**), ki nas v tem magistrskem delu tudi najbolj zanima.

Na večjo ali manjšo uspešnost prodora podjetja na tuje trge pa vplivajo še omejitveni dejavniki (6.6), ki imajo imajo moderatorski učinek (**Vpliv D**). Najpomembnejši med njimi so: (6.6.1) vpliv države porekla, (6.6.2) pomen panoge, (6.6.3) obseg razpoložljivih sredstev ter (6.6.4) medkulturne razlike. Država porekla in panoga lahko na uspešnost prodora podjetij preko nacionalnih meja vplivata pozitivno (+), negativno (-) ali nimata vpliva ( $\emptyset$ ), obseg razpoložljivih sredstev ter medkulturne razlike pa lahko ali ne predstavljajo omejitveni dejavnik pri prodoru podjetja preko nacionalnih meja.

Vse naštetе dejavnike oz. dražljaje smo glede na vplive, ugotovljene v teoretičnem delu magistrskega dela, združili v nov, lastni model, v katerem opredeljujemo ključne dejavnike, ki po naši oceni pomembno vplivajo na uspešnost prodora podjetij preko nacionalnih meja (glej Sliko 5.3).

Slika 5.3: Ključni dejavniki, ki pomembno vplivajo na uspešnost prodora podjetij na tuje trge



Vir: Lastni.

## 5.4 Metodologija

Empirični del magistrskega dela temelji na **kvalitativni raziskovalni metodi**, in sicer na t. i. metodologiji **analiziranja študij primerov** (angl. *the Case-Study Method*) na šestih izbranih primerih uspešnih slovenskih izvoznih podjetij, v katerih smo izvedli **globinske intervjuje**.

**Kvalitativno raziskovalno metodo** smo izbrali zato, ker zadostnega vzorca, ki ga zahtevajo kvantitativne raziskave, zaradi majhnega števila uspešnih izvoznih podjetij v Sloveniji, ki bi gradila na tržni znamki, ni na voljo. Preiskovalna raziskava – tudi zaradi globine raziskovalnega problema – tako v danih okoliščinah po naši presoji najbolj ustreza proučevanemu problemu tega magistrskega dela. Za kvalitativne raziskave je sicer značilno, kot navaja Malhotra (2002, 168), da je njihov cilj pridobiti kvalitativno razumevanje osnovnih razlogov in motivov, da vzorec temelji na majhnem številu nerepresentativnih enot, da je zbiranje podatkov nestrukturirano, da analiza podatkov ne temelji na uporabi statističnih metod ter da je rezultat analize podatkov pridobitev osnovnega razumevanja proučevanega problema. S kvalitativnimi metodami raziskovanja lahko namreč pridobimo veliko količino vsebinsko bogatih informacij, analiza zbranih podatkov pa je bolj razlagalne narave, kreativna in osebna (Walker 1985, 3).

**Analiziranje študij primerov**, ki ga je Bromley (1986, 1990, 2001) razvil v znanstveno metodo za preučevanje individualnih primerov (predvsem s področja psihologije), na osnovi katerih lahko posplošujemo v podobnih primerih, se uporablja predvsem v anatomiji, izobraževanju, biologiji, antropologiji, biokemiji, medijih, kriminologiji, klinični psihologiji in sociologiji pa tudi v poslovnih študijah (v slednjih ponavadi predstavlja preiskovanje določenega podjetja). Pri tej metodi najprej natančno opredelimo področje raziskovanja, poiščemo primere, ki ustrezajo našemu področju raziskovanja, nato z različnimi metodami preiskovanja (raziskavami, intervjuji, pregledom arhivov, objektivnim opazovanjem itn.) zberemo čim več podatkov o opazovanih enotah – v našem primeru podjetjih – in jih zberemo v opisu preučevanega primera. Izbrane (vzorčne) primere nato sistematično analiziramo, interpretiramo, iščemo vzročno-posledične povezave in ovrednotimo. Opisane primere, ki so si podobni, primerjamo med seboj, jih ne le opišemo, temveč interpretiramo, iščemo podobnosti, da bi na osnovi primerjav lahko posploševali in postavili nove teorije. Samostojni opisi individualnih primerov so sicer lahko zanimivi, vendar imajo z znanstvenega vidika

precej omejeno vrednost. Četudi je vsak primer konkreten in poseben, edinstven, so razlagalni okvirji abstraktni in splošni. Da bi lahko posploševali in tako postavili določene trditve in kasneje tudi teorije, moramo na osnovi posameznih primerov odkriti skupne značilnosti. Na osnovi analize dobimo sistematizirano znanje, ki nam lahko pomaga pri razvijanju teorij, poveča moč razlage proučevanega problema in omogoča, da lahko ugotovitve prenašamo na druge, podobne primere.

Analiziranje študij primerov s primerjavo in interpretacijo izbranih primerov omogoča induktivno posploševanje s posameznih primerov na splošno (seveda v kontekstu teorij, ne populacije) (Bromley 1990, 299–308). V magistrskem delu bomo sledili realističnemu pogledu, ki zagovarja, da je »en primer dovolj za posploševanje: ne za katerokoli populacijo, temveč v realnem svetu« (Easton 1994). Poglavitnega pomena pri analiziranju študij primerov je torej opredelitev spremenljivk oz. skupin spremenljivk, ki jih nato primerjamo med seboj (Bromley 2001, 8). Cilj metode primerjave primerov je v raziskovanju, kaj različni dejavniki oziroma razmere povzročijo v primerih, ki jih primerjamo med sabo (Bromley 2002, 43). Ne gre za raziskavo, kjer je vzorec N, temveč za temeljit vpogled v izbrani primer oziroma primere, neke vrste detektivsko delo. V središču preučevanja je ena oseba oziroma dogodek in ne reprezentativni vzorec na osnovi populacije. Ne išče se statističnih značilnosti, temveč neko skupno logiko oz. vzorec, ki temelji na dokazih (Bromley 1990). Pomembna prednost analiziranja študij primerov je tudi priložnost za holistični pogled na proces; podrobna opazovanja omogočajo študij različnih vidikov ter odnosov med njimi in hkrati celotnih procesov v okolju (Gummesson 1991, 76).

Pri analiziranju študij primerov se uporabljajo različne metode pridobivanja podatkov, kot so opazovanje, intervjuji, zbiranje obstoječih dokumentov organizacije, pregled finančnih poročil itn. (Sayre 2001, 17). Analiziranje študij primerov imenuje Perry (1998) tudi 'raziskovalna metodologija, ki temelji na intervjujih'. V magistrskem delu smo se odločili za uporabo globinskih intervjujev. **Globinski intervjuji** predstavljajo nestrukturiran in neposreden način pridobivanja kvalitativnih informacij (Malhotra 2002, 174). Primerni so predvsem za proučevanje občutljivih in kompleksnih raziskovalnih problemov (Walker 1985, 8). Z njihovo pomočjo skušamo ugotoviti 'motive' oziroma razumeti psihološko 'ozadje'. Pogovori potekajo s posamezniki in trajajo od pol ure do več kot eno uro (Malhotra 2002, 174), uro in pol (Churchill 1996, 127), lahko pa tudi več ur. Pogovori praviloma potekajo posamično, in sicer s strokovnjaki, izkušenimi posamezniki, poznavalci, stalnimi uporabniki,

opazovalci, skrbniki, sosedi itn. Raziskovalec mora kar se da neopazno in nevsiljivo usmerjati pogovor in pridobiti sogovornikovo zaupanje, zaradi česar je vodenje globinskega intervjuja zelo zahtevno in naporno opravilo, uspešnost intervjuja pa odvisna predvsem od sposobnosti usmerjevalca pogovora. Izhodiščno vprašanje je enako za vse sodelujoče, podvprašanja pa niso zapisana in so namenjena spodbujanju in usmerjanju.

Pred izvedbo kvalitativne raziskave smo oblikovali **opomnik za vodenje globinskih intervjujev** (glej Prilogo B), ki je le delno strukturiran; sestavljen je iz okvirnih vprašanj ter dodatnih podvprašanj odprtega tipa. Dolg seznam vprašanj ni priporočljiv, kajti v tem primeru raziskovalec vnaprej predpostavlja, kaj je respondentu pomembno in relevantno, s tem pa mu ne da možnosti, da sam razvije pogovor (Jones 1985, 46). Seznam vprašanj v opomniku sledi zastavljenim ciljem raziskave in pokriva vsa pomembna problemska področja. S pomočjo globinskih intervjujev skušamo preveriti teoretična spoznanja in raziskovalne teze. Malhotra (2002, 175) opozarja, da mora usmerjevalec globinskega intervjuja poskrbeti za sproščeno vzdušje, da ne sme biti vzvišen, da mora ostati objektiven in hkrati dovzeten, da naj bi postavljaj vprašanja informativne narave, skušal iz intervjuvanca izvleči daljše, pojasnjevalne odgovore in skušal prodreti v globine proučevanega problema, kar pomeni, da mora biti raziskovalec predvsem dober poslušalec in mora sogovorniku omogočiti dovolj časa za odgovore. Okolje in način zapisovanja nista določena.

S pomočjo globinskih intervjujev smo skušali ugotoviti, kakšen pomen dajejo izbrana podjetja tržni znamki na domačem, predvsem pa na tujih trgih, kako jo vrednotijo, koliko vlagajo v njen razvoj, v kolikšni meri ocenjujejo, da je le-ta odločilna za uspešen prodor na tuje trge, zakaj so se sploh odločili, da jo gradijo, za kakšno strategijo tržne znamke so se odločili, kaj ocenjujejo, da jih pri tem ovira, kako jo dejansko izvajajo, kdo in kako intenzivno se s tem v podjetju ukvarja ter kakšni so njihovi načrti.

Ugotovitve globinskih intervjujev se zapišejo v t. i. **poročilo primerov** (angl. *case-report*). Poročilo primerov po Bromleyu (1990) vsebuje štiri vrste informacij: (1) o proučevani osebi (njeni identiteti, osebnih lastnostih, dejanjih itn.), (2) o situaciji, v kateri se je preučevana oseba znašla, (3) o njenem izvoru in zgodovini dogodkov, (4) o rezultatu oziroma spremembah v njenem obnašanju oziroma situaciji. Analiza kvalitativnih podatkov je – v nasprotju z analizo kvantitativnih podatkov – precej bolj subjektivna, saj gre pri tem za izrazito osebno vpletenost, s čimer mislimo na kreativni proces interpretacije, ki pravzaprav

izključuje nedvoumno in nepristransko razlago. Jasna navodila interpretacije sicer ne obstajajo, smo pa v magistrskem delu sledili smernicam, ki obsegajo utemeljeno teoretiziranje, strukturiranje ugotovitev v kategorije, nazoren prikaz ugotovitev ter primerjanje in integracijo (Jones 1985a, 56).

#### 5.4.1 Opis vzorca

Vzorec naše raziskave je namenski, in sicer smo v magistrskem delu preučevali podjetja, ki smo jih izbrali na osnovi naslednjih kriterijev: najpomembnejši kriterij je bila (1) subjektivna presoja o uveljavljenosti tržne znamke doma in v tujini, (2) uvrščenost podjetja med največje izvoznike, multinacionalke oz. najbolj internacionalizirane<sup>24</sup>, (3) lastniška struktura – izbrali smo podjetja s sedežem v Sloveniji, ki so (z izjemo Skupine SIJ) v večinski slovenski lasti<sup>25</sup>, (4) delovanje podjetij na potrošniških (polovica) in na medorganizacijskih (polovica) trgih.

Kvalitativne raziskave namreč večinoma ne temeljijo na verjetnostnih, temveč pogosto na namenskih vzorcih. Pri tem raziskovalec izbere takšne enote proučevanja, ki so po njegovem mnenju najbolj reprezentativne z vidika kriterijev, ki so pomembni za obravnavano tematiko. Pri analiziranju študij primerov naj bi bili izbrani primeri najboljši predstavniki izbrane preučevane skupine, na osnovi katerih je mogoče pridobiti kar največ uporabnih zaključkov. Čeprav raziskovalci načeloma preučujejo več podobnih primerov, pa mora vsak posamezni primer »stati sam zase«. Namesto večjega vzorca, s katerim bi zadostili statističnim zahtevam, preučevani primeri odtehtajo z globino, kar neizogibno zahteva ne le enega, temveč raznolike raziskovalne pristope, s katerimi pridobimo čim več merodajnih podatkov o preučevanem problemu (Easton 1994).

Glede velikosti vzorca velja nepisano pravilo, da naj bi raziskovalec ravnal kar se da razumno; poiskal naj bi najmanjše število primerov, ki še omogoča dovolj kakovostne rezultate. Število primerov je odvisno od kompleksnosti konkretnega proučevanega problema. Miles in Huberman (v Perry 1998) denimo navajata, da je lahko kvalitativna

---

<sup>24</sup> Vir: Manager+ (2009).

<sup>25</sup> Kljub temu, da se med največjimi slovenskimi izvozniki pojavljajo tudi druga podjetja, ki niso v večinski slovenski lasti (npr. Revoz in Lek), jih v raziskavo nismo vključili, saj predvidevamo, da na njihovo strategijo tržnih znamk vplivajo tuji lastniki in zato za našo raziskavo niso merodajna.

raziskava z več kot 15 enotami neobvladljiva, predvsem pa draga. Eisenhardt (v Perry 1998) pa iz lastnih izkušenj priporoča štiri do deset primerov, Hedges (v Perry 1998) pa se zadovolji že s 4 do 6 primeri.

Na osnovi omenjenih kriterijev ter subjektivne presoje reprezentativnih primerov iz različnih panog smo za analizo izbrali naslednjih šest podjetij:

1. potrošniški trgi (angl. *business-to-customer*): **Gorenje, Mercator in Adria Mobil;**
2. medorganizacijski trgi (angl. *business-to-business*): **Trimo, Hidria in Acroni (SIJ).**

Tabela 5.14: Kriteriji izbora podjetij

<i>Podjetje</i>	<i>Največje slovenske multinacionalke (rangiranje)<sup>26</sup></i>	<i>Najbolj internacionalizirane (rangiranje)<sup>27</sup></i>	<i>Največji slovenski izvozniki (rangiranje)<sup>28</sup></i>	<i>Celotni izvoz (v milijonih EUR)<sup>29</sup></i>	<i>Dejavnost</i>
<b>PODJETJA, KI DELUJEJO NA POTROŠNIŠKIH (B2C) TRGIH:</b>					
Skupina Gorenje, Velenje	2	6	2	1.067	Elektro
PS Mercator, d. d., Ljubljana	1	16	97	14	Trgovina
Adria Mobil, d. o. o., Novo mesto	<i>Ni med prvimi dvajsetimi</i>	<i>Ni med prvimi dvajsetimi</i>	7	264	Proizvodnja počitniških prikolic, avtomobov in mobilnih hišic
<b>PODJETJA, KI DELUJEJO NA MEDORGANIZACIJSKIH (B2B) TRGIH:</b>					
SIJ Skupina, Ljubljana	<i>Ni med prvimi dvajsetimi</i>	<i>Ni med prvimi dvajsetimi</i>	4	450	Industrija jekla
Trimo, d. d., Trebnje	16	12	26	101,9	Kovinska
Korporacija Hidria, Spodnja Idrija	17	18	17	168	Holding

*Vir: Manager+ (2009, 25).*

<sup>26</sup> TOP20 slovenske multinacionalke je lestvica časnika Finance. Vprašalniki so usklajeni z metodologijo Centra za mednarodne odnose. Na lestvico največjih podjetij so uvrstili 20 tistih podjetij, ki so bila največja po sredstvih, številu zaposlenih in ustvarjenih prihodkih v tujini v letu 2007 glede na podjetje z najvišjimi kazalniki. Nato so razmerja po vseh kategorijah seštelili, podjetja pa razvrstili od najvišjega do najnižjega seštevka.

<sup>27</sup> Podjetja so razvrščena glede na indeks internacionalizacije, ki predstavlja povprečje treh količnikov, ki kažejo, kolikšen delež prihodkov (izvoz in prodaja prek podružnic v tujini), sredstev in zaposlenih skupina ima ali ustvari v tujini.

<sup>28</sup> Lestvico 145 največjih izvoznikov v letu 2007 so v časniku Delo sestavili z anketiranjem družb o zunanjetrgovinskih rezultatih in načrtih (objavljeno v reviji Manager+ (2009, 25)).

<sup>29</sup> Objavljeno v reviji Manager+ (2009, 25).



#### **5.4.2 Postopek zbiranja podatkov**

Med julijem in septembrom 2009 je bil kontaktnim osebam v izbranih podjetjih (praviloma direktorjem/vodjem marketinga oz. odnosov z javnostmi) po elektronski pošti poslan dopis s pojasnilom o namenu raziskave ter prošnjo za sodelovanje v raziskavi (glej Prilogo A). Relevantne informacije za raziskavo smo pridobili (1) s pregledom in analizo sekundarnih in primarnih podatkov o podjetjih (predvsem njihovih spletnih strani in tiskovin) ter (2) z globinskimi intervjuji z odgovornimi osebami v podjetjih.

V obdobju med 20. avgustom in 14. decembrom 2009 sem na sedežih izbranih podjetij izvedla šest globinskih intervjujev z odgovornimi osebami (vodjo oz. direktorjem marketinga, direktorico korporativnega komuniciranja, podpredsednikom poslovnega odbora, pomočnikom generalne direktorice za trženje in prodajo ter izvršnim direktorjem strateškega trženja). Pogovori so bili izvedeni z zaposlenimi v podjetju, ki so razpolagali z največ relevantnimi informacijami. Udeleženci pogovorov so v večini primerov na vodilnih položajih oddelka za trženje oz. marketing in so (so)odgovorni za upravljanje tržnih znamk. V dveh primerih od šestih sta pri pogovoru sodelovali dve osebi iz istega podjetja. Pogovori so trajali od ene do dveh ur. Zaradi zagotovitve natančnega zapisa vsebine pogovora so bili vsi pogovori, ob vnaprejšnjem dovoljenju udeležencev, tudi posneti. Zapise pogovorov (glej Prilogo C) so udeleženci tudi avtorizirali.

#### **5.5 Predstavitev rezultatov**

Dejavnike, predstavljene v raziskovalnem modelu (glej Sliko 5.3), in njihove medsebojne vplive bomo v empiričnem delu magistrskega dela preučili na študijah primerov šestih slovenskih podjetij, pri čemer nas bodo najbolj zanimali dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje tržne znamke in njen vpliv, in sicer: kdo upravlja tržno znamko, kakšno strategijo tržne znamke uporabljajo v podjetjih, v kateri stopnji v razvoju se le-ta nahaja, s katerimi komunikacijski orodji jo gradijo, če je pravno zaščitena in kateri omejitveni dejavniki jih pri tem ovirajo.

Posamezne primere podjetij, vključenih v vzorec, smo opisali (glej Prilogo C), analizirali, interpretirali in primerjali med seboj glede na dejavnike (glej Prilogo D), opredeljene v raziskovalnem modelu, na osnovi katerih je bil oblikovan tudi opomnik za vodenje globinskega intervjuja (glej Prilogo B).

V prvem stolpcu so prikazani ključni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost prodora podjetij preko nacionalnih meja (glej Sliko 5.3), v drugem stolpcu smo ocenili dejavnike z vidika enakih kriterijev ter vpliva, v tretjem pa podrobneje pojasnili dejavnike pri posameznem podjetju. Za vsako podjetje posebej so ugotovitve prikazane v tabelah od 5.15 do 5.20<sup>30</sup>. Pri tem velja opozoriti, da je obrazložitev do določene mere podvržena subjektivnosti ocenjevalca.

---

<sup>30</sup> Povzetki temeljijo na zapisih in povzetkih globinskih intervjujev (glej Prilogi C in D).

Tabela 5.15: Gorenje: povzetek dejavnikov vpliva na prodor preko nacionalnih meja

Dejavniki vpliva na prodor podjetij preko nacionalnih meja	Primerljivost dejavnikov	Obrazložitev
<b>1. Področje delovanja</b>	B2C	Potrošniški trgi.
<b>2. Način vstopa na tuje trge</b>	Izvoz Investicije	Podjetja, predstavništva, proizvodnja v tujini.
<b>3. Geografska razširjenost</b>	Fokus: Evropa, sicer v 70 državah Izvoz: 90 %	V 70 državah na vseh celinah, največ v Evropi. Med 8 največjimi proizvajalci gospodinjskih aparatov. 4% tržni delež v Evropi. Najpomembnejše države EU in države bivše Jugoslavije.
<b>4. Poslovni rezultati</b>	Prihodki: 1,33 mrd EUR	Prihodki od prodaje za leto 2008: 1,33 milijarde EUR. Delnice uvrščene v Borzno kotacijo.
<b>5. Motivi za vstop na tuje trge</b>	Novo poslovne priložnosti, ekonomija obsega, porazdelitev tveganja, višji donosi	Zasičenost in močna konkurenca ter posledično omejene možnosti rasti na obstoječih trgih, priložnosti na rastočih trgih z več tržnimi priložnostmi, težnja po doseganju ekonomije obsega z namenom zniževanja stroškov, porazdelitev tveganja z delovanjem na različnih trgih, težnja po samostojnosti, geografska razširitev področja poslovanja in s tem doseganje višje marže.
<b>6. Tržna znamka</b>		
6.1 Upravljaavec tržne znamke	Direktor marketinga	Direktor marketinga.
6.2 Strategija tržne znamke	Panevropska tržna znamka	Težnja po graditvi panevropske tržne znamke.
6.3 Stopnja v razvoju tržne znamke	Fokus: korporacijska tržna znamka	Najpomembnejša je korporacijska znamka Gorenje (85 % vse prodaje), prodajajo še pod regionalno blagovno znamko Mora, pod lokalnima znamkama Sidex in Körting ter pod tržnimi znamkami ATAG, Pelgrim in Etna.
6.4 Uporabljena komunikacijska orodja	Katalogi, POS, aktivnosti do trgovcev, pospeševanje prodaje, PR, dogodki, sejmi, splet	Klasična orodja (katalogi, POS, udeležba pri aktivnosti trgovcev), razvoj inovativnih izdelkov, okoli katerih oblikujejo medijsko zanimive zgodbe s pomočjo odnosov z javnostmi, dogodkov ter sejmov in vse več tudi s spletnim komuniciranjem.
6.5 Pravna zaščita	Da (imajo zaščitene)	Vse tržne znamke imajo pravno zaščitene, prav tako so s patenti zaščitene inovativne lastnosti izdelkov.
<b>6.6 Omejitveni dejavniki:</b>		
6.6.1 Vpliv države porekla	EU + Slovenija -	Tega, <u>da so slovensko podjetje, posebej ne poudarjajo. Predvsem na zahodnoevropskih trgih to ni prednost. Na drugih, predvsem določenih vzhodnoevropskih trgih, pa je to lahko prednost; predvsem dejstvo, da je Slovenija članica Evropske unije. V komunikaciji porekla ne izpostavljajo, pogosto pa v Slovenijo pripeljejo poslovne partnerje.</u>
6.6.2 Pomen panoge	- (je ovira - zelo konkurenčna panoga)	Panoga bele tehnike je <u>zelo konkurenčna, zasičena in zrela z nizkimi stopnjami rasti in visoko penetracijo izdelkov, zato je nujen razvoj inovativnih izdelkov in graditev močne tržne znamke.</u>
6.6.3 Obseg razpoložljivih sredstev	Da (manjši od konkurence)	Z vidika absolutnih zneskov imajo v primerjavi s konkurenti <u>veliko manjši obseg marketinških sredstev, zato je še toliko bolj pomembno, da jih uporabijo čim bolj učinkovito.</u> Večina aktivnosti je usmerjena k trgovcem.
6.6.4 Medkulturne razlike	Ne (niso ovira)	Se jim prilagajajo z zaposlovanjem lokalnih kadrov ter dobrim poznavanjem lokalnih posebnosti.

Tabela 5.16: Mercator: povzetek dejavnikov vpliva na prodor preko nacionalnih meja

Dejavniki vpliva na prodor podjetij preko nacionalnih meja	Primerljivost dejavnikov	Obrazložitev
<b>1. Področje delovanja</b>	B2C	Potrošniški trgi.
<b>2. Način vstopa na tuje trge</b>	Izvoz Pogodbeno Investicije	17 trgovskih in netrgovskih družb, in sicer 9 v tujini. Mercatorjev razvoj je tako organski kot tudi s prevzemi. V zadnjih letih so nadaljevali s širitvijo na JV trgih. Tretjino prihodkov ustvarijo izven Slovenije.
<b>3. Geografska razširjenost</b>	Fokus: JV Evropa, sicer v 8 državah Izvoz: 1/3	Ena največjih in najuspešnejših trgovskih verig v JV Evropi, vodilna trgovska veriga v Sloveniji ter čedalje bolj uveljavljena veriga na trgih Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine.
<b>4. Poslovni rezultati</b>	Prihodki: 2,7 mrd EUR	Prihodki od prodaje za leto 2008: 2,7 milijarde EUR. Delnice uvrščene v Borzno kotacijo.
<b>5. Motivi za vstop na tuje trge</b>	Novo poslovne priložnosti, rast, višji donosi	Zasičenost in majhna stopnja rasti domačega trga, priložnosti na rastočih trgih z več tržnimi priložnostmi, težnja po rasti in višjih donosih.
<b>6. Tržna znamka</b>		
6.1 Upravljavec tržne znamke	Izvršno področje strateškega trženja	Upravljanje je umeščeno v izvršno področje strateškega trženja in odgovarja članici uprave za trženje in nabavo.
6.2 Strategija tržne znamke	Regijska tržna znamka	Glavna trgovska znamka je Mercator, ki je regijska tržna znamka.
6.3 Stopnja v razvoju tržne znamke	Fokus: lastne znamke Mercatorja	Lastne znamke Mercatorja, ki so na voljo v različnih formatih.
6.4 Uporabljena komunikacijska orodja	Neposredna pošta, oglaševanje, dogodki, pospeševanje prodaje, CRM, družbena odgovornost	Najpomembnejša: neposredna pošta (letaki) in oglaševanje. Lokalno so pomembni dogodki, predvsem na prodajnih mestih. Veliko pozornosti posvečajo CRM-ju pa tudi družbeni odgovornosti.
6.5 Pravna zaščita	Da (imajo zaščitene)	Vse tržne znamke imajo pravno zaščitene.
<b>6.6 Omejitveni dejavniki:</b>		
6.6.1 Vpliv države porekla	– ali +	Na nekaterih trgih, na primer <u>na Hrvaškem, je slovensko poreklo lahko ovira</u> . Izvor samih izdelkov se je izkazal kot zelo pomemben predvsem <u>v Sloveniji, kjer je eden ključnih motivov pri odločanju</u> . V tujini pa je to odvisno od blagovne skupine in proizvajalca.
6.6.2 Pomen panoge	Ø	Končni »proizvod« trgovca je trgovina - format oz. prodajni prostor, kjer se ta storitev izvaja. Prilagoditi se morajo različnemu nakupnemu vedenju potrošnikov na lokalnih trgih, njihovi kupni moči in koncentraciji kupne moči. <u>Pomembna pa je tudi stopnja razvoja trgovine v posamezni državi</u> .
6.6.3 Obseg razpoložljivih sredstev	Ne (ni ovira)	Ni bil izpostavljen kot omejitveni dejavnik.
6.6.4 Medkulturne razlike	Ne (niso ovira)	Premagujejo jih z lokalnimi prilagoditvami ponudbe ter jezika.

Tabela 5.17: Adria Mobil: povzetek dejavnikov vpliva na prodor preko nacionalnih meja

Dejavniki vpliva na prodor podjetij preko nacionalnih meja	Primerljivost dejavnikov	Obrazložitev
<b>1. Področje delovanja</b>	B2C	Potrošniški trgi.
<b>2. Način vstopa na tuje trge</b>	Izvoz Pogodbeno	Podjetja v skupini Adria poslujejo v Evropi, Aziji in Avstraliji. Skupino Adria Mobil poleg matične družbe Adria Mobil sestavlja še 9 hčerinskih družb, od tega 3 s sedežem v Sloveniji ter 6 s sedežem v tujini. Vsa ostala podjetja so nepovezana podjetja; hčerinska podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, ter hčerinska podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo. Celotna proizvodnja je v Sloveniji.
<b>3. Geografska razširjenost</b>	Fokus: (Z) Evropa, sicer tudi Azija in Avstralija Izvoz: 98 %	Preko 98 % svojih prihodkov ustvarijo na trgih Z Evrope. Postali so eno od 4 najuspešnejših podjetij v segmentu prikolic in avtodomov v Z Evropi, presegli so 6 % tržni delež na programu počitniških prikolic in avtodomov v Evropi.
<b>4. Poslovni rezultati</b>	/	Ni podatka.
<b>5. Motivi za vstop na tuje trge</b>	Nove poslovne priložnosti, rast, ekonomija obsega, porazdelitev tveganja, višji donosi	Zasičenost in majhna stopnja rasti domačega trga, težnja po doseganju ekonomije obsega z namenom zniževanja stroškov, porazdelitev tveganja z delovanjem na različnih trgih, priložnosti na rastočih trgih z več tržnimi priložnostmi, težnja po rasti ter višjih donosih.
<b>6. Tržna znamka</b>		
6.1 Upravlavec tržne znamke	Pomočnik generalne direktorice za trženje in prodajo	Za upravljanje tržne znamke je odgovoren pomočnik generalne direktorice za trženje in prodajo, za izvedbeni del pa direktor produktnega vodenja in trženja s sodelavci ter regijski direktorji.
6.2 Strategija tržne znamke	Panevropska tržna znamka	Najpomembnejša je panevropska tržna znamka Adria.
6.3 Stopnja v razvoju tržne znamke	Fokus: korporacijska znamka	Najpomembnejša je korporacijska znamka Adria, kupili pa so še angleško znamko Fleetwood ter španski znamki SunRoller in SunLiving.
6.4 Uporabljena komunikacijska orodja	Sejmi, oglaševanje, pospeševanje prodaje, aktivnosti na prodajnem mestu, PR, prodajni treningi, spletne predstavitve	Zagovarjajo kontinuiranost marketinških sporočil, uporabljajo predvsem strategijo potiska. Ključna marketinška orodja: sejmi, oglaševanje, pospeševanje prodaje, aktivnosti na prodajnem mestu, odnosi z javnostmi, organizacija prodajnih treningov, spletne predstavitve itn.
6.5 Pravna zaščita	Da (tržno znamko Adria imajo zaščiten)	Tržna znamka Adria je centralno zaščiten po državah. Pri produktnih imenih preverijo le, če so že zaščiten.
6.6 Omejitveni dejavniki:		
6.6.1 Vpliv države porekla	+	Na to, <u>da prihajajo iz Slovenije, so ponosni in tega ne skrivajo. Glede na posebnost panoge je slovensko poreklo lahko prednost.</u>
6.6.2 Pomen panoge	+ (predstavlja priložnost)	Konkurenti so zaradi konsolidacije povezani v skupine in <u>njihove tržne znamke niso najbolj ustrezno upravljane. Pričakovanja na trgih oziroma njihov tržni potencial Adrii omogočajo količinsko rast.</u>
6.6.3 Obseg razpoložljivih sredstev	Da (marketinški proračuni niso visoki)	Večino marketinških sredstev krijejo njihovi zastopniki; znašajo cca. 1,7 % od prodaje.
6.6.4 Medkulturne razlike	Ne (niso ovira)	Prilagajajo se z zaposlovanjem lokalnih kadrov ter s produktnim asortimanom.

Tabela 5.18: Skupina SIJ (Acroni<sup>31</sup>): povzetek dejavnikov vpliva na prodor preko nacionalnih meja

Dejavniki vpliva na prodor podjetij preko nacionalnih meja	Primerljivost dejavnikov	Obrazložitev
<b>1. Področje delovanja</b>	B2B	Medorganizacijski trgi.
<b>2. Način vstopa na tuje trge</b>	Izvoz Pogodbeno	Acroni je član skupine SIJ, ki jo sestavlja 15 družb, ki prodajajo v državah EU, ZDA in drugod po svetu. Izvozijo več kot 70 % svojih izdelkov. V Evropo (skupaj s Slovenijo) izvažajo 95 % izdelkov. Celotna proizvodnja je v Sloveniji.
<b>3. Geografska razširjenost</b>	Fokus: Evropa Izvoz: več kot 70 %	Kot proizvajalec jekla so majhni, pomembno vlogo pa igrajo na nižnih trgih. Najbolj prepoznavni so na področju proizvodnje debele nerjavne pločevine, kjer so tudi v evropskem merilu med najpomembnejšimi igralci.
<b>4. Poslovni rezultati</b>	Prihodki: 457 mio EUR	Prihodki v letu 2008: 457 mio EUR.
<b>5. Motivi za vstop na tuje trge</b>	Rast, višji donosi	Zasičenost domačega trga, težnja po rasti ter višjih donosih.
<b>6. Tržna znamka</b>		
6.1 Upravlavec tržne znamke	Marketing	V okviru komercialne funkcije v Skupini SIJ je ponovno vzpostavljen oddelek marketinga, preko katerega bodo v prihodnje pokrivali vse potrebe s strani celotne Skupine.
6.2 Strategija tržne znamke	Globalna tržna znamka	Vizija Acronija je postati uspešna, donosna, tržno in razvojno usmerjena, globalno konkurenčna družba s prepoznavno blagovno znamko.
6.3 Stopnja v razvoju tržne znamke	Fokus: korporacijska znamka	V Acroniju uporabljajo zgolj korporacijsko znamko Acroni.
6.4 Uporabljena komunikacijska orodja	Sejmi, osebna prodaja, upravljanje z bazami kupcev	Najpomembnejša mark. orodja so sejmi, os. prodaja, upravljanje z bazami kupcev, prod.-tehn. dokumentacija in splet. komuniciranje.
6.5 Pravna zaščita	Ne (ni zaščiten)	Korporacijska znamka Acroni po svetu ni pravno zaščiten.
<b>6.6 Omejitveni dejavniki:</b>		
6.6.1 <i>Vpliv države porekla</i>	EU + Slovenija -	Država porekla <u>ne pomaga pri prepoznavnosti oz. ne predstavlja posebne prednosti, prej oviro</u> , saj jih uvrščajo med vzhodnoevropske proizvajalce. Se pa kupci v Slovenijo radi vračajo. Vstop Slovenije v EU je pripomogel k uspešnosti Acronija, predvsem z vidika <u>zmanjšanja oz. ukinitve formalnih, predvsem carinskih ovir</u> .
6.6.2 <i>Pomen panoge</i>	+ (predstavlja priložnost)	Največji svetovni proizvajalec jekla pokriva 10 % svetovne proizvodnje.
6.6.3 <i>Obseg razpoložljivih sredstev</i>	Da (marketinški proračuni niso visoki, marketinške aktivnosti so še v povojih)	V panogi glede organizacije marketinških oddelkov obstajajo zelo velike razlike; nekatera podjetja imajo to področje zelo, druga manj razvito.
6.6.4 <i>Medkulturne razlike</i>	Ne (niso ovira)	Zaradi univerzalnosti izdelka prilagajanje lokalnim potrebam z vidika izdelka ni potrebno, se pa z ustrežno podporo seveda prilagajajo lokalnim kupcem.

<sup>31</sup> Podatki se nanašajo na Acroni kot največje podjetje v skupini SIJ.

Tabela 5.19: Trimo: povzetek dejavnikov vpliva na prodor preko nacionalnih meja

Dejavniki vpliva na prodor podjetij preko nacionalnih meja	Primerljivost dejavnikov	Obrazložitev
<b>1. Področje delovanja</b>	B2B	Medorganizacijski trgi.
<b>2. Način vstopa na tuje trge</b>	Izvoz Pogodbeno Investicije	Z lastno tržno znamko so prisotni v 54-ih državah; s hčerinskimi podjetji, predstavništvi in agenti so neposredno prisotni v 27 državah. Izvoz predstavlja 75 % prodaje. Proizvodne obrate imajo v Sloveniji, Rusiji, Srbiji in ZAE.
<b>3. Geografska razširjenost</b>	Fokus: Z Evropa, Rusija, države bivše Jugoslavije, sicer v 54-ih državah Izvoz: 75 %	Vizija podjetja je postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Najpomembnejši trgi: UK, Avstrija, Nemčija, Rusija, Hrvaška in Srbija.
<b>4. Poslovni rezultati</b>	Prihodki: 219,7 mio EUR	Prihodki v letu 2008: 219,7 milijonov EUR. Čisti dobiček v letu 2008: 3,5 milijona EUR.
<b>5. Motivi za vstop na tuje trge</b>	Nove poslovne priložnosti, višji donosi	Iskanje novih tržnih priložnosti zaradi višjih pričakovanih donosov, ker je domači trg omejen.
<b>6. Tržna znamka</b>		
6.1 Upravljavec tržne znamke	Marketing	Za tržne znamke je v Trimu odgovoren oddelek marketinga, izredno pomembno pa je tudi interno komuniciranje.
6.2 Strategija tržne znamke	Globalna tržna znamka	Usmeritve z vidika uporabe znamk ter pozicioniranja so enake po vsem svetu, z določenimi prilagoditvami posam. trgov.
6.3 Stopnja v razvoju tržne znamke	Fokus: korporacijska znamka, tudi produktne znamke	Najpomembnejša je korporacijska znamka Trimo in produktne znamke, ki vse izhajajo iz korporacijske znamke Trimo.
6.4 Uporabljena komunikacijska orodja	Prezentacijsko-izobraž. dogodki, natečaji, baze kupcev, sejmi, produktni PR, referen. projekti, dir. mailingi	Prezentacijsko-izobraževalni dogodki, natečaji, pridobivanje baz kontaktnih podatkov, sejmi, produktni odnosi z javnostmi, referenčni projekti, direktna e-pošta itn.
6.5 Pravna zaščita	Da (imajo zaščitene)	Tržne znamke so zaščitene, nove tehnologije in proizvodi tudi s patenti in modelnimi zaščitami.
<b>6.6 Omejitveni dejavniki:</b>		
6.6.1 <i>Vpliv države porekla</i>	EU + Slovenija Ø	Na poreklo so ponosni, a tega ne poudarjajo, ker zaradi slabe oz. neprepoznavne podobe Slovenije to ni prednost, zato poudarjajo evropsko poreklo; da so eden vodilnih evropskih ponudnikov streh in fasad.
6.6.2 <i>Pomen panoge</i>	+ (predstavlja priložnost)	Morda tržna znamka v panogi gradbeništva nima takšne moči kot, denimo, v B2C panogah, kljub temu pa močna, prepoznavna in ugledna korporacijska znamka, ki si jo v Trimu prizadevajo graditi, zagotovo pripomore k boljšim odnosom s kupci. Globalnega konkurenta na področju ognjevarnih streh in fasad ni.
6.6.3 <i>Obseg razpoložljivih sredstev</i>	Da (marketinški proračuni so omejeni)	Tako zaradi omejenosti sredstev kot tudi učinkovitosti marketinških aktivnosti uporabljajo inovativne pristope.
6.6.4 <i>Medkulturne razlike</i>	Ne (niso ovira)	Prilagajajo se medkulturnim razlikam in posebnostim trgov. Tudi komunikacijska sporočila je potrebno prilagajati.

Tabela 5.20: Hidria: povzetek dejavnikov vpliva na prodor preko nacionalnih meja

Dejavniki vpliva na prodor podjetij preko nacionalnih meja	Primerljivost dejavnikov	Obrazložitev
<b>1. Področje delovanja</b>	B2B	Medorganizacijski trgi.
<b>2. Način vstopa na tuje trge</b>	Izvoz Pogodbeno Investicije	Na vseh svetovnih celinah so prisotni s 33-imi družbami. Rast načrtujejo z odpiranjem novih industrijsko-tehnoloških in prodajnih centrov na ključnih svetovnih tržiščih.
<b>3. Geografska razširjenost</b>	Fokus: Evropa, sicer v 80-ih državah na vseh celinah Izvoz: 80 %	Prodajajo v 80-ih državah, največ v Evropi (89 %), sledijo: Azija, Severna Amerika, Južna Amerika in Avstralija. Proizvajajo na devetih lokacijah, tudi v tujini.
<b>4. Poslovni rezultati</b>	Prihodki: 210 mio EUR	Prihodki v letu 2008: 210 milijonov EUR.
<b>5. Motivi za vstop na tuje trge</b>	Nove poslovne priložnosti, rast, višji donosi	Priložnosti na rastočih trgih z več tržnimi priložnostmi, težnja po rasti ter višjih donosih.
<b>6. Tržna znamka</b>		
6.1 Upravljavec tržne znamke	Vodstvo	Za razvoj vizije in identitete tržne znamke ter njeno zaščito je odgovorno vodstvo korporacije, za komuniciranje pa služba za korporativno komuniciranje.
6.2 Strategija tržne znamke	Globalna tržna znamka	Od leta 2005 je korporacijska tržna znamka hkrati tudi izdelčna znamka z enovito celostno grafično podobo. Upravljanje tržnih znamk vodijo iz Slovenije, podjetja v tujini poslujejo v skladu z enotno korporativno politiko tržnih znamk, uporabljajo enotno celostno podobo ter enotna marketinška orodja.
6.3 Stopnja v razvoju tržne znamke	Fokus: korporacijska znamka	Vse Hidriine blagovne znamke so globalne. Za celoten segment B2B trženja uporabljajo enotno korporacijsko znamko Hidria.
6.4 Uporabljena komunikacijska orodja	Sejmi, dogodki, prodajno-tehnična dokumentacija, spletno komuniciranje, oglaševanje, korporativna revija, direktno komuniciranje, demonstracije, pospeševanje prodaje, POS, PR	B2B komuniciranje: nastopi na mednarodnih sejmih, dogodki za projektante in arhitekta, prodajno-tehnična dokumentacija, vse bolj tudi spletno komuniciranje, oglaševanje ter korporativna revija. B2C komuniciranje: direktno komuniciranje, oglaševanje, demonstracije pred trgovskimi centri, na gradbiščih itn., pospeševanje prodaje, povečevanje zvestobe kupcev, oprema prodajnih mest, PR.
6.5 Pravna zaščita	Da (imajo zaščitene)	Vse Hidriine znamke so ustrezno pravno zaščitene na vseh tržiščih, ki so za podjetje ključnega pomena.
<b>6.6 Omejitveni dejavniki:</b>		
6.6.1 Vpliv države porekla	+, Ø	Pogosto država porekla ne pripomore k tržnim uspehom, bolj vpliva kakovost same tržne znamke in storitve ter dolgoročnih odnosov s poslovnimi partnerji.
6.6.2 Pomen panoge	Ø	Tržna znamka je v vseh industrijah, v katerih nastopajo, zelo pomembna, saj tekmujejo z največjimi evropskimi in svetovnimi tržnimi znamkami.
6.6.3 Obseg razpoložljivih sredstev	Da (marketinški proračuni so omejeni)	Večino sredstev za marketinške aktivnosti porabijo na tujih trgih.
6.6.4 Medkulturne razlike	Ne (niso ovira)	Prilagajajo izdelke in trženje.



## 5.6 Skupne ugotovitve raziskave

V okviru skupnih ugotovitev raziskave najprej na osnovi raziskovalnega modela interpretiramo dejavnike vpliva (ter njihove kombinacije) na prodor preučevanih podjetij preko nacionalnih meja ter jih primerjamo z ugotovitvami teoretikov, nato preverjamo ustreznost raziskovalnih tez in na koncu ugotavljamo, v kolikšni meri smo s kvalitativno raziskavo dosegli cilje in namen magistrskega dela.

Rezultate, ki sledijo postavljenim ciljem raziskave, prikazujemo po tematskih sklopih vprašanj na osnovi raziskovalnega modela. Pri tem smo se osredotočili na ključne dejavnike, ki pomembno vplivajo na prodor podjetij preko nacionalnih meja, s posebnim poudarkom na dejavnikih, ki vplivajo na tržno znamko. Interpretacija podatkov temelji na primerjavi s teoretičnimi koncepti, predstavljenimi v prvem delu magistrskega dela, ter izhaja iz namena, ciljev in tez, postavljenih v okviru magistrskega dela. Zaradi majhnega števila vzorčnih enot rezultatov o vplivu tržne znamke v izbranih šestih slovenskih podjetjih ne smemo posploševati na vsa slovenska podjetja; ugotavljamo le, ali je praksa izbranih podjetij skladna s teoretičnimi koncepti, ter ustreznost postavljenih tez. Odkrivamo pa tudi morebiten obstoj skupnih značilnosti preučevanih podjetij.

Tabela 5.21: Povzetek dejavnikov vpliva na prodor preko nacionalnih meja slovenskih podjetij, ki delujejo na potrošniških trgih

Dejavniki vpliva na prodor podjetij preko nacionalnih meja	Gorenje	Mercator	Adria Mobil
<b>1. Področje delovanja</b>	B2C	B2C	B2C
<b>2. Način vstopa na tuje trge</b>	Izvoz Pogodbeno Investicije Proizvodnja na tujem	Izvoz Pogodbeno Investicije	Izvoz Pogodbeno Investicije
<b>3. Geografska razširjenost</b>	Fokus: Evropa, sicer v 70 državah Izvoz: 90 %	Fokus: JV Evropa, sicer v 8 državah Izvoz: 1/3	Fokus: (Z) Evropa, sicer tudi Azija in Avstralija Izvoz: 98 %
<b>4. Poslovni rezultati</b>	Prihodki: 1,33 mrd EUR	Prihodki: 2,7 mrd EUR	Ni podatka
<b>5. Motivi za vstop na tuje trge</b>	Nove poslovne priložnosti, rast, ekonomija obsega, porazdelitev tveganja, višji donosi	Nove poslovne priložnosti, rast, višji donosi	Nove poslovne priložnosti, rast, ekonomija obsega, porazdelitev tveganja, višji donosi
<b>6. Tržna znamka</b>			
6.1 Upravljaivec tržne znamke	Direktor marketinga	Izvršno področje strateškega trženja	Pomočnik generalne direktorice za trženje in prodajo
6.2 Strategija tržne znamke	Panevropska tržna znamka	Regijska tržna znamka	Panevropska tržna znamka
6.3 Stopnja v razvoju tržne znamke	Fokus: korporacijska tržna znamka	Fokus: lastne znamke Mercatorja	Fokus: korporacijska znamka
6.4 Uporabljena komunikacijska orodja	Katalogi, POS, aktivnosti do trgovcev, pospeševanje prodaje, PR, dogodki, sejmi, splet	Neposredna pošta, oglaševanje, dogodki, pospeševanje prodaje, CRM, družbena odgovornost	Sejmi, oglaševanje, pospeševanje prodaje, aktivnosti na prodajnem mestu, PR, prodajni treningi, spletne predstavitve
6.5 Pravna zaščita	Da	Da	Da
6.6 Omejitveni dejavniki:			
6.6.1 Vpliv države porekla	EU +, Slovenija -	- ali +	+
6.6.2 Pomen panoge	-	Ø	+
6.6.3 Obseg razpoložljivih sredstev	Da	Ne	Da
6.6.4 Medkulturne razlike	Ne	Ne	Ne

Vir: Tabele 5.15 – 5.17.

Tabela 5.22: Povzetek dejavnikov vpliva na prodor preko nacionalnih meja slovenskih podjetij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih

Dejavniki vpliva na prodor podjetij preko nacionalnih meja	SIJ Skupina (Acroni)	Trimo	Hidria
<b>1. Področje delovanja</b>	B2B	B2B	B2B
<b>2. Način vstopa na tuje trge</b>	Izvoz Pogodbeno	Izvoz Pogodbeno Investicije Proizvodnja na tujem	Izvoz Pogodbeno Investicije Proizvodnja na tujem
<b>3. Geografska razširjenost</b>	Fokus: Evropa (z določenimi izdelki tudi izvenevropske države) Izvoz: več kot 70 %	Fokus: Z Evropa, Rusija, države bivše Jugoslavije, sicer v 54-ih državah Izvoz: 75 %	Fokus: Evropa, sicer v 80-ih državah na vseh celinah Izvoz: 80 %
<b>4. Poslovni rezultati</b>	Prihodki: 457 mio EUR	Prihodki: 219,7 mio EUR	Prihodki: 210 mio EUR
<b>5. Motivi za vstop na tuje trge</b>	Nove poslovne priložnosti, rast, višji donosi	Nove poslovne priložnosti, višji donosi	Nove poslovne priložnosti, rast, višji donosi
<b>6. Tržna znamka</b>			
6.1 Upravljavca tržne znamke	Marketing	Marketing	Vodstvo
6.2 Strategija tržne znamke	Globalna tržna znamka	Globalna tržna znamka	Globalna tržna znamka
6.3 Stopnja v razvoju tržne znamke	Fokus: korporacijska znamka	Fokus: korporacijska znamka, tudi produktne znamke	Fokus: korporacijska znamka
6.4 Uporabljena komunikacijska orodja	Sejmi, osebna prodaja, upravljanje z bazami kupcev, prodajno-tehnična dokumentacija, spletno komuniciranje	Prezentacijsko-izobraževalni dogodki, natečaji, baze kupcev, sejmi, produktni PR, referenčni projekti, direktni mailingi	Sejmi, dogodki, prodajno-tehnična dokumentacija, spletno komuniciranje, oglaševanje, korporativna revija, direktno komuniciranje, demonstracije, pospeševanje prodaje, POS, PR
6.5 Pravna zaščita	Ne	Da	Da
6.6 Omejitveni dejavniki:			
6.6.1 Vpliv države porekla	EU +, Slovenija -	EU +, Slovenija Ø	+, Ø
6.6.2 Pomen panoge	+	+	Ø
6.6.3 Obseg razpoložljivih sredstev	Da	Da	Da
6.6.4 Medkulturne razlike	Ne	Ne	Ne

Vir: Tabele 5.18 – 5.20.

V nadaljevanju podrobneje interpretiramo variable, vključene v raziskovalni model, ter kombinacijo njihovih vplivov (glej Sliko 5.3).

- 1. Področje delovanja.** Zaradi namena magistrskega dela smo izbrali polovico podjetij, ki deluje na medorganizacijskih, druga polovica pa na potrošniških trgih. Podjetja delujejo na zelo raznolikih področjih: v elektro, kovinski industriji ter industriji jekla, na področju proizvodnje počitniških prikolic, avtodomov in mobilnih hišic, kot holding in na področju trgovine. Poleg omenjenih Brenčič Makovčeva (2004, 26) kot panoge, v katerih delujejo slovenska podjetja, ki uspešno poslujejo na mednarodnih trgih, omenja še električne in optične dejavnosti, gumarsko industrijo, projektni inženiring ter biotehnologijo. V nasprotju s slovenskimi pa najboljših deset globalnih tržnih znamk (glej Tabela 2.3) deluje v popolnoma drugih panogah, kot so pijača in hrana, IT, računalništvo, telekomunikacije in internetne storitve, zabava ter avtomobilizem. Globalni preboj slovenskih tržnih znamk, ki delujejo v zrelih panogah, je sicer načeloma mogoč, še posebej v nišnih segmentih. Škoda le, da se na globalni trg ne poda katero od slovenskih hitro rastočih ter višje donosnih (npr. IT) podjetij, saj tovrstna podjetja na lestvicah svetovnih globalnih znamk dosegajo najvišje stopnje rasti.
- 2. Način vstopa na tuje trge.** Načine vstopa razlikujemo glede na možnost nadzora, stroške in tveganje. Brenčič Makovec in Hrastelj (2003, 138–183) ločita izvozna, pogodbeno ter investicijska (naložbena) podjetja. Preučevana podjetja, ki so sicer vsa izkušena z večdesetletno tradicijo, so pri vstopu na tuje trge razmeroma preudarna. Najprej širijo svoje delovanje na trge, ki jih dobro poznajo in so jim geografsko blizu; večinoma na trge bivše Jugoslavije ter trge EU. Z odločitvijo o izboru trga je povezana tudi vstopna strategija podjetja na izbrani trg. Tja večinoma izvažajo in – kjer ocenijo, da je smotrno – odpirajo podružnice ter hčerinska podjetja (oboje je značilno za vsa preučevana podjetja). Za izvozna podjetja je po besedah Brenčič Makovčeve in Hrastelja značilno, da so izdelki ponavadi izdelani na domačem trgu ali v tretjih državah, nato pa prek ene od oblik izvoza vstopijo na namembni trg. Izvoz je praviloma začetna oblika internacionalizacije podjetja. Pogodbene oblike pa so danes prevladujoče oblike vstopov na tuje trge, seveda ob predpostavki sodelovanja s kredibilnimi partnerji. Za to obliko se podjetja odločajo predvsem zaradi naslednjih motivov: da so bližje kupcem, da zmanjšajo stroške proizvodnje in transportne stroške, skrajšajo prodajne poti, se izognejo omejitvam vstopa itn., pojasnjujeta Brenčič Makovčeva in Hrastelj. Pri investicijskih (naložbenih) podjetjih

podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu (npr. s prodajnim predstavnikom, prodajnimi podružnicami, lastnimi prodajnimi enotami na tujem, regionalnimi centri itn.). Preučevana podjetja imajo v svoji mreži od 10 do 93 podjetij, od tega jih je več kot polovica v tujini.

Vzpostavitev proizvodnje v tujini (Chee in Harris 1998, 278, 292) je zadnji korak, ki ga podjetje lahko naredi, in hkrati kapitalsko najzahtevnejša oblika vstopa na tuj trg. Vsa preučevana podjetja doslej niso imela dovolj motivov ali poguma za ta korak. Razlogi za zadržanost so kljub praviloma visokim stroškom delovne sile v Sloveniji različni. Prevladuje pa močna vpetost v lokalno okolje, ki vpliva na socialni čut, ovire slovenske zakonodaje glede odpuščanja, strah pred tveganjem, vstopne ovire na tujih trgih in še bi lahko naštevali. Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, razen v Sloveniji proizvajajo tudi v tujini (polovica preučevanih), in sicer v Srbiji, na Češkem, v Rusiji, BiH, Ekvadorju ter v Nemčiji. Najpogostejši motivi preučevanih podjetij za proizvodnjo izven Slovenije so: prednost statusa lokalnega proizvajalca, priročnost zaradi geografske bližine kupcem ter stroškovna učinkovitost.

- 3. Geografska razširjenost.** Mednarodna podjetja delujejo na več trgih hkrati. Od preučevanih podjetij trgovsko podjetje izvaža tretjino, ostala (proizvodna) pa med 70-98 odstotkov izdelkov. Večino prihodkov torej ustvarijo na tujih trgih (za vsa preučevana podjetja je najpomembnejši trg Evropa) in brez njih večina od njih ne bi preživela. Predvsem na trgih bivše Jugoslavije ima večina preučevanih podjetij zaradi poznavanja nedvomno konkurenčno prednost in posledično visoke tržne deleže, pa tudi podružnice, njihove tržne znamke so prepoznavne, vendar ne spijo na lovorikah. Zavedajo se, da je tuja konkurenca na teh trgih vse bolj agresivna, prav tako pa imajo zaradi političnih razlogov ponekod težave zaradi slovenskega porekla. Razen trgovskega podjetja, ki je usmerjeno predvsem na trge Jugovzhodne Evrope, so ostala preučevana podjetja poleg trgov bivše Jugoslavije najbolj uspešna na trgih Evropske unije, predvsem v Nemčiji, Italiji in Avstriji, kjer ima večina tudi svoja predstavništva. Vsa podjetja dosegajo razmeroma visoke tržne deleže na evropski ravni, vendar praviloma v nižnih segmentih. Naslednji korak, tudi najpogosteje v nižnih segmentih, je prodor na bolj oddaljene, zahtevnejše trge, ki zahtevajo večjo prilagodljivost. Podjetja se tega pogumno lotevajo z dobrim poznavanjem lokalnih posebnosti ter posledično s prilagajanjem svoje ponudbe ter trženjskega pristopa. Ključno vlogo igrajo lokalni strokovnjaki; ali kot distributerji ali kot

zaposleni v lokalnih podjetjih, ki pa v vsakem primeru tesno sodelujejo z matičnim podjetjem. Preučevana proizvodna podjetja tako prodajajo tudi v Ameriki, Aziji, nekatera tudi v Avstraliji, najmanj obljudena pa je s poslovnega vidika preučevanih slovenskih izvoznikov Afrika. Ti podatki se ujemajo tudi z uradnimi podatki (Delo – FT 2006, 28), ki razkrivajo, da imajo v Evropski uniji slovenska podjetja največ svojih poslovnih enot v Veliki Britaniji, Nemčiji, Avstriji in Franciji, med novejšimi članicami Evropske unije pa na Češkem, Madžarskem, Poljskem in Slovaškem pa tudi v Rusiji in Ukrajini. Rezultate podpirajo tudi podatki državnega statističnega urada (glej poglavje 3.5), da je Slovenija v letu 2006 največ izvozila v EU-25 (skupaj 68,4 %) in v države na območju bivše Jugoslavije 16,3 %. Z združevanjem držav v različne skupnosti (npr. EU) se podirajo meje, s tem pa je za podjetja olajšan pretok tako blaga kot tudi delovne sile.

- 4. Poslovni rezultati.** Kot smo že omenili, je način vstopa na tuje trge (lahko) odvisen od poslovnih rezultatov, saj le-ti vplivajo tudi na obseg razpoložljivih sredstev, namenjenih tržni znamki. Dve od šestih preučevanih podjetij (obe delujeta na potrošniških trgih) sta uvrščeni v Borzno kotacijo. Preučevana podjetja so različno velika ter različno uspešna z vidika osnovnih poslovnih podatkov in rezultatov. Sklepamo lahko, da za uspešnost preučevanih podjetij na tujih trgih ni ključna velikost oz. poslovni rezultati podjetja, temveč drugi dejavniki. V nižnih segmentih so lahko uspešna tudi manjša, a prodorna slovenska podjetja.
  
- 5. Motivi za vstop na tuje trge.** Ne glede na panogo ali področje, na katerem delujejo, so si bila preučevana podjetja glede motivov za vstop na tuje trge precej enotna: njihovo ključno vodilo za vstop na tuje trge je ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, ki omogočajo priložnosti za višje donose. Preučevana podjetja so primorana vstopati na tuje trge zaradi zasičenosti domačega trga (kar dokazuje tudi visok odstotek izvoza vseh preučevanih podjetij), saj doma zmanjkuje prostora za rast. Predstavnika dveh proizvodnih podjetij, ki delujeta na potrošniških trgih, pa sta med motivi omenila tudi ekonomijo obsega ter porazdelitev tveganja. Tudi Chee in Harris (1998, 262), Kotler (2004, 385) ter Keller (1998, 53, 551–553) se strinjajo, da vstop na tuje trge odpira nove poslovne priložnosti, omogoča ekonomijo obsega, zaradi razpršenosti zmanjšuje tveganje in posledično omogoča dodatne oz. višje donose.

**Vpliv B.** Vsi omenjeni dejavniki lahko neposredno – sami ali v kombinaciji – vplivajo na tržno znamko in jo sooblikujejo. Področje delovanja lahko odkriva, koliko pozornosti in pomena podjetje posveča tržni znamki. Podjetje lahko, denimo, vstopi na tuj trg z lastnimi znamkami, jih lokalno prilagaja ali s prevzemom podjetja prevzame tudi njihovo tržno znamko. Ko podjetje prodira na tuje trge, mora razmisliti tudi o širitvi tržne znamke ter vseh odločitvah glede tržne znamke, ki jih povzroči geografska širitev. Poslovni rezultati nedvomno vplivajo na tržno znamko, saj so z višino razpoložljivih sredstev povezane številne odločitve glede tržne znamke (npr. o izboru komunikacijskih orodij). Na tržno znamko pa vplivajo tudi motivi podjetja za vstop na tuje trge, saj težnja po dolgoročni rasti podjetja praviloma zahteva tudi razvoj in vlaganje v tržne znamke.

**Vpliv A.** Omenjeni dejavniki pa lahko na uspešnost prodora podjetja na tuje trge vplivajo tudi neposredno, neodvisno od tržne znamke.

Z naslednjimi petimi dejavniki (6.1 – 6.5) razlagamo **Vpliv C**; na primerih preučevanih podjetij pojasnjujemo dejavnike, ki neposredno vplivajo na tržno znamko in jo opredeljujejo.

## **6. Tržna znamka:**

**6.1 Upravljavac tržne znamke.** Organizacija trženja oziroma marketinga <sup>32</sup> pomaga razumeti, kdo v podjetju skrbi za razvoj tržne znamke in na kateri ravni se sprejemajo strateške odločitve o tržni znamki. Tržno znamko bi bilo zaradi vseh njenih prednosti, predvsem pa zaradi njenega vpliva na premoženje podjetja potrebno postaviti v osrčje strateškega procesa podjetja. Njena vrednost se ob skrbnem upravljanju na dolgi rok praviloma še povečuje, praviloma pa prispeva tudi k splošnemu pozitivnemu ugledu in večji prepoznavnosti podjetja. Nasprotno pa, če je ne upravljamo ustrezno, izgublja svojo vrednost. Sicer zaradi različnih metodologij vrednotenja neposredna primerjava ni merodajna, za lažjo predstavo pa vseeno omenimo: ocenjena tržna vrednost v Sloveniji najvišje vrednotene tržne znamke Krka (v višini 3.599 milijonov EUR) je še vedno precej nižja od najvišje vrednotene znamke na svetu – Coca-Cola (v višini 68,73 milijard USD). Slovenske upravljavce tržnih znamk čaka torej še precej dela, če želijo konkurirati najmočnejšim tržnim znamkam na svetu.

---

<sup>32</sup> Kljub temu, da naj bi bili besedi trženje in marketing sinonima, se v nekaterih podjetjih pojavljata oba oddelka, ki sta tudi različno organizirana.

V okviru klasičnega koncepta upravljanja tržnih znamk Berthon in drugi (1999, 55) omenjajo vodje ali skrbnika tržnih znamk, ki je odgovoren za prodajo in dobiček tržnih znamk. Hart in Murphy (1998, 95) sta prepričana, da bi moralo biti upravljanje tržnih znamk pomembna naloga menedžmenta. Tudi po sodobnem konceptu upravljanja tržnih znamk, ki sta ga predstavila Aaker in Joachimsthaler (2000), upravljanje temelji na vodstvu tržne znamke, strateška usmeritev podjetja pa poudarja dolgoročno dobičkonosnost tržne znamke. Sodobni koncept se od klasičnega razlikuje tudi po tem, da zagovarja upravljanje na višji, lahko tudi na najvišji ravni menedžmenta. V nobenem od preučevanih slovenskih podjetij ne obstaja poseben skrbnik tržne znamke, temveč to funkcijo prevzemajo posamezniki oziroma službe, ki delujejo v okviru področij, kamor je umeščeno upravljanje s tržno znamko. Le-to je v preučevanih podjetjih zaupano višjim in najvišjim vodstvenim strukturam, in sicer oddelku oz. direktorju marketinga (v treh primerih), sicer pa izvršnemu direktorju, upravi in/ali vodstvu podjetja.

Sogovorci v preučevanih podjetjih pa so izpostavili tudi pomen internega komuniciranja (da zaposleni razumejo tržno znamko, se z njo poistovetijo in z njo živijo) ter službe za korporativno komuniciranje.

**6.2 Strategija tržne znamke.** Glede na geografsko razsežnost tržnih znamk poznamo lokalne, regionalne, nacionalne, mednarodne, globalne, transnacionalne tržne znamke pa tudi evropske, panevropske, panregionalne tržne znamke. Kot pravi De Mooijeva (1998, 16), je največ, kar lahko v tem trenutku doseže tržna znamka, da postane globalna znamka, kar pomeni, da »ima iste strateške principe, pozicioniranje in trženje na vseh svetovnih trgih, četudi se trženjski splet razlikuje. Ima isto ime ali logotip. Njene vrednote so identične v vseh državah, povsod ima tudi znaten tržni delež in primerljivo zvestobo tržni znamki. Podobni so tudi distribucijski kanali.« Vsa tri preučevana podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, si prizadevajo graditi globalno tržno znamko, ker je smiselno in pričakovano, saj delujejo v nišnih segmentih. Bolj je podjetje nišno, bolj globalno mora razvijati tržno znamko. Podjetja, ki delujejo na potrošniških trgih, so s tega vidika morda nekoliko manj ambiciozna, saj svojo tržno znamko razvijajo v panevropsko (obe proizvodni podjetji) oz. regionalno (trgovsko podjetje) tržno znamko, kar odraža tudi njihovo geografsko usmerjenost na trge bivše Jugoslavije oz. EU. Čeprav upravljanje znamke ter njeno strategijo vsako od preučevanih podjetij razume nekoliko po svoje, jim je skupno to, da se z razvojem znamk intenzivno ukvarjajo; čistijo oziroma



konsolidirajo portfelje, gradijo na kakovosti in prepoznavnosti, enotnosti podobe ter konsistentnosti. Tržne znamke upravljajo iz Slovenije in njihova podjetja v tujini sledijo usmeritvam centrale; nekatera so pri tem bolj, druga manj stroga in dosledna. Zaradi lokalnih posebnosti praviloma dopuščajo lokalne prilagoditve. Vsa preučevana podjetja pa aktivno – kolikor jim to seveda dopuščajo sredstva – gradijo prepoznavnost in ugled svojih tržnih znamk.

**6.3 Stopnja v razvoju tržne znamke.** Podjetja se z vidika razvoja tržne znamke nahajajo v različnih stopnjah: generični izdelek, trgovinska znamka, storitvena znamka, korporacijska znamka ali soznamka. Za preučevana slovenska podjetja je najpomembnejša korporacijska znamka, čeprav nekatera razvijajo tudi izdelčne znamke, ki večinoma izhajajo iz korporacijske, pa tudi lokalne in regionalne znamke. Večino znamk so razvili sami, izjemoma pa tržno znamko tudi kupijo oziroma jo prevzamejo, ko prevzamejo drugo podjetje. Trgovsko podjetje se sicer osredotoča na trgovinsko <sup>33</sup> (lastno) tržno znamko, ki temelji na korporacijski tržni znamki. Tudi večina podjetij z lestvice najboljših globalnih tržnih znamk uporablja korporacijsko znamko (denimo Coca-Cola, Microsoft, Nokia, McDonald's, Google, Toyota itn), kar ni presenetljivo, saj s tem izkoriščajo njene številne prednosti. Kot sta opozorila že Kline in Rozman (2001, 20): korporacijska znamka podjetju omogoča sočasno ustvarjanje odnosov z vsemi skupinami deležnikov, s čimer ustvarja konsistentno podobo, povečuje prepoznavnost in kredibilnost ter prenaša enotna sporočila. Ker se v primeru korporacijske znamke podoba podjetja prenaša na izdelek, je ključnega pomena, da podjetje del sredstev in naporov ves čas namenja tudi gradnji prepoznavnosti in ugleda tržne znamke in ne le pospeševanju prodaje. Zaradi njenih pozitivnih učinkov je korporacijsko znamko mogoče tudi širiti na nove skupine izdelkov veliko hitreje in ceneje kot pri drugih tržnih znamkah; v kolikor so seveda novi izdelki s področja, na katerem je podjetje kredibilno.

**6.4 Uporabljena komunikacijska orodja.** Preučevana podjetja predvsem zaradi pričakovanih kupcev večino sredstev še vedno namenjajo razmeroma klasičnim aktivnostim (kot so katalogi, oglaševanje itn.), čeprav se zavedajo, da se njihova učinkovitost drastično zmanjšuje. Najbolj je h končnemu kupcu usmerjeno trgovsko podjetje, vsa ostala preučevana podjetja pa komunicirajo predvsem z medorganizacijskimi kupci; tudi obe

---

<sup>33</sup> Intervjuvanec jo je poimenoval trgovska oz. lastna.

podjetji, ki sicer delujeta na potrošniškem trgu. Razlog se skriva v omejenosti sredstev in posledično prevladujoči strategiji potiska. Vsa preučevana proizvodna podjetja se udeležujejo relevantnih sejmov, vsa organizirajo ali se udeležujejo organiziranih dogodkov, ki so pomembni za njihovo panogo, namenjajo veliko pozornosti komunikaciji s poslovnimi partnerji (medorganizacijska tudi upravljanju z bazami kupcev) ter pospeševanju prodaje in opremljanju prodajnih mest (POS). Vse bolj pa prisegajo na vsebinsko in stroškovno učinkovitost odnosov z javnostmi pa tudi digitalnega marketinga. Na pomen odnosov z javnostmi v okviru strateških potez podjetij, ki so uspela zgraditi najmočnejše svetovne tržne znamke, sta opozorila že De Chernatony in McDonald (1998). Kotler (2004, 395) pa med predlogi, ki lahko podjetju pomagajo ohraniti številne prednosti, hkrati pa zmanjšati morebitne slabosti tržne znamke, opozarja na sprejetje integriranega trženjskega komuniciranja (npr. kombinacije sponzorstva, pospeševanja prodaje, prodaje in ne le oglaševanja). Za uporabo celovitega trženjskega komuniciranja si prizadevajo tudi preučevana podjetja, saj se vsa zavedajo pomena ustrezne kombinacije naslednjih ključnih dejavnikov: kakovostnega in inovativnega (nišnega) izdelka, močne tržne znamke, inovativnega trženjskega pristopa ter dobrih odnosov s kupci.

**6.5 Pravna zaščita.** Tržna znamka predstavlja sredstvo pravne zaščite pred posnemanjem konkurence, zato se zdi večini preučevanih podjetij (še posebej pa tistim, ki delujejo na potrošniških trgih) samoumevno, da tržno znamko zaščitijo na vseh relevantnih trgih. Podjetja, ki gradijo konkurenčno prednost na inovativnih izdelkih, s patenti ustrezno zaščitijo tudi inovacije. Le eno od podjetij, ki deluje na medorganizacijskih trgih, svoje tržne znamke ni zaščitilo, saj prodaja zelo generičen izdelek in se jim pravna zaščita ne zdi ključnega pomena. Z zaščito produktnih imen pa se preučevana podjetja praviloma ne ukvarjajo. Prav tako nihče od intervjuvancev ni omenil slabih izkušenj glede morebitne zlorabe tržnih znamk s pravnega vidika.

Omejiteni dejavniki (6.6.1 – 6.6.4), ki jih na primerih preučevanih podjetij pojasnjujemo v nadaljevanju, lahko vplivajo na uspešnost prodora slovenskih podjetij na tuje trge (**Vpliv D**).

## **6.6 Omejitveni dejavniki:**

**6.6.1 Vpliv države porekla.** Zaradi izenačevanja konkurenčnih sposobnosti podjetij trženjski raziskovalci na medkulturnih trgih ob bok klasičnemu '4P' trženjskemu

spletu iščejo možnost v t. i. peti sestavini trženjskega spleta – državi porekla izdelkov oz. storitev (Brenčič Makovec 2004, 26). Vendar se večina preučevanih podjetij (z izjemo podjetja, za katerega je ključna panoga turizma, zato informacijo, od kod prihajajo, od vseh preučevanih podjetij tudi najbolj izpostavljajo) pridružuje mnenju Bobinca (v Šalamun 2007), ki pravi: »Slovenija je majhna država in v globalnem smislu slabo prepoznavna, zato je identifikacija z Unijo pomemben korak pri sklepanju poslov na oddaljenih in novih trgih.« Prepričan je, da je »pripadnost skupni zvezi dobrodošla tudi z vidika navezovanja stikov s partnerji v EU, ki so imeli pogosto izkrivljeno podobo o urejenosti in sodobnosti države in s tem podjetja«. Slovenija kot država porekla žal ni posebej prepoznavna, prav tako pri kupcih žal ne sproža jasnih asociacij, ki bi preučevanim podjetjem pomagale pri trženju. Še najbolj jim koristi dejstvo, da je Slovenija članica EU, kar v očeh kupcev sproža zaupanje v kakovost in zanesljivost. Na dejstvo, od kod prihajajo, so preučevana podjetja sicer ponosna in tega ne skrivajo. Vsa preučevana podjetja pa delijo izkušnjo, da so skoraj brez izjeme vsi poslovni partnerji, ki jih pripeljejo v Slovenijo, nad našo državo navdušeni, zato poslovne obiske izkoriščajo za graditev in izboljšanje dolgoročnih odnosov. V intervjujih se je pogosto pojavila opazka, da uspešna slovenska podjetja več pripomorejo k ugledu in prepoznavnosti Slovenije kot obratno, kar je, denimo, značilno za Nemčijo. Sicer je Slovenija res relativno mlada država, ki še gradi na prepoznavnosti, dejstvo pa je, da postaja v procesu globalizacije informacija o poreklu blaga ena od ključnih informacij za kupca, ki je v procesu odločanja, zato bi lahko bolj kakovostno upravljanje s Slovenijo kot tržno znamko države občutno pomagalo tudi slovenskim podjetjem pri prodoru na tuje trge.

**6.6.2 Pomen panoge.** Nobeno od preučevanih podjetij ni med največjimi v svoji panogi, večina pa dosega razmeroma visoke tržne deleže, čeprav večinoma v nišnih segmentih. Ne glede na panogo je povsod izrazit trend konsolidacije podjetij, kar otežuje borbo na trgu slovenskim podjetjem, ki z velikimi podjetji in verigami težko tekmujejo. V večini panog so intervjuvanci kot enega od ključnih dejavnikov uspeha omenili prav močno (največkrat korporacijsko) tržno znamko. Vpliv panoge je pri preučevanih podjetjih različen; trije intervjuvanci v svoji panogi vidijo priložnosti, dve podjetji ne čutita vpliva, eno (ki deluje na zelo konkurenčnem in zasičenem trgu) pa je panogo, v kateri deluje, opredelilo kot omejitveni dejavnik. Morda ima na lastno oceno vpliva panoge vpliv tudi ugled panog, v katerih delujejo

preučevana podjetja; le eno namreč deluje v eni od 10 najbolj uglednih dejavnosti po mnenju poslovne javnosti v letu 2009 (Kline in drugi 2009).

**6.6.3 Obseg razpoložljivih sredstev.** Obstoj in uspeh podjetja na tujih trgih zahtevata dolgotrajno trdo delo in veliko sredstev, namenjenih tako ustvarjanju prepoznavnosti kot tudi pospeševanju prodaje. Preučevana podjetja večino izdelkov izvozijo in torej tudi večino sredstev porabijo na tujih trgih. Ker so (z izjemo trgovskega podjetja) za njih najpomembnejši evropski trgi, le-ti zahtevajo praviloma tudi višje naložbe kot doma. Vizjak (2003, 15) opozarja, da slovenska podjetja najpogosteje nimajo niti toliko skupne realizacije, kolikor bi potrebovala za naložbe v mednarodno oglaševanje, če bi želela ustvariti množično prepoznavno tržno znamko na evropskih trgih. Tudi Kline (v Planinc 2003, 48) se strinja, da imajo zaradi premajhnih vlaganj slovenska podjetja velike težave pri prodoru na tuje trge. Kljub morda visokim tržnim deležem, pravi Kline, njihove tržne znamke niso uveljavljene in zato njihovi izdelki ne morejo dosegati višjih cen. Z izjemo trgovskega podjetja, pri katerem intervjuvanec tega ni posebej izpostavil, so preučevana podjetja obseg razpoložljivih sredstev ocenila kot omejitveni dejavnik; s konkurenti iz svoje panoge z razpoložljivimi marketinškimi proračuni namreč ne morejo tekmovati. Preučevana podjetja zato svoja omejena sredstva uporabljajo za inovativne marketinške pristope, pri čemer si prizadevajo za čim boljšo učinkovitost, ter aktivnosti, namenjene medorganizacijskim kupcem, četudi podjetje deluje na potrošniških trgih. Gradijo torej predvsem na strategiji potiska. Zaradi omejenosti sredstev in njihove učinkovite porabe pa se preučevana podjetja raje odločajo za manjše število ali eno samo, najpogosteje kar korporacijsko tržno znamko. Tudi Žabkarjeva (v Petrov 2006) zaradi omejenih virov (kapitala, znanja in drugega) slovenskih podjetij priporoča strategijo gradnje manjšega števila (ene do dveh) močnejših znamk. Vizjak (2003, 15) kot edino možnost prodora slovenskih podjetij zagovarja usmeritev v majhne nišne trge in ustvarjanje ugleda na njih z nadpovprečno inovativnimi izdelki in storitvami ter inovativnim marketinškim pristopom.

**6.6.4 Medkulturne razlike.** Kljub temu, da naj bi na sestavine trženjskega spleta vplivale tako vrednote in norme, religije, umetnost in estetika kot tudi materialna kultura in življenjske razmere (Murdock v Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 256), so bili intervjuvanci enotni, da ne dovolijo, da bi jih medkulturne razlike kakorkoli ovirale pri njihovem delu. Različnim dimenzijam medkulturnih razlik se uspešno

prilagajajo z zaposlovanjem lokalnih in ustreznim usposabljanjem domačih strokovnjakov ter dobrim poznavanjem lokalnih posebnosti, ki jih upoštevajo tako pri prilagajanju ponudbe kot tudi odnosih s kupci ter v komunikaciji. Očitno so preučevana podjetja precej kulturno senzibilna, pri čemer Anholt (2000, 84) kulturno senzibilnost opredeljuje kot dejavnik, ki določa uspešnost prvega stika podjetja in tržne znamke s tujimi potrošniki.

Od vplivov vseh omenjenih dejavnikov (1. – 6.) je na koncu odvisen tudi vpliv tržne znamke pri uspešnem prodoru slovenskih podjetij na tuje trge (**Vpliv E**), ki nas v tem magistrskem delu tudi najbolj zanima.

Ugotovitve izvedene kvalitativne raziskave s pomočjo indikatorjev, ki izhajajo iz raziskovalnega modela, omogočajo preverbo raziskovalnih tez, doseganje ciljev ter namena tega dela, s čimer zaključujemo empirični del magistrskega dela.

Na osnovi analiziranja študij primerov šestih izbranih podjetij smo preverili naslednje teze:

**Teza 1: Podjetja se odločajo za graditev tržnih znamk na tujih trgih predvsem zaradi ustvarjanja novih poslovnih priložnosti, ki jim lahko omogočijo višje donose.** Pri preverjanju naše prve teze smo upoštevali indikator 'motivi za vstop na tuje trge' iz našega raziskovalnega modela. Ne glede na panogo ali področje, na katerem delujejo, so si bila preučevana podjetja glede motivov za vstop na tuje trge precej enotna: njihovo ključno vodilo za vstop na tuje trge je ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, ki omogočajo priložnosti za višje donose, s čimer smo potrdili našo prvo tezo. Kot, denimo, pojasnjuje intervjuvanec iz Gorenja: »Eno najbolj perspektivnih tržišč za Gorenje trenutno predstavlja Bližnji vzhod. Celotna regija zajema petnajst držav z več kot tristo milijoni prebivalcev, ki imajo, če izvzamemo državi, kot sta Jemen in Afganistan, nadpovprečno kupno moč.« Preučevana podjetja so primorana vstopati na tuje trge zaradi zasičenosti domačega trga, predstavnika dveh proizvodnih podjetij, ki delujeta na potrošniških trgih, pa sta med motivi omenila še ekonomijo obsega ter porazdelitev tveganja. Do istih zaključkov so v preteklosti prišli tudi drugi raziskovalci, kot na primer Chee in Harris (1998, 262), Kotler (2004, 385) ter Keller (1998, 53, 551–553), ki se strinjajo, da vstop na tuje trge odpira nove poslovne priložnosti, omogoča ekonomijo obsega, zaradi razpršenosti zmanjšuje tveganje in posledično omogoča dodatne oz. višje donose. Poslovanje in graditev tržne znamke izven varnega domačega trga

tako že dolgo ni več zgolj ena od možnosti preživetja podjetja na dolgi rok, temveč nujnost. Sklepamo lahko še, da se motivi slovenskih podjetij za graditev tržnih znamk na tujih trgih ne razlikujejo od ugotovitev tujih raziskovalcev in s tem motivov podjetij v tujini.

**Teza 2: Podjetja, ki delujejo na potrošniških trgih, posvečajo tržni znamki več pozornosti in pomena kot podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih.** Pri preverjanju naše druge teze smo upoštevali naslednje indikatorje iz našega raziskovalnega modela, ki so nam po naši oceni lahko v pomoč pri presoji, koliko pozornosti in pomena podjetje posveča tržni znamki: **upravljavec tržne znamke, strategija tržne znamke, uporabljena komunikacijska orodja ter pravna zaščita.** Pomanjkanje izkušenj in znanja v podjetjih, posebnosti v nakupnem procesu ter arhitekturo tržnih znamk, saj so na medorganizacijskih trgih menedžerji praviloma pri upravljanju tržnih znamk precej bolj omejeni, Anderson in Carpenter (2005, 169–170) navajata med razlogi, zakaj so tržne znamke na medorganizacijskih trgih v literaturi manj obravnavane kot tiste na potrošniških trgih. Kar seveda ne pomeni nujno, da manj obravnave v literaturi pomeni tudi manj pozornosti in pomena v samih podjetjih. Kaj torej lahko sklepamo s pomočjo omenjenih indikatorjev?

**Upravljavec tržne znamke.** Čeprav v preučevanih podjetjih poseben skrbnik tržne znamke ne obstaja, je upravljanje s tržno znamko zaupano višjim ali najvišjim vodstvenim strukturam, na osnovi česar lahko sklepamo, da se vsa preučevana podjetja dobro zavedajo pomena tržne znamke. Kot na primer pojasnjujeta sogovorca iz podjetja Hidria: »Za razvoj vizije in identitete tržne znamke ter njeno zaščito je odgovorno vodstvo korporacije, za komuniciranje pa služba za korporativno komuniciranje, ki združuje področji odnosov z javnostmi in marketinga.«

**Strategija tržne znamke.** V nasprotju s podjetji, ki delujejo na potrošniških trgih in razvijajo panevropsko (obe proizvodni) oz. regionalno (trgovsko podjetje) tržno znamko, si vsa tri preučevana podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, prizadevajo graditi globalno tržno znamko. Vsa preučevana podjetja aktivno (glede na razpoložljiva sredstva) gradijo ugled svojih tržnih znamk, čistijo oziroma konsolidirajo portfelje, gradijo na kakovosti in prepoznavnosti, enotnosti podobe ter konsistentnosti. Tudi na osnovi teh spoznanj lahko sklepamo, da se vsa preučevana podjetja dobro zavedajo pomena tržne znamke. Kot, denimo, razlaga intervjuvanec iz podjetja Adria Mobil: »Lani smo se lotili preнове naših blagovnih znamk; najbolj temeljito Adrie, umestili pa smo tudi ostale blagovne znamke. Temelje

blagovne znamke Adria smo iskali v njeni tradiciji, zgodovinski vrednosti in zaključili, da blagovno znamko Adria najbolj odlikujejo kakovost, privlačna cena in tradicija.«

**Komunikacijska orodja.** Vsa preučevana podjetja si prizadevajo za uporabo celovitega trženjskega komuniciranja in inovativne marketinške pristope. Večino sredstev še vedno namenjajo razmeroma klasičnim aktivnostim. Najbolj je h končnemu kupcu usmerjeno trgovsko podjetje, vsa ostala preučevana podjetja pa zaradi omejenosti sredstev komunicirajo predvsem z medorganizacijskimi kupci. Vsa preučevana proizvodna podjetja se udeležujejo relevantnih sejmov in dogodkov, večina namenja veliko pozornosti komunikaciji s poslovnimi partnerji (medorganizacijska tudi upravljanju z bazami kupcev) ter pospeševanju prodaje in opremljanju prodajnih mest, verjamejo pa tudi v učinkovitost odnosov z javnostmi in digitalni marketing. Na osnovi uporabe komunikacijskih orodij preučevanih podjetij bi težko sklepali o razliki v posvečanju pomena in pozornosti tržni znamki podjetij, ki delujejo na potrošniških trgih, v primerjavi s tistimi, ki delujejo na medorganizacijskih trgih. Podjetji Gorenje in Adria Mobil, denimo, uporabljata podobna komunikacijska orodja kot Trimo in Hidria.

**Pravna zaščita.** Še posebej intervjuvancem v podjetjih, ki delujejo na potrošniških trgih, se zdi pravna zaščita tržne znamke samoumevna. Podjetja, ki konkurenčno prednost gradijo na inovativnih izdelkih, s patenti ustrezno zaščitijo tudi inovacije. Sogovorec iz podjetja Adria Mobil tako pojasnjuje: »Blagovna znamka Adria je centralno zaščiten po državah. Kupili smo tudi druge blagovne znamke. Z zaščito posameznih produktnih imen (npr. Polaris, Coral, Compact itn.) pa se ne ukvarjamo. Preverimo le, če je ime morda že zaščiten, saj na svetu obstaja več blagovnih znamk kot pa besed.« Eno od podjetij, ki deluje na medorganizacijskih trgih, svoje tržne znamke ni zaščitilo, saj se jim zaradi prodaje zelo generičnega izdelka pravna zaščita ne zdi ključnega pomena. Tudi na osnovi odnosa preučevanih podjetij do pravne zaščite bi težko sklepali o posvečanju pomena in pozornosti podjetij tržni znamki.

Na osnovi ugotovitev omenjenih štirih indikatorjev naše druge teze ne moremo niti potrditi niti zavrniti, saj so prav vsi intervjuvanci v svojih izjavah dokazovali, da se zavedajo pomena in pozornosti tržni znamki (pri tem je potrebno opozoriti tudi na omejitve izbrane metodologije zaradi subjektivnosti intervjuvanca). Pri tem je še posebej izstopalo trgovsko podjetje, ki je tudi najbolj usmerjeno h končnemu potrošniku. Omeniti pa velja, da se v podjetjih, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, z upravljanjem znamk intenzivneje

ukvarjajo šele zadnja leta, na osnovi česar lahko sklepamo, da bi pred leti našo tezo verjetno lahko potrdili. V zadnjem obdobju pa so tudi podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, v prepoznavni in močni tržni znamki, predvsem v odnosu do medorganizacijskih kupcev, prepoznala konkurenčno prednost pri prodoru na tuje trge.

**Teza 3: Med slovenskimi podjetji, ki gradijo tržne znamke na tujih trgih, obstajajo skupne značilnosti.** Čeprav zaradi omejitev izbrane metodologije na osnovi preučevanih primerov ne moremo sklepati na populacijo, smo v procesu raziskovanja opazili precej skupnih značilnosti, ki odražajo tudi vpliv tržne znamke pri uspešnem prodoru slovenskih podjetij na tuje trge. Pri tem smo pod drobnogled vzeli prav vse indikatorje našega raziskovalnega modela (glej Sliko 5.3) in odkrili skupne značilnosti, ki jih pojasnjujemo v nadaljevanju.

**Področje delovanja.** Najboljše globalne tržne znamke delujejo v popolnoma drugih panogah kot preučevana slovenska podjetja, in sicer v panogi pijače in hrane, IT, računalništva, telekomunikacij in internetnih storitev, zabave ter avtomobilizma itd.

**Način vstopa na tuje trge.** Preučevana podjetja so pri vstopu na tuje trge razmeroma preudarna. Najprej širijo svoje delovanje na trge, ki jih dobro poznajo in so jim geografsko blizu; večinoma na trge bivše Jugoslavije ter trge EU. Tja večinoma izvažajo in – kjer ocenijo, da je smotrno – odpirajo podružnice ter hčerinska podjetja. Preučevana podjetja imajo več kot polovico svojih podjetij v tujini. Previdnejša pa so pri odločitvi glede proizvodnje v tujini.

**Geografska razširjenost.** Od preučevanih podjetij trgovsko podjetje izvažata tretjino, ostala (proizvodna) pa med 70-98 odstotkov izdelkov. Večino prihodkov ustvarijo na tujih trgih; brez njih večina ne bi preživela. Razen trgovskega podjetja, ki je usmerjeno predvsem na trge Jugovzhodne Evrope, so ostala preučevana podjetja poleg trgov bivše Jugoslavije najbolj uspešna na trgih Evropske unije, predvsem v Nemčiji, Italiji in Avstriji, kjer ima večina tudi svoja predstavništva. Vsa podjetja dosegajo razmeroma visoke tržne deleže na evropski ravni, vendar praviloma v nišnih segmentih.

**Poslovni rezultati.** Preučevana podjetja so različno velika in uspešna z vidika osnovnih poslovnih podatkov in rezultatov. Sklepamo lahko, da za uspešnost preučevanih podjetij na



tujih trgovih ni ključna velikost podjetja oz. njegovi poslovni rezultati, temveč drugi dejavniki. V nižnih segmentih lahko uspejo tudi manjša, a prodorna slovenska podjetja.

**Motivi za vstop na tuje trge.** Ključni motiv preučevanih podjetij za vstop na tuje trge je ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, ki omogočajo priložnosti za višje donose.

**Upravljevec tržne znamke.** V preučevanih podjetjih sicer poseben skrbnik tržne znamke ne obstaja, je pa upravljanje s tržno znamko zaupano višjim ali najvišjim vodstvenim strukturam.

**Strategija tržne znamke.** Podjetja, ki delujejo na potrošniških trgih, razvijajo panevropsko (obe proizvodni) oz. regionalno (trgovsko podjetje) tržno znamko. Podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, pa globalno tržno znamko. Vsa pa (glede na razpoložljiva sredstva) aktivno gradijo ugled svojih tržnih znamk, čistijo oziroma konsolidirajo portfelje, gradijo na kakovosti in prepoznavnosti, enotnosti podobe ter konsistentnosti.

**Stopnja v razvoju tržne znamke.** Za preučevana slovenska podjetja je najpomembnejša korporacijska znamka (za trgovsko podjetje trgovska znamka, ki pa tudi izhaja iz korporacijske), zato gradijo njeno prepoznavnost in ugled ter izkoriščajo njene pozitivne učinke pri prodaji svojih izdelkov.

**Uporabljena komunikacijska orodja.** Preučevana podjetja večino sredstev še vedno namenjajo razmeroma klasičnim aktivnostim. Najbolj je h končnemu kupcu usmerjeno trgovsko podjetje, vsa ostala pa komunicirajo predvsem z medorganizacijskimi kupci. Vsa preučevana proizvodna podjetja se udeležujejo relevantnih sejmov in dogodkov, veliko pozornosti namenjajo komunikaciji s poslovnimi partnerji (medorganizacijska tudi upravljanju z bazami kupcev) ter pospeševanju prodaje in opremljenosti prodajnih mest (POS), vse bolj pa verjamejo v odnose z javnostmi in digitalni marketing. Prizadevajo si za uporabo celovitega trženjskega komuniciranja in inovativne marketinške pristope. V izgradnjo tržne znamke vključujejo tudi svoje zaposlene.

**Pravna zaščita.** Vsa podjetja, ki delujejo na potrošniških trgih, imajo tržne znamke ustrezno pravno zaščitene. Nekatera s patenti zaščitijo tudi inovacije. Le eno od podjetij, ki deluje na medorganizacijskih trgih, svoje tržne znamke ni zaščitilo. Nobeden od intervjuvancev ni omenil slabih izkušenj glede morebitne zlorabe tržnih znamk s pravnega vidika.

**Vpliv države porekla.** Ne skrivajo, da izvirajo iz Slovenije in na sedež podjetja pogosto pripeljejo tudi poslovne partnerje, vendar jim Slovenija kot država porekla pri prepoznavnosti in prodaji največkrat ne pomaga, zato raje omenjajo povezavo z Evropsko unijo, kar sproža zaupanje v kakovost in zanesljivost.

**Pomen panoge.** Nobeno od preučevanih podjetij ni med največjimi v svoji panogi, večina pa dosega razmeroma visoke tržne deleže, čeprav večinoma v nišnih segmentih. Kot enega od ključnih dejavnikov uspeha v panogi so intervjuvanci omenili prav močno (največkrat korporacijsko) tržno znamko.

**Obseg razpoložljivih sredstev.** Z izjemo trgovskega podjetja so vsi intervjuvanci obseg razpoložljivih sredstev ocenili kot omejitveni dejavnik. Kljub temu ali še posebej zato pa veliko vlagajo v razvoj in kupce pogosto presenečajo z inovativnimi izdelki ter trženjskimi pristopi, ki so zaradi praviloma omejenih sredstev tudi nujna za doseganje opaznosti. Svoje aktivnosti pa usmerjajo predvsem k medorganizacijskim kupcem.

**Medkulturne razlike.** Na premagovanje ovir zaradi medkulturnih razlik so dobro pripravljeni, zato jih le-te ne ovirajo pri poslovanju.

Na osnovi ugotovitev omenjenih indikatorjev lahko z gotovostjo potrdimo našo tretjo tezo. Na osnovi lastnih opažanj v intervjujih pa dodajamo še, da so preučevana podjetja hitra, odzivna, prilagodljiva, drzna, ambiciozna ter pogumna.

S pomočjo uporabljenih indikatorjev in tez pa smo si prizadevali doseči tudi vse **tri cilje raziskave**:

1. S pomočjo ugotovitev prve teze smo uspeli raziskati in pojasniti, če sploh, zakaj in kako uspešna slovenska podjetja na tujih trgih gradijo tržne znamke.
2. Ker druge teze nismo uspeli niti potrditi niti zavrniti, tako nismo uspeli doseči našega drugega cilja: raziskati, če med podjetji, ki delujejo na potrošniških in medorganizacijskih trgih, obstajajo razlike.
3. Vsekakor pa smo s številnimi ugotovitvami na osnovi potrditve tretje teze dosegli tretji cilj raziskave, in sicer raziskati, kaj je skupno tistim najbolj uspešnim in kateri dejavniki z vidika tržne znamke so odločilni za uspešen nastop slovenskih podjetij na tujih trgih.

Z raziskavo smo tako dosegli **namen** tega magistrskega dela: preučiti vpliv tržne znamke pri uspešnem prodoru podjetij na tuje trge na šestih primerih uspešnih slovenskih izvoznih podjetij.

## 6 SKLEP

Internacionalizacija podjetij ni več zgolj ena od možnih oblik rasti, temveč predpogoj za dolgoročen obstoj in preživetje večine podjetij po vsem svetu. Še posebej to velja v zadnjem obdobju, ko so spremenjeni pogoji poslovanja zaradi svetovne gospodarske krize zamajali celo najuspešnejše multinacionalke z močnimi znamkami in razpršenim tveganjem zaradi široke geografske pokritosti. Že več kot 1.300 let pred našim štetjem so z vtisnjenimi žigi označevali poreklo, kakovost in vrednost izdelkov ter s tem kupcem dokazovali zaupanje v izdelek. Prav nič drugače ni danes. Po Interbrandovih merilih slovenskih globalnih znamk ni, kar pa ne pomeni, da nimamo obetavnih nišnih regijskih in panevropskih tržnih znamk. Iz krize se bodo kot zmagovalna prebila prilagodljiva in pogumna podjetja z močno tržno znamko, kakovostnimi izdelki oziroma storitvami ter inovativnim trženjskim pristopom.

Z našim magistrskim delom smo preučevali vpliv tržne znamke pri uspešnem prodoru slovenskih podjetij na tuje trge in hkrati različne dejavnike, ki vplivajo na uspešen prodor slovenskih podjetij na tuje trge neposredno ali posredno preko tržne znamke. Pri tem nas je zanimalo, če sploh, zakaj in kako uspešna slovenska podjetja na tujih trgih gradijo tržne znamke, če se pri tem podjetja, ki delujejo na potrošniških, razlikujejo od tistih, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, kaj je skupno tistim najbolj uspešnim in kateri dejavniki z vidika tržne znamke so odločilni za uspešen nastop slovenskih podjetij na tujih trgih. Na osnovi teoretskih ugotovitev smo oblikovali lastni model ključnih dejavnikov, ki pomembno vplivajo na prodor podjetij preko nacionalnih mej, s poudarkom na dejavnikih, ki vplivajo na tržno znamko. V empiričnem delu, ki je temeljil na kvalitativni raziskovalni metodi, in sicer metodologiji analiziranja študij primerov, smo naš model s pomočjo globinskih intervjujev preverili na šestih izbranih primerih uspešnih slovenskih izvoznih podjetij.

Kot smo ugotovili z magistrskim delom, preučevana slovenska podjetja delujejo v popolnoma drugih panogah kot najboljše globalne tržne znamke. Velikost podjetja ni garancija za uspeh; v nišnih segmentih lahko uspejo tudi manjša, a prodorna podjetja. S ključnim motivom – ustvarjanjem novih poslovnih priložnosti, ki omogočajo priložnosti za višje donose, v čemer se ne razlikujejo od podjetij v tujini – slovenska podjetja tuje trge osvajajo preudarno; najprej trge, ki jih dobro poznajo, ki so jim geografsko blizu, na katerih imajo konkurenčno prednost ter obetaven potencial rasti, kot so trgi bivše Jugoslavije ter Evrope. S to ugotovitvijo smo

potrdili tudi našo prvo tezo, da se podjetja odločajo za graditev tržnih znamk na tujih trgih predvsem zaradi ustvarjanja novih poslovnih priložnosti, ki jim lahko omogočijo višje donose. Podiranje meja in gospodarsko združevanje na makro ravni podjetjem samo koristi, saj lajša pretok blaga, storitev in delovne sile. Šele nato se, praviloma v nišnih segmentih, podajo v bolj oddaljene, kulturološko zahtevnejše trge, kjer so lahko v globalnih nišah precej uspešna, tudi če ne delujejo v najbolj dobičkonosnih panogah. Razen redkih izjem so z vidika selitve proizvodnje iz Slovenije kljub visokim stroškom delovne sile razmeroma zadržana; ovira jih močna, zgodovinsko pogojena vpetost v lokalno okolje, samozavest glede obvladljivosti proizvodnje na domačem terenu, vstopne ovire na tujih trgih, predvsem pa visoka stopnja tveganja. Če se vendarle odločijo za proizvodnjo na tujem trgu, jih pri tem motivirajo prednosti statusa lokalnega proizvajalca ter priročnost zaradi geografske bližine kupcem, nenazadnje pa tudi stroškovni vidik.

Kljub temu, da podjetja tako v tujini kot tudi doma upravljanje tržne znamke razumejo zelo različno, se v preučevanih slovenskih podjetjih z njim ukvarja višja ali celo najvišja vodstvena struktura. Glede na razpoložljiva sredstva aktivno gradijo ugled svojih tržnih znamk, čistijo oziroma konsolidirajo portfelje, gradijo na kakovosti in prepoznavnosti, enotnosti podobe ter konsistentnosti. Kjer je potrebno, se prilagajajo lokalnim posebnostim. Vzpodbudno je, da v procese vključujejo tudi zaposlene. Podjetja, ki delujejo na potrošnih trgih, gradijo regijsko oziroma panevropsko znamko in si niti ne prizadevajo graditi globalne znamke v nasprotju s podjetji na medorganizacijskih trgih. Kot so dognali že drugi raziskovalci, je tudi za preučevana slovenska podjetja najpomembnejša korporacijska znamka, ki so jo razvili sami, čeprav nekatera razvijajo tudi izdelčne znamke in kakšno tudi kupijo, in sicer predvsem s prevzemom drugega podjetja. S korporacijsko znamko izkoristijo sinergije, konsolidirajo marketinška sredstva in prenašajo ugled podjetja na izdelke. Lažje, hitreje in ceneje jo tudi širijo na nove skupine izdelkov.

Izbrana preučevana uspešna slovenska izvozna podjetja so pogumna, prilagodljiva, iznajdljiva, drzna in ambiciozna. Če že sama ne ustvarjajo inovativnih izdelkov, pa si prizadevajo biti drugačna, predvsem pa boljša od konkurence v podpori, storitvah, odnosih s kupci in trženjskem pristopu. Uspešnejša so, če trende ustvarjajo, kot če jim sledijo, zato so praviloma najbolj prodorna v nišnih segmentih. Zavedajo se moči in pomena tržne znamke, še posebej, ko prestopijo domače meje. Zaradi pričakovanj kupcev večino sredstev še vedno namenjajo razmeroma klasičnim aktivnostim, čeprav se zavedajo opaznega zmanjševanja

njihove učinkovitosti. Zaradi omejenih sredstev komunicirajo večinoma z medorganizacijskimi kupci; udeležujejo se relevantnih sejmov in dogodkov, veliko pozornosti namenjajo komunikaciji s poslovnimi partnerji ter pospeševanju prodaje in opremljenosti prodajnih mest, vse bolj pa verjamejo v učinkovitost odnosov z javnostmi in digitalnega marketinga. Prizadevajo si za uporabo celovitega trženjskega komuniciranja. Tržne znamke pa tudi inovativne lastnosti izdelkov praviloma pravno zaščitijo na vseh relevantnih trgih.

Raziskovalci opozarjajo na številne omejitvene dejavnike pri prodoru podjetij na tuje trge; vsi za preučevana slovenska podjetja ne veljajo. Nobeno od preučevanih podjetij ni med največjimi v svoji panogi, večina pa dosega razmeroma visoke tržne deleže, čeprav večinoma v nišnih segmentih. Uspeh na tujih trgih zahteva dolgotrajna in naporna prizadevanja, veliko sredstev in človeškega kapitala. Pri tem jih najpogosteje ovirajo prav omejena sredstva, ne pa tudi medkulturne razlike, na katere se dobro pripravijo in se jim prilagodijo. Na dejstvo, da prihajajo iz Slovenije, so sicer ponosni in tega ne skrivajo, jim pa v smislu prodajnega argumenta bolj pomaga dejstvo, da prihajajo iz Evropske unije.

Z našim delom smo tako potrdili tudi tezo, da med slovenskimi podjetji, ki gradijo tržne znamke na tujih trgih, obstajajo skupne značilnosti. In ni jih malo. Teze o tem, da podjetja, ki delujejo na potrošniških trgih, posvečajo tržni znamki več pozornosti in pomena kot podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, pa nismo uspeli niti zavreči niti potrditi. Morda niso bili ustrezno izbrani indikatorji ali pa je bil prisoten vpliv subjektivnih odgovorov intervjuvancev.

Glede na ugotovitve bi bilo potrebno za nadaljnje raziskovanje naš raziskovalni model nekoliko prilagoditi. Pri tem bi lahko izločili dejavnike poslovnih rezultatov, za katere smo ugotovili, da niso relevantni, in motivov za vstop na tuje trge, za katere smo ugotovili, da so pri vseh podjetjih podobni. Še podrobneje bi analizirali dejavnike, ki vplivajo na tržno znamko, pri omejitvenih dejavnikih pa bi zaradi premajhnega vpliva lahko izločili tako medkulturne razlike kot tudi pomen panoge.

Pri našem delu so se pojavile določene omejitve, na katere opozarjamo bodoče raziskovalce. Omejitve izvirajo predvsem iz omejitev oziroma kritik uporabljene metodologije ter razpoložljivosti podatkov. Pri metodologiji analiziranja študij primerov rezultati namreč ne morejo zadostiti statističnim zahtevam, zato posploševanje na osnovi študij primerov ni

mogoče. Opozarjamo tudi na subjektivnost izpraševalca – tako pri usmerjanju pogovora kot tudi pri interpretaciji rezultatov, subjektivnost intervjuvanca pri podajanju odgovorov pa tudi subjektivnost vzorca preučevanih podjetij. Metodologija globinskega intervjuja namreč za mnoga podjetja pomeni omejitve, saj zaradi precejšnje časovne in vsebinske angažiranosti intervjuvanca pa tudi javne objave intervjuja v sodelovanje pogosto ne privolijo.

Prispevek našega dela je v okviru sicer številnih že preučevanih dimenzij tržnih znamk deloma zapolnil vrzel preučevanja vpliva tržne znamke in njenih dejavnikov pri prodoru podjetij na tuje trge, še posebej za slovenska podjetja. S pomočjo lastnega raziskovalnega modela smo skušali pojasniti, zakaj in kako uspešna slovenska izvozna podjetja gradijo tržne znamke in kaj je skupno tistim najbolj uspešnim. S tem smo nakazali možnost uporabe podobnih pristopov tudi pri drugih podjetjih, kar ocenjujemo kot ključni prispevek našega dela. Želimo si, da bi naše delo z usmeritvami pomagalo slovenskim podjetjem, ki si prizadevajo nacionalne znamke razviti v mednarodne ali celo globalne, uspešno prodreti na tuje trge, si tam zagotoviti čim večji tržni delež in s tem ustvariti nove poslovne priložnosti, ki jim lahko omogočijo višje donose in s tem dolgoročno rast in razvoj.

## 7 LITERATURA

1. Aaker, David A. 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
2. Aaker, David A. 1996. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
3. Aaker, David A. in Erich Joachimsthaler. 2000. *Brand Leadership*. New York: Free Press.
4. Anderson, James C. in Gregory S. Carpenter. 2005. Brand Strategy for Business Markets. V *Kellogg on Branding*, ur. Alice Tybout in Tim Calins. New Jersey: John Wiley & Sons: 169-185.
5. Anholt, Simon. 2000. *Another One Bites the Grass: Making Sense of International Advertising*. New York: John Wiley and Sons.
6. Arnold, David. 1992. *The Handbook of Brand Management*. Reading, MA: The Economist Books: Addison – Westley Publishing Company.
7. Baker, Malcolm in Greet Sterenberg. 2003. *Managing Global Brands to Meet Consumer Expectations*. World Association of Research Professionals. Research International Qualitatif.
8. Berthon, Pierre, James M. Hulbert in Leyland F. Pitt. 1999. Brand Management Prognostications. *Sloan Management Review* 40 (2): 53–65.
9. Blackett, Tom. 1993. Brand and Trademark Valuation – What’s Happening Now? *Marketing and Research Today* 21 (2): 111-113.
10. Bogataj, Marjeta in Novica Mihajlovič. 2004. Dolga vrsta nezaščitenih blagovnih znamk. *Finance* (6. februar).
11. Brenčič Makovec, Maja. 2004. Država kot blagovna znamka. *Delo*, 26 (13. marec).
12. Brenčič Makovec, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
13. Brenčič Makovec, Maja. 2006. Kako prepoznavne in (ne)globalne so slovenske blagovne znamke. *Finance* (11. september).
14. Brenčič Makovec, Maja. 2007. Mednarodno trženje največjih: še je prostor za rast! *Finance* (17. september).
15. Bromley, Dennis B. 1986. *The Case-Study Method in Psychology and Related Disciplines*, Chechester: John Wiley & Sons.
16. Bromley, Dennis B. 1990. Academic Contributions to Psychological Counselling. A Philosophy of Science for the Study of Individual Cases. *Counselling Psychology Quarterly* 3 (3): 299–308.



17. Bromley, Dennis B. 2001. Relationships Between Personal and Corporate Reputation. *European Journal of Marketing* 35 (3–4): 316–334.
18. Bromley, Dennis. 2002. Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies? *Corporate Reputation Review* 5 (1): 35–50.
19. Cateora, Philip R. in John L. Graham. 2007. *International Marketing*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
20. Chee, Harold in Rod Harris. 1998. *Global Marketing Strategy*. London: Financial Times Pitman Publishing.
21. Churchill, Gilbert A., Jr. 1996. *Basic Marketing Research*. Fort Worth: The Dryden Press.
22. Craig, C. Samuel in Susan P. Douglas. 2000. *Building Global Brands in the 21<sup>st</sup> Century. Japan and the World Economy* (273–283). Dostopno prek: <http://wos.izum.si/CWI.cgi/> (15. junij 2005).
23. Crainer, Stuart. 1995. *The Real Power of Brands*. London: Pitman Publishing.
24. Czinkota, Michael R. in Ilkka A. Ronkainen. 1995. *Readings in Global Marketing*. London: The Dryden Press.
25. Damjan, Janez. 1995. *Vloga blagovne znamke v medorganizacijskem trženju*. Seminar (Dimitadis in Bidault) Branding in Business-to-Business Markets – A Framework for an Integrated Approach. *Marketing Magazin*, Ljubljana, 15 (170): 24–25.
26. De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja. Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
27. De Chernatony, Leslie in Francesca Dall' Olmo Riley. 1998. Defining a 'Brand': Beyond the Literature With Experts' Interpretations. *Journal of Marketing Management* 14 (5), Western Publishers Ltd.: 417–443.
28. De Chernatony, Leslie in Malcom H. B. McDonald. 1998. *Creating Powerful Brands: The Strategic Route to Success in Consumer, Industrial and Service Markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
29. De Chernatony, Leslie in Malcom H. B. McDonald. 2000. *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
30. De Mooij, Marieke K. in Warren J. Keegen. 1991. *Advertising Worldwide. Concepts, Theories and Practice of International, Multinational and Global Advertising*. New York: Prentice Hall.
31. De Mooij, Marieke K. 1998. *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. London: Sage Publication.
32. *Delo – FT*. 2006. Največje poslovne skupine, 21–28 (16. oktober).

33. Dmitrović, Tanja. 1999. Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v Sloveniji. *Akademija MM* 3 (4): 71–78.
34. Dmitrović, Tanja. 2001. Izdelki trgovske blagovne znamke: zmagovalci na policah? *Strokovno posvetovanje: Slovenska trgovina – jasna vizija ali razpotje?* Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana: 63–76.
35. Dowling, R. Grahame. 1994. *Corporate Reputations. Strategies for Developing the Corporate Brand*. London: Kogan Page Limited.
36. Doyle, Peter. 1994. *Marketing Management & Strategy*. London: Prentice Hall.
37. Doyle, Peter. 2001. Building Successful Brands: The Strategic Opinions. V *Marketing: Critical Perspectives on Business and Management*, ur. Michael Baker, 448–466. London: Routledge.
38. Dujič, Darko, Irena Vida in Lejla Poturović. 2005. Vloga izvora blaga v nakupnem odločanju porabnikov. V *Zbornik 10. Slovenske marketiške konference: Prvo leto v EU – kako so marketinške strategije prestale preizkušnjo?* 12–17. Ljubljana: DMS.
39. Easton, Geoff. 1994. Methodology and Industrial Networks. V *Relationships and Networks: Theory and Applications*, ur. David T. Wilson in David T. Möller. Kent.
40. Elganady, Mansour. 1994. Brand Equity: An Actionable Technique to Evaluate, Protect and Expand Your Brand. V *Challenges and Opportunities for Research in the Middle East*. Conference in Dubai (UAE) 174 (1994): 149–164.
41. *Finance*. 2006. Priloga TOP 101, 17–19 (4. december).
42. *Forbes. Globalnih 2000*. Dostopno prek:  
[http://www.forbes.com/lists/2008/18/biz\\_2000global08\\_The-Global-2000\\_Rank.html](http://www.forbes.com/lists/2008/18/biz_2000global08_The-Global-2000_Rank.html),  
(29. marec 2009).
43. Geršič, Peter in Klemen Podnar. 2002. Soznamke in problematika ujemanja identitete tržnih znamk v soznamki. V *Zbornik prispevkov 7. marketinške konference*, 121–127. Ljubljana: DMS.
44. Gummesson, Evert. 1991. *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park: Sage Publications.
45. Harris, F. Brian in Roger A. Strang. 1985. Marketing Strategies in the Age of Generics, *Journal of Marketing* 49 (4): 70–81.
46. Hart, Susannah in John Murphy. 1998. *Brands, The New Wealth Creators, Interbrand*, London: MacMillan Press.

47. Interbrand. *Best Global Brands 2009. A Ranking by Brand Value*. Dostopno prek: [http://www.interbrand.com/best\\_global\\_brands.aspx?year=2009&langid=1000](http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?year=2009&langid=1000) (24. september 2009).
48. Irmischer, Marcus. 1993. Modelling the Brand Equity Concept. *Marketing and Research Today* 21 (2): 102–110.
49. Jain, Subhash C. 1989. *Export Strategy*. New York: Quorum Books.
50. Jain, Subhash C. 2000. *Marketing Planning & Strategy*. Cincinnati (Ohio): South-Western College.
51. Jain, Subhash C. 2001. *International marketing*. Cincinnati (Ohio): South-Western College.
52. Jaklič, Andreja. 2006. Najbolj inovativna podjetja v Sloveniji so domače multinacionalke in trženje jim pri tem najbolj pomaga. V *11. Slovenska marketinška konferenca: Živeti spremembe v marketingu. Inovativnost kot točka lokalnega in globalnega preboja*, 13–20. Ljubljana: DMS.
53. Jančič, Zlatko. 1990. Marketing – strategija menjave. *Gospodarski vestnik*. Ljubljana: Studio Marketing.
54. Jones, Sue. 1985. Depth Interviewing. V *Applied Qualitative Research*, ur. Robert Walker, 45–55. Aldershot: Gower.
55. Jones, Sue. 1985a. The Analysis of Depth Interviewing. V *Applied Qualitative Research*, ur. Robert Walker, 56–70. Aldershot: Gower.
56. Jurkovič, Gregor. 2006. Največji med najmanjšimi. *Kapital* (13. november).
57. Jurše, Milan. 1997. *Izvozni marketing: izbrane teme in povzetek predavanj*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
58. Jurše, Milan. 1998. Konkurenčni izzivi globalizacije trgov za slovenska podjetja. *Akademija MM* 2, 3: 25–42.
59. Kapferer, Jean-Noël. 1992. *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. London: Kogan Page Limited.
60. Kapferer, Jean-Noël. 1997. *Strategic Brand Management; Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page Limited.
61. Kay, John. 1993. *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. New York: Oxford University Press.
62. Keller, Kevin Lane. 1998. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.

63. Kline, Miro in Ana Rozman. 2001. Korporacijske znamke odločilno krepijo ugled podjetja. *Finance*, 20 (24. september).
64. Kline, Miro in Tomaž Berus. 2002. Podjetje = blagovna znamka. *Podjetnik*, februar 2002. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/PrinterFriendly.asp> (15. april 2005).
65. Kline, Miro in Dario Berginc. 2004. Transfer imidža turistične znamke države na ostale njene znamke. *Teorija in praksa* 41 (5–6): 962–978.
66. Kline, Miro in drugi. 2009. Ugled podjetja 2009. Ljubljana: Kline & Partner, d. o. o.
67. Konečnik, Maja. 2009. Vsebina znamke I feel Slovenia prebivalcem neznanka. *Finance* (18. november).
68. Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management. Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
69. Kotler, Philip. 2004. *Marketing management*. Ljubljana: Mate – Posušje, GV Založba.
70. Kuhelj Krajnovič, Violeta Bulc in Polona Pibernik. 2006. Blagovna znamka Slovenija. Priložnost za inovativnost trženja in slovenski prispevek h globalni drugačnosti. V *11. Slovenska marketinška konferenca: Živeti spremembe v marketingu. Inovativnost kot točka lokalnega in globalnega preboja*, 165–171. Ljubljana: DMS.
71. Laforet, S. in J. Saunders. 1994. Managing Brand Portfolios: How the Leaders do it. *Journal of Advertising Research* 34 (5): 64–76.
72. Main, Grenville. 2005. *Brand is the Best Growth Strategy*. Dostopno prek: <http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?article=327> (2. november 2006).
73. Malhotra, Naresh K. 2002. *Basic Marketing Research: Applications to Contemporary Issues*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
74. *Manager+*. 2009. Knjiga zmagovalcev. Zbirka okoli 60 domačih in tujih lestvic s področja gospodarstva: Največji slovenski izvozniki (lestvica časnika Delo), 25 (1. februar).
75. Matejčič, Katarina. 2003. Moč trgovskih znamk bo še rasla. *Finance*, 23 (23. september).
76. McDonald, C. in P. Vangelder. 1998. Consumer Market Research Book, *The Esomar Handbook of Market and Opinion Research*, 4th Edition, Amsterdam: Esomar.
77. Milič, Marja. 2008. Dobre štiri milijarde za blagovne znamke blue chipov. *Manager+*, 24–26 (2. junij).
78. Payne, Adrian, Martin Christoper, Moira Clark, Helen Peck. 1995. *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and keeping customers*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

79. Perry, Chad. 1998. Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing. *European Journal of Marketing* 32 (9/10): 785–802.
80. Petrov, Sabina. 2004. Marketinški fokus: Blagovna znamka je premoženje podjetja. *Finance* (1. oktober).
81. Petrov, Sabina. 2006. Intervju z Vesno Žabkar in Majo Makovec Brenčič, EF: Globalnih znamk nimamo, močnih regionalnih pa veliko. *Finance* (8. januar).
82. Petrov, Sabina. 2009. Delež dobička blagovne znamke na trgu je pomembnejši od njenega tržnega deleža. *Finance* (7. oktober)
83. Pitcher, A. E. 1985. The role of Branding in International Advertising, *International Journal of Advertising*, Eastbourne, 4 (3): 241-243.
84. Planinc, Damjan. 2003. Bliža se čiščenje blagovnih znamk. *Gospodarski vestnik*, 48–49 (17. februar).
85. Podlesek, Saša. 2008. *Država kot blagovna znamka: Najboljši imidž ima Nemčija*. Dostopno prek <http://www.gfk.si/lnovice.php?NID=2172> (28. december 2008).
86. Puharič, Krešo in drugi. 1994. *Zakon o industrijski lastnini s komentarjem*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije in Gospodarski vestnik.
87. Reibstein, D., D. Ulrich in T. Randall. 1999. Brand Equity and Line Extension: How Low Can You Go? V *Financial Times*, Mastering Marketing Complete, MBA Companion in Marketing, 115–120, New Jersey: Prentice Hall.
88. Repovš, Jernej. 2001. Družbe, ki ne bodo prodrle s svojimi blagovnimi znamkami, bodo pobirale drobtine z bogataševe mize ali pa še teh ne. *Finance*, (24. september).
89. Rook, W. Dennis in Sidney J. Levy. 1999. Defending the Dowager: Communication Strategies for Declining Main Brands. V *Brands, Consumers, Symbols and Research*, 171–196. Thousand Oaks: Sage Publications.
90. Sawhney, Mohanbir. 2005. Branding in Technology Markets. V *Kellogg on Branding*, 201–225. New Jersey: John Wiley & Sons.
91. Sayre, Shay. 2001. *Qualitative Methods for Marketplace Research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
92. Skrt, Martina. 1999. Evropska unija in izvozni marketing slovenskih podjetij. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
93. Statistični urad Republike Slovenije. 2007. *Izvoz in uvoz blaga po skupinah držav*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/letopis/2009/23-09.pdf> (28. december 2009).
94. Statistični urad Republike Slovenije. 2007. *Izvoz in uvoz blaga po področjih, podpodročjih in oddelkih Standardne klasifikacije dejavnosti*. Dostopno prek:

- [http://www.stat.si/letopis/index\\_vsebina.asp?poglavje=23&leto=2007&jezik=si](http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=23&leto=2007&jezik=si) (3. april 2009).
95. Statistični urad Republike Slovenije. 2009. Dostopno prek: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?ID=2153](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=2153) (3. april 2009).
96. Statistični urad Republike Slovenija. 2009. *Ekonomska globalizacija*. Dostopno prek: [http://www.stat.si/tema\\_ekonomsko\\_globalizacija.asp](http://www.stat.si/tema_ekonomsko_globalizacija.asp) (3. april 2009).
97. *Superbrands*. 2006. Dostopno prek: [http://www.superbrands.com/SBUK\\_casestudy.pdf](http://www.superbrands.com/SBUK_casestudy.pdf) (13. november 2006).
98. *Superbrands*. 2008. Dostopno prek: <http://www.superbrands.si/index.php?id=3> (31. marec 2009).
99. Šalamun, Andreja. 2007. Izvoznik nima nobene izbire – postati mora mednarodno podjetje. *Finance* (27. november).
100. Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino. Dostopno prek: <http://www.uil-sipo.si/GlavaS.htm> (2. november 2006).
101. Uradna spletna stran podjetja Acroni, d.o.o. Dostopno prek: <http://www.acroni.si/> (25. avgust 2009).
102. Uradna spletna stran podjetja Adria Mobil, d.o.o. Dostopno prek: <http://www.adria-mobil.com/> (17. september 2009).
103. Uradna spletna stran podjetja Gorenje, d. d. Dostopno prek: <http://www.gorenje.com/> (12. december 2009).
104. Uradna spletna stran podjetja Hidria, d. d. Dostopno prek: <http://www.hidria.si/> (13. september 2009).
105. Uradna spletna stran podjetja Mercator, d. d. Dostopno prek: <http://www.mercator.si/> (11. november 2009).
106. Uradna spletna stran podjetja Skupine SIJ, d. d. Dostopno prek: <http://www.sij.si/> (25. avgust 2009).
107. Uradna spletna stran podjetja Trimo, d. d. Dostopno prek: <http://www.trimo.si/> (19. avgust 2009).
108. Van Gelder, Sicco. 2003. *Global Brand Strategy. Unlocking Brand Potential Across Countries, Cultures & Markets*. London: Kogan Page Limited.
109. Velcl, Aleksander. 2005. Tudi v Sloveniji vodilni svetovni proizvajalci. *Dobro jutro*, 18–19 (23. april).
110. Vizjak, Andrej. 2003. Modeli prihodnosti za slovenska podjetja. *Manager+* jesen (2): 15–16.

111. Vodlan, Mateja. 2003. Internet kot trženjsko orodje za razvoj blagovne znamke. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
112. *Zakon o industrijski lastnini*. Dostopno prek: <http://www.uil-sipo.si/GlavaS.htm> (2. november 2006).
113. Zalaznik, Peter. 2009. Slovenske multinacionalke agresivneje v tujino. *Finance* (30. november).
114. Zaletel, Gašper. 2003. Slovenske globalne tržne znamke. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
115. Walker, Robert. 1985. An Introduction to Applied Qualitative Research. V *Applied Qualitative Research*, ur. Robert Walker, 3–26. Aldershot: Gower.

## **8 PRILOGE**



## PRILOGA A: Dopis

Saša Košec, pomočnica direktorja marketinga  
Gorenje, d. d. (Marketing)  
Partizanska 12, 3503 Velenje  
sasa.kosec@gorenje.com  
GSM: 041 322 804

Velenje, \_\_\_\_\_

»Kontaktna oseba«  
»Podjetje«  
»Naslov«

### **ZADEVA: Prošnja za pomoč pri empiričnem delu magistrskega dela z naslovom *Vpliv tržne znamke pri uspešnem prodoru slovenskih podjetij na tuje trge***

Spoštovani!

Pod mentorstvom doc. dr. Mira Klineta na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani pripravljam magistrsko delo, v katerem obravnavam **vpliv tržne znamke pri uspešnem prodoru slovenskih podjetij na tuje trge**. V empiričnem delu želim preučiti, če sploh, zakaj in kako najuspešnejša slovenska izvozna podjetja gradijo tržne znamke ter morebitne skupne značilnosti izbranih podjetij. V zvezi s tem vas vljudno prosim za pomoč.

S pomočjo pogovorov z zaposlenimi, ki v vašem podjetju skrbijo za razvoj tržne znamke, želim med drugim ugotoviti, na katerih tujih trgih in s katerimi tržnimi znamkami ste prisotni, kdo v podjetju in kako skrbi za razvoj tržne znamke, kako pomembna je tržna znamka v vaši panogi, kateri so ključni razlogi na vstop na tuje trge, kakšne strategije pri tem izbirate, kako pomembna je pri tem tržna znamka, če in kako jo razvijate, kakšna orodja uporabljate, kako jo vrednotite, na kakšne ovire naletite pri vstopu na tuje trge in kako jih premagujete ter kakšni so vaši načrti.

Izbrala sem **šest slovenskih podjetij z uveljavljenimi tržnimi znamkami, ki uspešno poslujejo na tujih trgih**, in mednje zagotovo sodi tudi vaše podjetje. Izkušnje vašega podjetja bodo zelo dragocen prispevek k razvoju trženjske stroke, zato iskreno upam na vaše sodelovanje.

Pogovor bo trajal predvidoma do dve uri. Zavedam se, da to predstavlja veliko vašega dragocenega časa, zato vaše sodelovanje še toliko bolj cenim.

Vnaprej se vam iskreno zahvaljujem za sodelovanje. Želim vam prijeten in uspešen dan.

S spoštovanjem,

Saša Košec

Mentor:  
doc. dr. Miro Kline

Gorenje, d. d.  
pomočnica direktorja marketinga

## **PRILOGA B: Opomnik za vodenje globinskega intervjuja**

*!Dovoljenje za snemanje pogovora!*

**Ime podjetja:** \_\_\_\_\_

**Ime in priimek intevjuvanca ter njegova funkcija:** \_\_\_\_\_

**Datum, ura in lokacija intervjuja:** \_\_\_\_\_

**B2B ali B2C**

### **1. Osnovni podatki/pregled stanja**

- Panoga
- Sedež
- Št. zaposlenih (doma, v tujini)
- Vizija
- Poslanstvo
- Lastniška struktura
- Prihodki v 2008
- Dobiček v 2008
- Vrednost in delež izvoza (kdaj in kam prvi izvoz)
- Število podjetij v tujini
- Na katere tuje trge prodajate?
- Tržni deleži na posameznih tujih trgih

### **2. O tržnih znamkah**

- Katere tržne znamke uporabljate v Sloveniji in v tujini (po trgih)? So lokalne/regionalne?
- Na osnovi česa se odločite, s katero tržno znamko boste nastopili, kako jo pozicionirate ...?
- Ko v podjetju govorite o razvoju/skrbništvu tržne znamke, na kaj mislite s tem, kaj vse obsega?
- Kdo v podjetju skrbi in je odgovoren za tržno znamko? Kam organizacijsko sodi upravljanje s tržnimi znamkami? Kaj pa na tujih trgih?
- Kako pomembna je tržna znamka v vaši panogi?
- Kakšna je vrednost vaše tržne znamke?

- Koliko odstotkov je po vaši oceni vredna tržna znamka v primerjavi s celotnim premoženjem podjetja in kaj po vašem mnenju vpliva na to vrednost?
- Koliko sredstev namenjate marketinškim aktivnostim na domačem in tujih trgih? Koliko odstotkov je namenjenih upravljanju blagovnih znamk (lahko ločite ta delež)?
- Kako je tržna znamka vpeta v marketinški splet in marketinške aktivnosti? Kako jo gradite (katera marketinška orodja največ uporabljate)?
- Se vam zdi, da temu področju posvečate dovolj pozornosti in sredstev? Če ne – zakaj ne (pomanjkanje denarja, časa, ne vidite dovolj prednosti, ...)?
- Kako v podjetju komunicirate tržno znamko do zaposlenih – kako pomembni so z vidika tržne znamke za vas zaposleni?

### 3. Širitev na tuje trge

- **Način vstopa na tuje trge**
  - Ali v tujini samo prodajate ali imate tudi proizvodnjo?
  - Kakšna je strategija vašega vstopa in pozicioniranja na tujih trgih? Je le-ta točno določena?
- **Motivi za širitev na tuje trge in izbira trgov**
  - Kdaj in zakaj ste se na samem začetku sploh odločili za vstop na tuje trge?
  - Kakšni so vaši ključni motivi za vstop na nove trge?
  - Kaj vas zdaj vodi pri izbiri novih trgov, na katere želite vstopiti? Kako jih izbirate?
  - Na podlagi česa ste se odločili, kako nastopiti na posameznem tujem trgu? Ste izvedli raziskavo, prepustili odločitev direktorjem na posameznem trgu ...?
  - Kako se na to pripravljate?
- **Vpliv tržne znamke**
  - Kdaj (če sploh) in s kakšnim namenom ste se začeli ukvarjati z blagovnimi znamkami tudi na tujih trgih? Že od začetka prvega izvoza, ali šele kasneje?
  - V kolikšni meri ocenjujete, da vaša tržna znamka vpliva na uspešen prodor na tuje trge?
  - Kakšno strategijo uporabljate na tujih trgih (uporabljate iste tržne znamke, jih prilagajate glede na lokalno okolje, jih sploh ne uporabljate)?
  - Kako izvajate izbrano strategijo (kako poteka komunikacija med matico in podjetji v tujini, ali obstajajo enotna pravila/navodila, kdo in kako vodi/usmerja itn.)?

- Katera komunikacijska orodja uporabljate (ali obstajajo jasna navodila, komunikacijska izhodišča, celostna podoba, ton komunikacije, »toolbox« marketinških/PR orodij, koliko svobode imajo podjetja na lokalnih trgih itn.)?
- Ali sploh in kako merite uspešnost tržne znamke po trgih?

#### **4. Ovire ob vstopu na tuje trge**

- S kakšnimi ovirami se soočate ob vstopu in delovanju na tujih trgih (vpliv države porekla, panoga, omejenost sredstev, medkulturne razlike, premajhna prepoznavnost tržne znamke)?
- Kako se nanje pripravite oz. kako jih premagujete?
- Je to, da prihajate iz Slovenije, najpogosteje prednost ali ovira? Ali to poudarjate?
- Imate tržne znamke pravno zaščitene?

#### **5. Načrti**

- Kakšna je strategija rasti podjetja v prihodnje?
- Kakšna je vizija glede razvoja tržne znamke/tržnih znamk?

## PRILOGA C: Zapisi globinskih intervjujev<sup>34</sup>

### Globinski intervju 1 – povzetek

*!Dovoljenje za snemanje pogovora! ✓*

**Ime podjetja:** *Gorenje, d. d.*

**Ime in priimek intervjuvanca ter njegova funkcija:** *Sandi Uranc, direktor marketinga*

**Datum, ura in lokacija intervjuja:** *Velenje, 14. december 2009, 10.00-11.30*

**B2B ali B2C**

#### 1. Osnovni podatki/pregled stanja

Skupino Gorenje, s sedežem v Velenju, ki bo v letu 2010 praznovala 60-letnico obstoja, sestavlja krovna družba Gorenje, d. d., ter 93 družb - od tega 69 v tujini. Gorenje, ki deluje predvsem v panogi bele tehnike, sodi med največje slovenske neto izvoznike, saj izvozi več kot 90 odstotkov prodaje. Letno proda 3,5 milijona velikih gospodinjskih aparatov lastne proizvodnje, trenutno zaposluje cca. 10.900 ljudi (od tega jih je 24,8 odstotkov zaposlenih v tujini). Prihodki od prodaje so v letu 2008 znašali 1,33 milijarde EUR. Delnice Skupine Gorenje (GRVG) so uvrščene v Borzno kotacijo – prva kotacija Ljubljanske borze. Lastniki Gorenja so: Kapitalska družba, d. d. (s 25,19 odstotki), Home Products Europe b. v. (s 7,63 odstotki), Ingor, d. o. o. & co. k. d. (s 5,67 odstotki), KD Galileo, fleksibilna struktura naložb (s 4,03 odstotki), Raiffeisen Zentralbank AG (s 3,47 odstotki), Probanka d. d. (z 2,94 odstotki), EECF AG (z 2,93 odstotki), KD ID, delniška ID, d. d. (z 2,38 odstotki), Triglav vzajemni skladi - delniški Triglav (z 2,29 odstotki), KD Rastko, delniški (z 1,66 odstotki) ter ostali delničarji (z 41,82 odstotki).<sup>35</sup>

Dejavnost Skupine Gorenje je razdeljena na **tri poslovna področja**, in sicer:

- **Divizija Aparatov za dom** (predstavlja 77 odstotkov prihodkov od prodaje): proizvodnja in prodaja gospodinjskih aparatov lastne proizvodnje, prodaja izdelkov gospodinjskih aparatov dopolnilnega programa drugih proizvajalcev, dokupnega programa zabavne elektronike in malih gospodinjskih aparatov, proizvodnja in prodaja toplotno-ogrevalne tehnike, dejavnost orodjarstva, strojogradnje in proizvodnje mehanskih komponent.

<sup>34</sup> Ker so zapisi primerov sestavljeni tako iz javno dostopnih virov o podjetjih kot tudi intervjuja, so deli, kjer je zapisano predvsem posledica pogovora, zaradi verodostojnosti virov zapisani v pisavi »italic«.

<sup>35</sup> Stanje na dan 30. september 2009.

- **Divizija Notranje opreme** (predstavlja 4 odstotke prihodkov od prodaje): proizvodnja in prodaja kuhinjskega, kopalniškega pohištva, sanitarne opreme in keramičnih ploščic.
- **Divizija Ekologije, energetike in storitev** (predstavlja 19 odstotkov prihodkov od prodaje): energetika in varstvo okolja, trgovina, inženiring, zastopstva, gostinstvo, turizem in upravljanje z nepremičninami.

## **Vizija, poslanstvo in vrednote**

V Gorenju nenehno dvigujemo standarde in pričakovanja naših kupcev; učinkovito prepletamo napredne tehnologije, vrhunski dizajn, skrb za okolje ter samoumevno kakovost. Naša **vizija** je postati najbolj izviren, v oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom na svetu.

**Poslanstvo** Gorenja je ustvarjanje izvirnih, tehnično dovršenih, vrhunsko oblikovanih, uporabnikom in okolju prijaznih izdelkov za prijeten dom. Osredotočeni smo v povečevanje zadovoljstva potrošnikov in ob tem na družbeno odgovoren način ustvarjamo vrednost za lastnike, zaposlene in druge deležnike družb Skupine Gorenje.

Pomemben sestavni del udejanjanja vizije, poslanstva in strateških usmeritev so **vrednote** našega delovanja, ki jih spoštujemo pri izvajanju naših aktivnosti. To so: poštenost, odprtost, lojalnost, kreativnost in ambicioznost (POLKA).

## **Družbena odgovornost**

Gorenje dosledno spoštuje temeljna načela družbene odgovornosti: pošteno in enakopravno obravnavanje zaposlenih (skrb za izobraževanje in kariero zaposlenih, varno in zdravo delo, program zdravstvenega varstva, upokojitveni načrt, ustrezni plačilni sistemi in sistemi nagrajevanja itn.), etično in pošteno poslovanje, spoštovanje temeljnih človekovih pravic, odgovorno ravnanje z okoljem ter pošten odnos do ožje lokalne skupnosti in širšega družbenega okolja.

## 2. O tržnih znamkah

Za nas je najpomembnejša **lastna (paneuropska) blagovna** in hkrati tudi **korporacijska znamka Gorenje**, pod katero prodamo 85 odstotkov izdelkov, naše izdelke pa prodajamo še pod naslednjimi blagovnimi znamkami:

- regionalno blagovno znamko **Mora**, ki smo jo prevzeli s prevzemom češkega podjetja Mora Moravia, in sicer na Češkem, Slovaškem, Madžarskem in v Rusiji;
- **Sidex**, pod katero prodajamo izdelke nižjega cenovnega razreda v Franciji;
- **Körting**, pod katero prodajamo predvsem izdelke nižjega cenovnega razreda v Sloveniji in srednjega v Bolgariji in Grčiji;
- s prevzemom nizozemske družbe ATAG leta 2008 pa smo prevzeli še blagovne znamke **ATAG** (od 1948, blagovna znamka višjega cenovnega razreda), **Pelgrim** (od 1920, blagovna znamka srednjega cenovnega razreda) in **Etna** (od 1856, blagovna znamka nižjega, vstopnega razreda). Tržni delež ATAG-a znaša na Nizozemskem več kot 30 odstotkov, v Belgiji pa cca. 10 odstotkov.

Največ sredstev in naporov vlagamo v blagovno znamko Gorenje.

### Temelji blagovne znamke Gorenje

Leta 2008 smo uvedli prenovljeno poenoteno podobo blagovne znamke Gorenje, ki jo uporabljamo na vseh tržiščih in temelji na naslednjih izhodiščih:

- **Področje kompetence.** Gorenje je inovativni ponudnik oblikovno dovršenih in kakovostnih izdelkov za dom, ki z odgovornostjo do prihodnosti ustvarja nove možnosti udobja doma. Funkcionalnost in kakovost nadgrajujemo z obliko.
- **Točka razlike: opazen dizajn za dosegljivo ceno.** Z neomejenim razmišljanjem združujemo nekoč nezdržljivo: prijetno na pogled, preprosto za uporabo in cenovno dostopno. Z ali brez podpisa.
- **Kupec Gorenja je praktični estet.** Svoboden, družaben, čuten. Odprt za novo in drugačno. Ceni lepe stvari in si zna vzeti čas zase. S praktičnostjo obvladuje svoj dinamični urnik.
- **Kot osebnost je Gorenje karizmatična zaveznica;** optimistična, samozavestna in zanesljiva svetovljanka. Ne mara mlačnosti in je pogumna v odločitvah. Privlači s svojo neposrednostjo in toplino, ki je stkana iz mnogih drobnih pozornosti. Je dobra poslušalka in zvesta zaveznica. Njene bogate izkušnje so neizčrpen vir vedno novih idej.

- *Neopazno spreminjamo v občudovano. Presegamo osnovno potrebo po uporabnosti aparatov za dom. V dom vnašamo navdih, ki uporabnikom aparatov Gorenje omogoča novo dožemanje udobja doma.*
- *Z inovativno in uporabno obliko tehnološko dovršenih aparatov Gorenje navdihujemo dom.*

*Tržna znamka je v naši panogi zelo pomembna, saj predstavlja – poleg cene – glavni kriterij odločanja pri nakupu; tako pri trgovcih kot končnih kupcih. Ker so si izdelki bele tehnike precej podobni in že vrsto let na trgu ni bilo nobenih revolucionarnih novosti, odločajo določene lastnosti izdelkov, po katerih je prepoznavna posamezna blagovna znamka; nekatere so prepoznavne po tehnoloških dosežkih, druge po ekoloških prizadevanjih, tretje po kakovosti, Gorenje pa vse naštetu nadgrajuje še z opaznim dizajnom za dosegljivo ceno, ki olajša življenje kupcev, in se prilagaja različnim življenjskim slogom.*

### **Vrednost blagovne znamke Gorenje**

*Gorenje je tudi v letu 2009 kljub finančni in gospodarski krizi uspelo povečati vrednost blagovne znamke. Po izsledkih raziskave neodvisnega dunajskega inštituta European Brand Institute, ki raziskavo EuroBrand izvaja od leta 2007, je vrednost blagovne znamke Gorenje v primerjavi z lanskim letom zrasla za 13 milijonov evrov na 458 milijonov evrov. Gorenje tako že tretje leto zapored ostaja najvrednejša slovenska blagovna znamka.*

### **Organizacija**

*V oddelku Marketinga v centrali, ki se ukvarja predvsem s tržnim komuniciranjem, pri določenih izdelkih pa s celotnim marketinškim spletom, je zaposlenih 13 ljudi. Oddelek Marketinga organizacijsko pokriva član uprave, odgovoren za divizijo Aparatov za dom. V divizijah in večini podjetij v tujini pa se z marketingom ukvarjajo v večini primerov direktorji in/ali vodje/direktorji marketinga ali prodaje, praviloma v sodelovanju z lokalnimi agencijami.*

*Glavne naloge centralnega Marketinga so:*

- *Razvoj strategije blagovnih znamk (predvsem panevropske znamke Gorenje) ter njihovo skrbništvo v skladu z vizijo podjetja. Direktor marketinga je odgovoren tudi za*



*upravljanje blagovnih znamk Gorenje, Sidex, Mora in Körting, in sicer z vidika pozicioniranja, pojavnosti blagovne znamke, pa tudi za upravljanje z marketinškimi sredstvi. Blagovne znamke družbe ATAG upravljajo sodelavci v ATAG-u.*

- *Razvoj poenotene komunikacijske platforme za vse blagovne znamke na vseh izdelkih in izdelčnih skupinah.*
- *Omogočati rast prodaje z vidika podpore prodaje.*
- *Upravljanje s korporativno podobo (v sodelovanju z oddelkom Odnosov z javnostmi).*
- *Razvoj in priprava kreativnih rešitev za vse izdelke in vsa promocijska orodja.*
- *Operativna izvedba določenih orodij (npr. katalogov).*
- *Podpora divizijam in podjetjem v tujini pri načrtovanju in izvajanju marketinških aktivnosti vključno z operativno izvedbo.*
- *Priprava in spremljanje integralnega marketinškega proračuna.*
- *Spremljanje in nadzor nad vsebino marketinških aktivnosti ter učinkovito porabo marketinških sredstev.*
- *Razvoj in pospeševanje prodaje novih inovativnih/nišnih izdelkov in dizajnskih linij.*
- *Vsebinska so-odgovornost za lokalne marketinške aktivnosti (povezane z razvojem blagovnih znamk).*
- *Razvoj spletnih strani in spletnega komuniciranja.*
- *Razvoj POS in maloprodajnih mest.*
- *Razvoj in vzdrževanje podatkovnih baz.*
- *Organizacija centralnih ter podpora in spremljanje lokalnih dogodkov in sejmov.*

### **Struktura marketinških sredstev**

*Z vidika absolutnih zneskov imamo v primerjavi s konkurenti veliko manjši obseg marketinških sredstev, zato je še toliko bolj pomembno, da jih uporabimo čimbolj učinkovito. Čeprav relativno veliko sredstev še vedno namenjamo določenim klasičnim orodjem, brez katerih v naši panogi ne gre (kot so katalogi, POS, udeležba pri aktivnosti trgovcev), pa z vidika drugačnosti, opaznosti in učinkovitosti veliko pozornosti posvečamo razvoju inovativnih izdelkov, okoli katerih oblikujemo medijsko zanimive zgodbe, ki jih potem na inovativne načine predstavimo javnosti predvsem s pomočjo odnosov z javnostmi, dogodkov ter sejmov in v zadnjem obdobju vse več tudi s spletnim komuniciranjem. Verjamemo, da ta*

*orodja predstavljajo prihodnost komuniciranja na račun klasičnih orodij, katerih učinkovitost se zmanjšuje.*

*Strukturno gledano namenjamo v Skupini Gorenje največ marketinških sredstev oglaševanju (44 odstotkov), tiskovinam in pripravi centralnih podpornih promocijskih akcij novih izdelkov (13 odstotkov), sejmom in dogodkom (9 odstotkov), izobraževanju trgovcev in pospeševanju prodaje (6 odstotkov), POS (5 odstotkov), manj kot 5 odstotkov pa raziskavam trga, odnosom z javnostmi, internetu, promocijskim darilom, sponzorstvom in donacijam.<sup>36</sup> Velika večina naših aktivnosti je predvsem zaradi omejenosti sredstev in premajhne prepoznavnosti blagovne znamke usmerjena k trgovcem in le v omejenem obsegu h končnim kupcem.*

*Pomembni glasniki podobe naših blagovnih znamk pa so seveda tudi naši zaposleni, zato precej pozornosti posvečamo tudi internemu komuniciranju.*

*Sredstva razporejamo med posamezne trge predvsem z vidika obsega prodaje ter potenciala rasti. Večina sredstev je namenjena podpori prodaje izdelkov, kljub temu pa hkrati izvajamo tudi aktivnosti, ki vplivajo na izboljšanje prepoznavnosti blagovne znamke.*

## **Panoga bele tehnike**

*Panoga bele tehnike je vsak dan bolj konkurenčna, zrela in zasičena panoga. Prvi štirje igralci (BSH, Electrolux, Indesit in Whirlpool) obvladujejo skoraj 60 odstotkov trga svetovne industrije gospodinjskih aparatov.<sup>37</sup> Penetracija večine izdelkov bele tehnike je – vsaj v Evropi – zelo visoka (najnižja za pomivalne stroje), na prodajnih mestih je prisotnih veliko blagovnih znamk bele tehnike, močno je opazna cenovna vojna izdelkov z Vzhoda. Ker gre za trajne dobrine, je bela tehnika (poleg, denimo, avtomobilske industrije) med tistimi panogami, ki najbolj čuti posledice svetovne recesije. Ključnega pomena za preživetje in uspeh na trgu ima prepoznavnost in ugled blagovne znamke. Dvigovanje prepoznavnosti in ugleda blagovne znamke je v naših okoliščinah poseben izziv. Priložnost za preboj vidimo v opaznem, vrhunskem dizajnu ter v ekskluzivnih, nišnih aparatih, ki ob spretni uporabi inovativnih marketinških prijemov ponujajo nešteto možnosti za razvijanje zgodb. Kajti zgodbe so danes edino, čemur potrošniki še prisluhnemo, se jim prepustimo, jim dovolimo, da vstopijo v naš*

---

<sup>36</sup> Deleži veljajo za leto 2008.

<sup>37</sup> Podatki so iz leta 2007.

*svet in se do njih čustveno opredelimo. Lahko nas pritegnejo ali zmotijo, nas prepričajo ali pa tudi ne, vsekakor pa imajo največji potencial, da postane nekaj opaženo.*

*S konsolidacijo panoge gospodinjskih aparatov in z vse manjšo razlikovalnostjo konkurenčnih izdelkov strmo narašča pomen blagovne znamke. Vse večji pomen blagovnih znamk je povezan tudi z večanjem moči distribucije, ki se prav tako hitro konsolidira in ki zahteva močne panevropske znamke ter omejuje število blagovnih znamk v svojem prodajnem asortimanu. Tiste blagovne znamke, ki ne bodo dovolj močne, bodo izločene iz glavnih panevropskih distribucijskih verig in bodo igrale obrobno vlogo. Konkurenca se zaveda pomena blagovnih znamk in tako »čisti« svoje lastne portfelje znamk z namenom osredotočanja marketinških investicij na izbrane znamke, ki jih bodo gradili v globalnem prostoru. Hkrati je močno opazen tudi pojav prehajanja znanih in uglednih znamk v nižje cenovne razrede, kar predstavlja za šibke znamke še dodaten pritisk. Jasno je, da je inovativnost ključna pri gradnji blagovnih znamk, kajti samo inovativna podjetja z inovativnimi aktivnostmi ustvarjajo izdelke, ki večajo moč blagovnih znamk. Naša vizija, v katero trdno verjamemo, je ambiciozna. Verjamemo, da so kreativni, izvirni in vrhunsko oblikovani izdelki najpomembnejši gradniki ugleda blagovne znamke Gorenje.*

### **Vpliv povezovanja s tujimi oblikovalci na ugled Gorenja**

*Za Gorenje je pomembno, da smo drugačni od konkurence, saj s posnemanjem in stopicanjem za velikimi ne bomo nikoli dosegli večjega napredka. Zelo pozitivni odzivi na naše izdelke, ki jih oblikujejo znani oblikovalci in njihove zgodbe, nas prepričujejo, da je to prava usmeritev, zato bomo s tovrstnimi aktivnostmi nadaljevali tudi v prihodnje.*

*Nišni izdelki Gorenja so relativno novi izdelki na trgu in z vidika povpraševanja le-ta samo narašča. Kar pomeni, da potrošniki vse bolj iščejo izdelke, ki odražajo njihov življenjski slog in ne več samo masovnih izdelkov za množičen trg. Razvoj izdelkov, ki bodo ukrojeni po meri ozkih ciljnih skupin in bodo razviti v tesnem sodelovanju s predstavniki te ciljne skupine, predstavlja zanimiv trženjski izziv in potrebo po inovativnem preskoku v razmišljanju in izvajanju marketinških aktivnosti.*

*Za sabo imamo že kar nekaj prodajno uspešnih in medijsko odmevnih zgodb (Pininfarina, Ora-Īto, Swarovski, Karim Rashid, Apple, če omenimo le nekatere blagovne znamke, s katerimi sodelujemo) in s tovrstnimi sodelovanji bomo zagotovo nadaljevali tudi v prihodnje.*

*Pravilnost naše usmeritve potrjujejo tudi številne nagrade na področju oblikovanja, inovativnosti in blagovne znamke, med drugim Red Dot Design Award, Plus X Award<sup>TM</sup>, Superbrands, Trusted Brands, nagrade BIO za dizajn in številne druge.*

### **3. Širitev na tuje trge**

*Prodajamo v več kot 70 državah na vseh celinah, največ v Evropi, in smo eden osmih največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov s 4-odstotnim tržnim deležem v Evropi. Z vidika vrednostne strukture prodaje velikih gospodinjskih aparatov so za nas najpomembnejša tržišča Evropske unije. V Severni in Centralni Evropi prodamo 33,4 odstotke, v Jugovzhodni Evropi in Sloveniji 27,5 odstotkov, v Zahodni Evropi in mediteranskih državah 17,5 odstotkov, 21,6 odstotkov izdelkov pa v ostalem svetu.<sup>38</sup>*

*Najvišje tržne deleže (nad 50 odstotkov) beležimo na trgih bivše Jugoslavije, kjer sta prepoznavnost in ugled Gorenja zelo visoka, ena od vodilnih znamk gospodinjskih aparatov smo v Vzhodni Evropi (s tržnimi deleži med 4 in 30 odstotki), cca. 10-odstotni tržni delež imamo na Danskem, 5-odstotnega v Avstriji. Z vidika obsega prodaje je za nas najpomembnejši nemški trg, kjer imamo 4-odstotni tržni delež in prodajamo 75 odstotkov izdelkov pod lastno blagovno znamko. Eno najbolj perspektivnih tržišč za Gorenje trenutno predstavlja Bližnji vzhod. Celotna regija zajema petnajst držav z več kot tristo milijoni prebivalcev, ki imajo, če izvzamemo državi, kot sta Jemen in Afganistan, nadpovprečno kupno moč.*

*V tujini imamo **predstavništva** (v Rusiji, Ukrajini, Grčiji, Kazahstanu, na Kitajskem ter v Črni gori za Albanijo in Kosovo) ter **podjetja**. Iz nekaterih držav (npr. Kitajske, Kazahstana, Francije itn.) obvladujemo več držav, ki imajo skupne značilnosti in so zato obvladljive.*

---

<sup>38</sup> Podatki veljajo za leto 2008.

## **Motivi za vstop na tuje trge**

*Motivi za vstop Gorenja na tuje trge so: zasičenost in močna konkurenca ter posledično omejene možnosti rasti na obstoječih trgih, priložnosti na rastočih trgih z več tržnimi priložnostmi, težnja po doseganju ekonomije obsega z namenom zniževanja stroškov, porazdelitev tveganja z delovanjem na različnih trgih, če podjetje v naši panogi ne raste, težko zadrži samostojnost itn. Kot glavni motiv pa bi izpostavil geografsko razširitev področja poslovanja in s tem doseganje višje marže. Pred vsakim vstopom na nov trg opravimo natančno tržno analizo, ki je osnova za odločitev glede vstopa na določen trg.*

## **Strategija razvoja na področju proizvodne internacionalizacije**

*Gorenje posluje v panogi široke potrošnje, ki je zrela. Na področju Evrope, ki je naš domači trg, proizvajalci gospodinjskih aparatov vse več proizvajajo v Vzhodni Evropi, prodajajo pa povsod v Evropi, tudi na Zahodu, pod svojimi uglednimi blagovnimi znamkami. Vedno manj proizvodnih zmogljivosti je lociranih v Zahodni Evropi. Proizvodnja se seli na Vzhod, kjer je cena dela nižja. Konkurenčnost uglednih znamk s proizvodnjo na Vzhodu se tako krepi.*

*Pri internacionalizaciji proizvodnje Gorenja doslej ni šlo za selitev, temveč za širitev. Raven proizvodnih kapacitet v Sloveniji ohranjamo, rast pa bomo generirali v tujini.*

*Prevzem češkega proizvajalca kuhalnih aparatov Mora Moravia konec leta 2004 je bil eden prvih korakov internacionalizacije proizvodnje Gorenja. Do takrat je imelo Gorenje vso proizvodnjo bele tehnike kot glavne proizvodnje umeščeno samo v Sloveniji, v Velenju. Drugi korak pa je izgradnja nove tovarne hladilno zamrzovalne tehnike v Valjevu v Srbiji, ki je bila zgrajena leta 2006.*

*Z vzpostavitvijo proizvodnih kapacitet v tujini ustvarja Gorenje dolgoročne pogoje za ohranitev tržnega deleža v regiji ter zagotavlja ustrezno ekonomiko poslovanja s ciljem povečanja mednarodne konkurenčnosti. Ob tem pa je na strateško pomembnih trgih pridobilo status lokalnega proizvajalca, okrepilo svoje oskrbne vire na tem področju ter razvilo nove dobaviteljske odnose.*

*Tudi vnaprej bo Gorenje uresničevalo strategijo vzpostavitve kapacitet za proizvodnjo gospodinjskih aparatov izven Slovenije. Pri tem imamo zelo jasno načrtano produktno strategijo, ker to niso in ne bodo tovarne samo za lokalna tržišča, ampak iz njihovih proizvodnih trakov prihajajo izdelki za vse trge Gorenja pod blagovnimi znamkami, ki jih proizvajamo.*

### **Strategija pozicioniranja blagovnih znamk**

*Gorenje pozicionira svoje blagovne znamke različno glede na tržišče; v osnovi je najpomembnejša blagovna znamka Gorenje, ki predstavlja večino prodaje pod našimi blagovnimi znamkami. Blagovna znamka Gorenje je pozicionirana v srednji cenovni razred, pri čemer se s strategijo dizajnskih linij uvršča na določenih trgih tudi v premijske razrede. Poleg tega na določenih trgih uporablja t. i. »budget« blagovno znamko (predvsem tam, kjer je blagovna znamka Gorenje pozicionirana dovolj visoko), in sicer z namenom zaščite vstopnih cenovnih razredov, kjer se Gorenje ne pojavlja. Z letom 2009 je podjetje začelo tudi z ekspanzijo v premijskem razredu z blagovno znamko ATAG (v Angliji, Skandinaviji in Nemčiji).*

### **Merjenje uspešnosti**

*Osnovno merilo uspešnosti tržnih znamk po trgih so prodajni rezultati, na izbranih trgih pa uporabljamo GfK raziskavo, ki je edina merodajna za našo panogo in druge uporabne lokalne raziskave. Poleg tega uporabljamo tudi podatke CECED-a, ki prav tako kažejo uspešnost blagovne znamke z vidika tržnih deležev. Spremljamo tudi cenovno pozicioniranje blagovne znamke na določenih trgih in spreminjanje povprečnih cenovnih ravni.*

## **4. Ovire ob vstopu na tuje trge**

*Tega, da je Gorenje slovensko podjetje, posebej ne poudarjamo. Žal na določenih (predvsem zahodnoevropskih) trgih to ni prednost. Na drugih (predvsem določenih vzhodnoevropskih) trgih pa je to lahko prednost; predvsem dejstvo, da je Slovenija članica Evropske unije, kar nam pomaga tako pri prodajnih argumentih kot tudi v samih formalnih postopkih. V sami*

*komunikaciji našega porekla ne izpostavljam, pogosto pa v Slovenijo pripeljemo poslovne partnerje, saj so praviloma tako nad tovarno, ljudmi kot tudi nad Slovenijo navdušeni.*

*Na številnih trgih se (predvsem zaradi omejenosti marketinških sredstev) še vedno borimo s prepoznavnostjo blagovne znamke Gorenje, saj je panoga zelo zasičena in prostor v trgovinah omejen. Večjo oviro kot medkulturne razlike (ker ponavadi zaposluje lokalne kadre) nam pri prodoru na tuje trge predstavljajo omejena sredstva.*

*Tržne znamke imamo pravno zaščitene.*

## **5. Načrti**

*Naše osnovne smernice glede razvoja tržnih znamk so:*

- *krepitev pozicije blagovne znamke Gorenje kot ključne blagovne znamke na vseh evropskih tržiščih;*
- *zapolniti premium cenovni razred na izbranih tržiščih;*
- *postopoma povečevati povprečno ceno izdelkov skozi prizmo boljše prodajne strukture izdelkov;*
- *nadaljevati s strategijo linij izdelkov.*

## Globinski intervju 2 – povzetek

*!Dovoljenje za snemanje pogovora! ✓*

**Ime podjetja:** POSLOVNI SISTEM MERCATOR, d. d.

**Ime in priimek intervjuvanca ter njegova funkcija:** Darko Dujič, izvršni direktor strateškega trženja

**Datum, ura in lokacija intervjuja:** Ljubljana, 13. november 2009, 8.00-9.00

**B2B ali B2C**

### 1. Osnovni podatki/pregled stanja

Skupina Mercator, ki je v letu 2009 praznovala 60-letnico obstoja, je ena od največjih in najuspešnejših trgovskih verig v Jugovzhodni Evropi, vodilna trgovska veriga v Sloveniji ter vse bolj uveljavljena veriga na trgih Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine. Najpomembnejša in najobsežnejša dejavnost Skupine Mercator je trgovina na drobno in debelo z izdelki vsakdanje rabe v gospodinjstvu (market program).

Družba Poslovni sistem Mercator, d. d., s sedežem v Ljubljani, je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator) in ima dvojno nalogo: opravlja trgovsko dejavnost in izvaja različne koncernske naloge za družbe v skupini. Delnice družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., (MELR) so uvrščene v Borzno kotacijo – prva kotacija Ljubljanske borze. V Mercatorju je zaposlenih več kot 21.000<sup>39</sup> ljudi in ima preko 1.400<sup>40</sup> prodajnih enot na vseh trgih delovanja. V sestavi Skupine Mercator je 17 trgovskih in netrgovskih družb (od tega 4 netrgovske), in sicer devet v tujini (na Hrvaškem, v Srbiji, BiH, Črni gori, Makedoniji, Bolgariji ter Albaniji).

Naša **vizija** je biti vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu (market program) v Jugovzhodni Evropi.

Čisti prihodki iz prodaje Skupine Mercator so v letu 2008 dosegli 2,7 milijarde EUR in so presegli ustvarjene v letu 2007 za več kot 10 odstotkov, načrtovane za leto 2008 pa so presegli za 3 odstotke. Delež čistih prihodkov iz prodaje, ki so bili ustvarjeni na trgih izven

<sup>39</sup> 21.071 na dan 30. september 2009.

<sup>40</sup> 1.433 na dan 30. september 2009.



Slovenije, iz leta v leto narašča in tako v letu 2008 že presega tretjino vseh prihodkov. Skupina Mercator je v letu 2008 v trgovski dejavnosti realizirala največji delež čistih prihodkov iz prodaje v market programu, in sicer znaša delež 82,7 odstotkov, delež čistih prihodkov, realiziranih v ostalih specializiranih trgovskih programih, pa znaša 17,3 odstotka. Čisti prihodki iz prodaje Skupine Mercator so v letu 2009 načrtovani v višini 2,8 milijarde EUR, kar predstavlja 5-odstotno rast glede na oceno prihodkov leta 2008. V Sloveniji je načrtovana približno 2-odstotna, v tujini pa 11-odstotna rast čistih prihodkov. Vrednost prihodkov v tujini se bo približala že 1 milijardi EUR oziroma 35 odstotkov vseh prihodkov Skupine. Nižja rast prihodkov kot v preteklih letih je predvsem posledica pričakovanih sprememb v potrošnji ter manjšega obsega investicij.

Lastniki Mercatorja so<sup>41</sup>: Pivovarna Union, d. d. (z 12,33 odstotki), FIN-DO d. o. o. (z 10,75 odstotki), Pivovarna Laško, d. d. (z 8,43 odstotki), UniCredit Banka Slovenija, d. d. (z 8,01 odstotki), Rodić M&B Trgovina, d. o. o. (s 4,63 odstotki), Investicijske družbe in vzajemni skladi (s 6,47 odstotki) ter fizične (s 15,18 odstotki) in ostale prave osebe (s 34,2 odstotki).

## **Poslanstvo**

Z našim poslovnim delovanjem ustvarjamo:

- **koristi za potrošnike** z odličnimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo blaga in s konkurenčnimi cenami;
- **koristi za zaposlene** z zagotavljanjem varnega in prijetnega delovnega okolja ter možnostjo osebnega in strokovnega razvoja;
- **koristi za dobavitelje** s sodelovanjem pri razvoju kakovostnih in izvernih izdelkov ter z zagotavljanjem možnosti rasti v Sloveniji in na drugih trgih;
- **koristi za lastnike** z zagotavljanjem dobičkonosne rasti poslovanja, s povečevanjem poslovne učinkovitosti in povečevanjem tržne vrednosti podjetja;
- **koristi za širše okolje** z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja ter s spoštovanjem poslovne etike in družbenih vrednot na vseh področjih delovanja.

---

<sup>41</sup> Stanje na dan 30. september 2009.

### **Vrednote korporacijske kulture:**

- **Povezuje nas zaupanje in medsebojno spoštovanje.** Vrednote so: močno timsko delo, odkritost v odnosih, spodbujanje ustvarjalnosti, motiviranje sodelavcev.
- **Nihče ne pozna želja kupcev bolje od nas.** Vrednote so: dosledno izobraževanje doma in v tujini, stalen prenos znanja, zagotavljanje osebne rasti in razvoja ter izjemna konkurenčnost kadrov.
- **Naše poslovanje je v vsakem trenutku in na vseh ravneh skrbno in pregledno.** Vrednote so: konkurenčnost kot temelj vsakega partnerstva, dostopnost do ključnih informacij, doslednost in poštenost.
- **Širimo se s čvrsto korporacijsko kulturo.** Vrednote so: usposabljanje ključnih kadrov za prevzem mednarodnih nalog ter razumevanje različnosti in prilagajanje lokalnemu okolju.

### **Kupci Mercatorja**

Na podlagi dosedanjih raziskav smo oblikovali več ciljnih skupin kupcev, katerim želimo prilagajati trženjski splet - ponudbo, storitev in trženjske aktivnosti: primarno smo osredotočeni na **družine z odraščajočimi otroki**, za nas pa so pomembne tudi ciljne skupine **družine in enočlanska gospodinjstva z visokim dohodkom brez otrok, upokojniki in študentje**.

### **Družbena odgovornost**

V Skupini Mercator verjamemo, da poslovni uspeh podjetja temelji na ekonomski racionalnosti, uravnoteženem razvoju in vpetosti v naravno in družbeno okolje. Zato sledimo načelu, da je podjetje dolgoročno učinkovitejše, če v strategijo lastnega razvoja vključi tudi skrb za okolje, čiste tehnologije in ekološko sprejemljive izdelke. Prizadevamo si tudi za izboljševanje okoljskih vidikov poslovanja, gospodarno ravnanje in racionalno porabo energije, surovin in drugih naravnih virov. Družbena odgovornost in sonaravni razvoj sta temeljna gradnika korporativne kulture, ki se odraža v odnosu in komunikaciji s potrošnikom, načinu poslovanja, razvojni miselnosti ter vedenju in odnosu do zaposlenih. S tem zajema celotno korporativno strukturo in se odraža na vseh področjih delovanja.

## 2. O tržnih znamkah

*Marketing je v storitvenem podjetju, kot je Mercator, drugačen kot npr. v proizvodnih podjetjih. Končni »proizvod« trgovca je namreč trgovina - format oz. prodajni prostor, kjer se ta storitev izvaja. Format v tem primeru zajema splet pomembnih dejavnikov, kot so nakupna izkušnja, ponudba in asortiman, raven storitve, tehnologija in arhitektura, urejenost in celostna podoba, ki vplivajo na uspešnost in pozicijo trgovca.*

*Razvoj znamk Mercatorja v zadnjih desetih letih je potekal zelo hitro in je podpiral razvoj Mercatorja kot trgovca. Naša glavna trgovska znamka je Mercator, ki je **regijska tržna znamka**. Z vidika trgovskih znamk izdelkov je Mercator v razvoju sledil filozofijo *dobra-boljša-najboljša kakovost za konkurenčno ceno*, kar je pri potrošniki sprožilo »trading up« in »trading down«. Dodatno pa se je usmeril tudi na posamezne ciljne skupine (npr. Lumpi – družine in otroci, Zdravo življenje, Mizica, pogrni se! itn.).*

### Prodajni formati

*Mercator je trgovec. Ko razmišljamo o nakupnem procesu, imamo v mislih tako izbor trgovine kot prodajni prostor. Značilnost Mercatorjeve trgovske dejavnosti je razvejanost maloprodajne mreže z različnimi velikostmi prodajnih formatov tako v okviru market programa kot v specializiranih prodajalnah tehničnega programa, programa tekstila in lepote ter športnega programa.*

***Mercator centri in nakupovalni centri** (leta 2008 je bilo 47 takšnih enot) so nakupovalna središča s široko ponudbo vseh Mercatorjevih programov, s ponudbo drugih atraktivnih najemnikov ter ponudbo komplementarnih storitev, s čimer kupcem ponujamo celovitost na enem mestu. Nahajajo se v večjih mestnih središčih. **Prodajalne Roda**, ki skušajo vzdrževati percepcijo nizko cenovnega, konkurenčnega ponudnika s široko ponudbo blaga, so prisotne samo na srbskem trgu.*

## Formati market prodajaln

*Hipermarketi se nahajajo v sklopu nakupovalnih centrov, kjer ljudje ne opravljajo le večje tedenske nakupe, ampak se tudi družijo in tako preživljajo svoj prosti čas. Supermarketi in sosedske prodajalne se nahajajo v večjih stanovanjskih in poslovnih naseljih in so namenjene opravljanju dnevnih nakupov. Prodajalne udobja (npr. Maximarket) se nahajajo v ožjih mestnih in poslovnih središčih večjih mest. Njihov programski splet je prilagojen potrebam sodobnega mestnega kupca, ki se vsakodnevno sooča s pomanjkanjem časa. Poudarek v ponudbi je na svežem programu ter široki ponudbi že pripravljene hrane. Spletna prodajalna omogoča prihranek časa ter udobno nakupovanje. Diskontne prodajalne pod znamko **Hura!** nudijo kupcem racionalno nakupovanje osnovnih izdelkov vsakdanje rabe v gospodinjstvih. Ponudba temelji na najboljšem razmerju med kakovostjo in ceno, pri čemer zagotavljamo najbolj konkurenčne cene na trgu.*

*Formate specializiranih prodajaln razvijamo za namene dopolnilne dejavnosti naši osnovni dejavnosti trgovine na drobno z izdelki vsakdanje rabe v gospodinjstvu:*

- **Tehnični program** zajema gradbene centre, samostojne kombinirane tehnične prodajalne in prodajalne za dom.
- **Program tekstila in lepote** zajema naslednje formate tekstilnih prodajaln, glede na velikost, širino ter nivo ponudbe: **Avenijo mode**, **Modiano** in **Outlet** prodajalne.
- Ponudbo lepotnega programa pa predstavljamo v okviru blagovne znamke **Beautique** (drogerije in parfumerije).
- **Intersport**. Skupina Mercator je nosilec licence za Intersport, največje globalne verige s športnimi izdelki, in sicer na slovenskem, hrvaškem, bosanskem in srbskem trgu.

V Skupini Mercator je bilo v letu 2008 785 maloprodajnih enot (skupaj s franšiznimi prodajalnami 1.002, na Hrvaškem 184 (s franšiznimi 270), v Srbiji 97, v BiH 44 in v Črni gori 12. Skupaj pa 1.122 (1.425).

## Tržne znamke

*Vse tržne znamke Mercatorja so lastne znamke Mercatorja. Tudi v prihodnje jih bomo razvijali izključno v povezavi z znamko Mercator, predvsem zaradi vpliva na tržno znamko*

*Mercator in obratno ter tako utrjevali percepcijo Mercatorja kot kakovostnega trgovca. Lastne znamke Mercatorja so na voljo v različnih formatih, pri čemer si prizadevamo ponuditi ustrezno izbiro izdelkov v vsaki od pomembnih blagovnih skupin za porabnika. Lastne znamke Mercatorja imajo tudi vlogo obvladovanja asortimana in optimizacije procesov v trgovini. Trgovske in ekskluzivne znamke trgovca v Mercatorju skupaj so leta 2008 predstavljale 15 odstotkov.*

Devet linij trgovske znamke Mercator je konec septembra 2009 vključevalo 2.214 izdelkov:

- V začetku leta 1999 smo na naše prodajne police zložili prve izdelke **trgovske znamke Mercator**; kakovostne izdelke priznanih, večinoma domačih proizvajalcev po ugodni ceni.
- **"Mizica, pogrni se!"** je skupina izdelkov za ljudi, ki cenijo dobro hrano in prosti čas.
- Skrbno izbrani izdelki linije **Zdravo življenje** sledijo priporočilom in sodobnim dognanjem na področju zdrave prehrane.
- **Lumpi**, izbrani izdelki za vsakdanjo nego otrok, udobna otroška oblačila, zanimive igrače in izbrani okusi hrane za otroke.
- **Generična linija**. Od julija 2006 smo pripravili novo linijo izdelkov trgovske znamke (osnovne prehrabene izdelke in izdelke vsakdanje rabe), ki zagotavlja najbolj konkurenčne cene izdelkov na trgu.
- Vsakodnevni negi celotne družine smo namenili linijo kakovostnih kozmetičnih izdelkov **Popolna nega**.
- Mercatorjevo **trgovsko znamko tekstilnega programa M linija**, ki je vključevala izdelke tekstila za dom, gospodinjstvo, nogavice in spodnje perilo, smo uvedli že leta 1999. V skladu z modnimi trendi smo M linijo prenovili in kupcem ponudili novo linijo **Ambient** z novim programom kakovostnih izdelkov "vse za dom".
- **Pekarna Grosuplje** je Mercatorjeva domača pekarna.
- Linija **Premium** pa trenutno vsebuje 8 izdelkov.

**Pravična trgovina.** V Maximarketu in Hipermarketih vam ponujamo tudi izdelke, z nakupom katerih kupci prispevajo k trajnostnemu razvoju majhnih skupnosti proizvajalcev držav v razvoju.

*V ponudbo Mercatorja sodita npr. tudi **Dvorec Trebnik** in **Kranjski kolaček**, pa tudi dopolnilne trgovske storitve (kot npr. **M holidays**). Ponudbo izdelkov trgovske znamke bomo*

*dodatno razširili z uvedbo novih podlinij v okviru osnovne linije Mercator: podlinija kozmetičnih izdelkov, podlinija pisarniškega materiala in podlinija prehranskih dopolnil. Zaradi vse večjega zanimanja potrošnikov po eko/bio izdelkih pa je predvideno tudi lansiranje samostojne linije EKO, ki bo združevala integrirano pridelano sadje in zelenjavo ter izdelke svežega in suhega programa. Z izdelki trgovske znamke nameravamo vstopiti tudi v segment izdelkov tehničnega programa, in sicer s ponudbo enostavnih in osnovnih električnih izdelkov, ki so v pomoč pri vsakodnevnih opravilih doma, na vrtu ali v delavnici.*

*Med Mercatorjeve znamke pa npr. uvrščamo še **Mercator Piko, Pika klub** itn.*

*Mercator vse svoje linije prodaja v Sloveniji, na drugih trgih pa odločitev o izbiri zaupamo lokalnemu vodstvu. Največ Mercatorjevih znamk je zaenkrat prevzela Hrvaška, sledita pa ji Srbija in BiH. Znamke oz. linije, ki jih prenesemo na tuje trge, sledijo podobi, pripravljeni v centrali, seveda pa naši kolegi v tujini posamezne aktivnosti prilagodijo lokalnim potrebam.*

## **Organizacija**

*Organizacijsko je upravljanje z znamkami trgovca in formati umeščeno v izvršno področje **strateškega trženja**, ki pokriva tri sektorje (med njimi tudi sektor za marketing in sektor za razvoj prodajnih formatov) in odgovarja članici uprave za trženje in nabavo. V ekipi je zaposlenih 140 ljudi.*

V Mercatorju v okviru marketinga delujejo službe, ki pokrivajo šest ključnih aktivnosti:

1. Izvajanje tržnih raziskav kupcev in konkurence ter spremljanje globalnih trendov na področju trgovine, kar pomeni zagotavljanje potrebnih podatkov za oblikovanje optimalne trženjske strategije.
2. Ustvarjanje odnosa s kupci, kjer smo osredotočeni na razvoj sistema zvestobe kartice Mercator Pika, ki jo ima skoraj 1.400.000<sup>42</sup> imetnikov na vseh trgih Mercatorjevega delovanja. Piko nadgrajujemo z oblikovanjem klubov (Uživajmo zdravo, M mobil in Klub Maxi), ki združujejo posameznike s skupnimi interesi in željami. Razvijamo komplementarne storitve, kot sta M Holidays in M mobil.

---

<sup>42</sup> 1.394.206 na dan 30. september 2009.

3. Razvoj linij Mercatorjevih trgovskih znamk: Linija Mercator, Generična linija, Zdravo življenje, Lumpi, »Mizica, pogrni se!«, Popolna nega, Ambient, Pekarna Grosuplje, 5 na dan. S trgovskimi znamkami želimo kupcem ponuditi široko ponudbo izdelkov različnih cenovnih razredov.
4. Načrtovanje pospeševalno-prodajnih aktivnosti in tržnega komuniciranja.
5. Skrb za učinkovito komuniciranje s kupci s pomočjo kontaktnega centra ter različnih internih in eksternih medijev.
6. Operativni marketing.

*Med naša najpomembnejša trženjska orodja uvrščamo: neposredno pošto (letake) in oglaševanje (uporabljamo zelo raznolik trženjski splet in z vidika trgovcev komuniciramo najbolj celovito), pri tem razlikujemo med korporativnim komuniciranjem in pospeševanjem prodaje (letaki v kombinaciji s celovito podporo v medijih). Na mikro ravni, lokalno, so pomembni dogodki, predvsem na prodajnih mestih. Veliko pozornosti posvečamo tudi CRM-ju. Pomemben del naših aktivnosti je osredotočenih na lokalna okolja in družbeno odgovornost, med katerimi je najbolj znana vsakoletna osrednja humanitarna akcija.*

*Na vsakem od trgov imamo tudi lokalnega direktorja marketinga z ekipo, katerih naloge so izvedbene narave. Precej aktivnosti in projektov se prenese iz Slovenije ob ustrezni prilagoditvi lokalnim posebnostim trga. Smo v procesu konsolidacije upravljanja vseh naših znamk z jasnimi standardi, usmeritvami upravljanja na vseh naših trgih. Na lokalni ravni bodo naši kolegi v tujini zaradi posebnosti vedenja porabnikov po trgih seveda imeli možnost adaptacije. Nekaj znamk (npr. Mercator Piko, Mercator prodajni format itn.) pa bodo imeli celostno zasnovano komunikacije vodeno na korporativni ravni s ciljem pravilne pozicioniranosti formata na trgih delovanja. Kjer obstaja potreba po razlikovanju od formatov Mercatorja (npr. Roda v Srbiji), se bomo temu ustrezno prilagodili. Pomembna se nam zdi tudi izmenjava dobrih praks med trgi, saj je trgovina izjemno dinamična dejavnost, ki pri izvedbi večine aktivnosti zahteva izjemno prilagodljivost.*

*S kolegi iz tujine komuniciramo predvsem na rednih regijskih sestankih, kjer jim predstavimo novosti in si izmenjamo primere dobrih praks. Nekatere aktivnosti na ravni znamk Mercatorja so predstavljene tudi skozi našo interno komunikacijo z zaposlenimi, in sicer z edicijo, ki redno izhaja pod naslovom Časomer.*

### 3. Širitev na tuje trge

*Mercator je na vseh trgih, kamor vstopamo, trgovec s precej dodane vrednosti: s posebnim pristopom k oblikovanju nakupne izkušnje za kupca, z obvladovanjem nakupnega prostora, s posvečanjem pozornosti številnim podrobnostim, ki dodajajo vrednost, in ne izključno cenovni orientiranosti.*

*Mercatorjev razvoj je tako organski (t. i. green field, z novimi trgovinami) kot tudi s prevzemi (t. i. akvizicijami). V zadnjih letih smo nadaljevali s širitvijo na jugovzhodnih trgih; leta 2005 smo vstopili na trg Makedonije, leta 2007 v Črno goro ter v letu 2009 v Bolgarijo. To so hitro rastoči trgi, na katerih gradimo predvsem večje nakupovalne centre v glavnih mestih in regijskih središčih z največjim potencialom zaradi števila prebivalcev in kupne moči. Tako želimo v čim krajšem času pridobiti pomemben tržni delež in na vsakem trgu postati eden izmed največjih trgovcev z market programom.*

*Ciljni tržni deleži za leto 2009<sup>43</sup>: prvi igralec<sup>44</sup> v Sloveniji (s 36-odstotnim tržnim deležem), drugi igralec na Hrvaškem<sup>45</sup> (s 6-odstotnim tržnim deležem), drugi igralec v Srbiji (z 8-odstotnim tržnim deležem), četrti igralec v BiH in Črni gori (s 4-odstotnim tržnim deležem v obeh državah). Prvi hipermarket v Bolgariji so odprli v letu 2009, v Albaniji pa odprtje načrtujejo v začetku leta 2010.<sup>46</sup> Mednarodni trgovci so na visoki stopnji internacionalizacije; med 250 vodilnimi trgovci je povprečna stopnja internacionalizacije šest trgov, kar smo v Mercatorju že dosegli.*

*V tej fazi razvoja so za nas najpomembnejši pokazatelji uspešnosti blagovne znamke na trgih promet, število kupcev, rast in tržni delež.*

---

<sup>43</sup> Tržni delež v Sloveniji - merjenje tržnega deleža Mercatorja (raziskava Valicon). Tržni delež na tujih trgih – različne tržne raziskave in ocene Mercatorja.

<sup>44</sup> Sledita mu Spar (s 15,1-odstotnim) in Tuš (z 12,2-odstotnim tržnim deležem).

<sup>45</sup> Na Hrvaškem je konkurenca v vseh segmentih močna, tako da se je potrebno za načrtovani tržni delež specializirati na določene programe in zagotoviti kakovostno ponudbo.

<sup>46</sup> Za Makedonijo in Albanijo ni podatka.



#### 4. Ovire ob vstopu na tuje trge

*Najpomembnejši omejitveni dejavniki oz. ključne dimenzije, ki jih moramo upoštevati ob vstopu na tuji trg, so naslednji:*

- ***Izvor tržne znamke.** Glede izvora tržne znamke je največji izziv Hrvaška. Tam namreč nismo pojmovani kot »tужи«, temveč slovenski trgovec, kar ima negativni prizvok. V Srbiji teh težav nimamo, saj na trgu nastopamo v dveh formatih; Mercator je pozicioniran višje, Roda pa je pojmovan kot domači trgovec, kar je z vidika komercialnega upravljanja eden boljših modelov nastopa na tujem trgu.*
- ***Nakupna moč mesta,** od katere sta odvisna način in oblika vstopa.*
- *Trgi se zelo razlikujejo glede na **stopnjo razvoja trgovine v posamezni državi.***
- *Zelo velika raznolikost, ki jo moramo dobro poznati, je tudi v **nakupnem vedenju potrošnikov, njihovi kupni moči in koncentraciji kupne moči.***
- ***Izvor samih izdelkov, ki se prodajajo pod trgovsko znamko,** se je izkazal kot zelo pomemben predvsem v Sloveniji, kjer je v bistvu eden ključnih motivov pri odločanju. V Sloveniji namreč prodamo zelo visok odstotek izdelkov slovenskega porekla. V tujini pa je to odvisno od blagovne skupine in proizvajalca.*

*Tržne znamke imamo pravno zaščitene.*

#### 5. Načrti

V letu 2009 načrtujemo v Skupini Mercator za 158,9 milijonov EUR investicij v osnovna sredstva, od česar se 58 odstotkov nanaša na vlaganja v nove prodajne zmogljivosti, ostalo pa na prenove obstoječih trgovskih objektov, vlaganja v distribucijske centre, vlaganja v informacijsko tehnologijo ter ostale naložbe. Naložbe na tujih trgih predstavljajo 54,4 odstotkov vseh načrtovanih investicij za leto 2009.

## Temelji dolgoročne trženjske strategije

S ponudbo dodane vrednosti za kupca in zagotavljanjem sodobne in prijetne nakupne izkušnje želimo Mercator pozicionirati kot najbolj konkurenčnega ponudnika na trgu. Kupcem bomo zagotavljali ponudbo, ki ustreza današnjemu, modernemu načinu življenja:

- večanje ponudbe svežega programa, gourmet ponudbe ter pripravljenih izdelkov,
- razvoj premium ponudbe v vseh segmentih,
- v vsakem trenutku kakovostna ponudba vseh svežih programov, s ciljem ponuditi kupcem najvišjo vrednost za denar,
- privlačna ponudba izdelkov dom in ambient ter kakovostna ponudba tehničnih izdelkov,
- široka izbira oblačil priznanih domačih in tujih modnih znamk, ki cilja na segment zaposlenih kupcev s srednjo in višjo kupno močjo,
- ponudba najnovejše in najsodobnejše športne opreme, skupaj s strokovno opravljenimi storitvami in nasveti,
- zvišanje ravni ponudbe dopolnilnega in komplementarnega programa našim prodajalnam in nakupovalnim središčem.

Skrb za okolje in zdravje:

- večanje ponudbe ekološko pridelanih izdelkov,
- ozaveščanje kupcev o družbeno odgovornem ravnanju do okolja,
- razvoj okolju prijaznih materialov, postopkov in tehnologij.

Inovativnost pri ponudbi izdelkov in storitev:

- razvoj in širitev novih tehnologij: tik-tak blagajne, info kioski, interna televizija Mercator TV s ciljem ostati v regiji najbolj inovativen trgovec,
- razvoj novih prodajnih formatov,
- razvoj storitev: M mobil, klubi, skupnosti, programi zvestobe in novi partnerji, ki zagotavljajo komplementarno ponudbo.

Strateške usmeritve Skupine Mercator so:

1. **Ostati največji trgovec v Sloveniji;** ohraniti vodilni tržni delež v market programu v Sloveniji z izboljševanjem konkurenčnosti ponudbe in razvojem maloprodajne mreže.

2. **Postati vodilni trgovec na sosednjih trgih Jugovzhodne Evrope;** postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom na trgih Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine s strateškimi povezavami ter razvojem lastne maloprodajne mreže.
3. **Vstopiti na druge trge Jugovzhodne Evrope;** kjer obstaja potencial, postati eden od petih vodilnih trgovcev v market programu, z nakupi in najemi privlačnih lokacij, razvojem maloprodajne mreže ter strateškimi povezavami.
4. **Razvijati 'nemarket' programe** in dopolnilne trgovske storitve, ki omogočajo izkoriščanje pozitivnih sinergij z market programom in/ali predstavljajo zasnovo za razvoj drugega temeljnega trgovskega programa s potencialom rasti in dobičkonosnosti na ciljnih trgih na daljši rok oz. spodbujajo razvoj dolgoročnih konkurenčnih prednosti.
5. **Zagotavljati dobičkonosno poslovanje** z ukrepi za ohranjanje trgovskih marž, ukrepi za stroškovno racionalizacijo in povečevanje produktivnosti ter ukrepi za povečevanje produktivnosti investiranega kapitala.

## Globinski intervju 3 – povzetek

*!Dovoljenje za snemanje pogovora! ✓*

**Ime podjetja:** *Adria Mobil, d. o. o.*

**Ime in priimek intervjuvanca ter njegova funkcija:** *Matjaž Grm, pomočnik generalne direktorice za trženje in prodajo*

**Datum, ura in lokacija intervjuja:** *Novo mesto, 18. september 2009, 14.30–15.45*

**B2B ali B2C**

### 1. Osnovni podatki/pregled stanja

Poslovni sistem Adria je usmerjen v tri temeljne dejavnosti:

- razvoj in proizvodnja, vključujoč matično družbo Adria Mobil in družbo Sun Roller s proizvodnjo treh temeljnih programov: prikolic, avtodomov in mobilnih stanovanjskih enot ter pripadajoče neodvisne družbe, ki so vključene v proizvodnjo in distribucijo osnovnih programov,
- prodaja in servis osebnih vozil (Adria Plus), ki je poslovno povezan s skupino Autocommerce,
- storitve trženja počitniških kapacitet (Adria Plus, Adria More).

Začetki Adrie Mobil, enega vodilnih evropskih proizvajalcev počitniških prikolic, avtodomov in mobilnih hišic, s sedežem v Novem mestu, segajo v leto 1965, ko je v Novem mestu nastala prva počitniška prikolica - Adria 375. Že prva prikolica je bila izvožena in prodana na Švedsko, kar lahko danes razumemo kot enega izmed indikatorjev uspeha, ki ga Adriini izdelki dosegajo na evropskem trgu. Skupina Adria, ki sedaj zaposluje cca. 600 ljudi, je iz osnovnega programa proizvodnje počitniških prikolic in avtodomov prerasla v skupino proizvajalcev in ponudnikov storitev za prosti čas in potovanja. Danes Adria Mobil preko 98 odstotkov svojih prihodkov ustvari na zahtevnih trgih Zahodne Evrope in je izrazito tržno usmerjeno podjetje, ki z lastnim znanjem in bogatimi izkušnjami razvija izdelke za aktivno preživljanje prostega časa. Predstavlja najhitreje rastočo blagovno znamko v panogi.

Adria je v zadnji dekadi postala eno od štirih najuspešnejših podjetij v segmentu prikolic in avtodomov v Zahodni Evropi. S široko paleto kakovostnih proizvodov za prosti čas,

učinkovito prodajno mrežo distributerjev in trgovcev smo preseгли 6-odstotni tržni delež na programu počitniških prikolic in avtodomov in utrdili ugled blagovne znamke Adria v Evropi, v preteklih letih pa smo prodajno mrežo uspešno razširili celo na japonski in avstralski trg. Trdna finančna struktura podjetja nam omogoča učinkovito delovanje tudi v poslovno manj ugodnem in turbulentnem obdobju, v katerega smo zakorakali z obema nogama.

*Počitniške prikolice so v fazi zrelosti, za katero je značilna največja konkurenca, cenovna vojna, visoka kakovost in iskanje priložnosti znotraj posameznih nišnih skupin. Pričakovanja na trgih oziroma njihov tržni potencial nam omogočajo količinsko rast, posebej ob upoštevanju uvajanja novih trgov v zadnjem obdobju.*

*V Evropi lahko pričakujemo stabilizacijo rasti prodaje **avtodomov**. Pri avtodomih iščemo možnost povečanja prodaje in tudi rast tržnega deleža. Za Van program pa je cilj ohranitev današnje pozicije najboljšega ponudnika tega segmenta.*

*Adria nima toliko podružnic, kolikor bi jih glede na obseg posla lahko imela. Odločitev podjetja je bila, da želimo drugače obvladovati prodajo. Poiskali smo zelo dobre, z Adrio kapitalsko nepovezane lokalne partnerje (povezana podjetja). Imamo pa tudi tri svoja podjetja, a na netipičnih trgih: na Danskem, v Švici ter v Angliji. Vsa ostala podjetja so nepovezana podjetja; hčerinska podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in so vertikalno integrirana, ter hčerinska podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo.*

*V Adrii Mobil smo se opredelili, da bomo dolgoročno razvijali, proizvajali in prodajali kakovostne počitniške prikolice, avtodome in mobilne stanovanjske enote na zahtevnem tujem in domačem trgu. 94 odstotkov prodaje v Skupini Adria predstavljajo počitniške prikolice in avtodomi. Iz vrednostne strukture prodaje leta 2008 je razvidno, da v strukturi čistih prihodkov iz prodaje 61 odstotkov predstavljajo prihodki iz prodaje avtodomov, 23 odstotkov prihodki iz prodaje prikolic, 14 odstotkov prihodki iz prodaje vanov ter 2 odstotka prihodki iz prodaje mobilnih stanovanjskih enot. Naš cilj je izdelovanje varnih, funkcionalnih in zanesljivih proizvodov za kupce, ki si želijo udobno preživeti prosti čas "v harmoniji z naravo". Da bi zagotovili zahtevano in pričakovano raven kakovosti ter da bi bili uspešni v obdobju hitrih tehnoloških inovacij in močne konkurence, smo za uskladitev sistema kakovosti s svetovno prakso izbrali standarde kakovosti ISO 9000. Za izvedbeni standard pa ISO 9001:2000.*

Kakovost, inovativnost in izkušnje so vgrajeni v vse izdelke Adria Mobil, ki svojim uporabnikom ponujajo neskončne možnosti za aktivno preživljanje prostega časa, in sicer s sloganom »Adria Mobil – življenje v gibanju«.

Naša vizija je **postati eden vodilnih proizvajalcev proizvodov za prosti čas**. Naše poslanstvo pa: **najboljši partner za prosti čas**. Vrednote, za katere si prizadevamo: timsko delo, znanje in inovativnost ter zadovoljstvo strank in zaposlenih.

## 2. O tržnih znamkah

*Upravljanje blagovne znamke sodi med delovne naloge pomočnika generalne direktorice za trženje in prodajo, izvedbeni del pa je v domeni direktorja produktnega vodenja in trženja s sodelavci ter regijskih direktorjev (skupaj dela na tem področju torej devet ljudi, ki pa opravljajo tudi druge naloge). Le-ti skrbijo za razvoj posla ter za odnose z našimi odjemalci.*

*Široka paleta bivalnih modulov, kakovost produktov, bogati paketi opcijske opreme ter prilagajanje produktov potrebam trga predstavljajo primerjalno prednost podjetja in blagovne znamke Adria, ki sodi med najbolj prepoznavne in priljubljene na evropskem trgu karavaninga. V nasprotju s konkurenti, ki so zaradi konsolidacije organizirani v skupine in njihove blagovne znamke niso najbolj ustrezno upravljane (imajo veliko blagovnih znamk, ki so razvejane in njihova podoba ni dodelana), pri nas stavimo na našo ključno panevropsko blagovno znamko Adria. Kupili smo še dve blagovni znamki, in sicer:*

- *angleško **Fleetwood**, ki je nišna, visoko pozicionirana blagovna znamka, za katero smo se strateško odločili, da jo trenutno zgolj ohranjamo v lastništvu in je ne internacionaliziramo;*
- *leta 2007 še blagovni znamki **SunRoller** in **SunLiving**, priljubljeni španski blagovni znamki srednjega razreda, ki nista imeli panevropskih korenin. Skupina Sun Roller je v 85,4-odstotni lasti Adria Mobil, osnovni program družbe predstavljajo mobilne hišice in počitniške prikolice. Družba ima razvejano prodajno mrežo na nekaterih ključnih evropskih trgih; v Italiji, Franciji in Španiji, kjer proda skoraj 60 odstotkov proizvodov. Tako družba s svojo prodajno mrežo smiselno dopolnjuje Adriino obstoječo prodajno mrežo. Obe blagovni znamki sedaj uporabljamo za nižji, t. i. »budget« cenovni razred prikolic ter mobilnih hiš, kjer je blagovna znamka manj pomembna pa tudi prodajni*

kanali so drugačni. Ti dve blagovni znamki smo namreč želeli diferencirati v primerjavi z Adrio. Njuno proizvodnjo smo prenesli v Adrio in tako dobili novi blagovni znamki za nižje cenovne razrede. S širokim prodajnim asortimanom sedaj pokrivamo tudi nižje cenovne razrede. Avtodome pa že od samega začetka proizvajamo v Adrii.

Lani smo se lotili prenove naših blagovnih znamk; najbolj temeljito Adrie, umestili pa smo tudi ostale blagovne znamke. Temelje blagovne znamke Adria smo iskali v njeni tradiciji, zgodovinski vrednosti in zaključili, da blagovno znamko Adria najbolj odlikujejo **kakovost, privlačna cena in tradicija**. Želimo pa jo premakniti v segment pametnega nakupa (angl. smart shopping); obdržati kakovost kot ključno prednost ter dodati pridih blagovne znamke v vitalnosti in brezskrbju. Adria je blagovna znamka, ki ne povzroča nobenih skrbi, simbolizira vitalnost in brezskrbnost, ki sta izražena tudi v sloganu: »Living in motion«. Do naših rešitev smo prišli z vključevanjem naših distributerjev ter predstavnikov v tujini, saj so le-ti ambasadorji znamke. Kupce smo razdelili glede na njihove življenjske sloge.

Prenovili in poenotili smo celostno podobo, saj obstoječa vizualna podoba ni ustrezala željeni percepciji blagovne znamke. Blagovna znamka Adria mora biti privlačna; ne le za tradicionalnega, ampak tudi za modernega kupca. Verjamemo, da če je strategija blagovnih znamk v centrali kakovostno pripravljena, ji sledijo tudi sodelavci v tujini. Pri pripravi pa je potrebno upoštevati smiseln okvir pravil in prilagodljivost pri lokalnih adaptacijah. Enotne morajo biti vizualije, logotip, težave pa smo imeli z različno interpretacijo slogana v različnih jezikih. Pripravili smo dovolj modularen koncept, da ga je mogoče ustrezno lokalno prilagajati. Verjamemo predvsem v kontinuiranost marketinških sporočil; da je v poplavi marketinških sporočil potrebno postaviti jasna sporočila in jih ponavljati.

Pri svojih marketinških naporih uporabljamo predvsem strategijo potiska (t. i. push strategijo), saj moramo najprej prepričati trgovce (prodajni kanal), le-ti potem naprej prodajajo končnim kupcem. Za nas so najpomembnejši uvozniki – posredniki, ki potem prodajajo svoji trgovski mreži. Adria se s 350 trgovskimi mesti (v povprečju 50 na trg) v Evropi uvršča med blagovne znamke z največjo tržno penetracijo in najbolj razvejano trgovsko mrežo in ima zaradi tega dobro porazdeljena tveganja poslovanja na eni strani, na drugi pa možnost hitre rasti ob povečani aktivnosti potrošnje. Razlike do vodilnih blagovnih znamk so v segmentu avtodomov zelo nizke, zato je pričakovati močno konsolidacijo tržnih

*deležev v prihodnje in močno zmanjšanje števila konkurentov, ki nimajo zagotovljene kritične mase poslovanja preko široke distribucijske mreže.*

*Marketinška sredstva konsolidiramo. Večino marketinških sredstev krijejo naši zastopniki, mi prispevamo minimalno - glede na velikost posla. Delujemo v poslu, kjer so bruto marže relativno nizke, vsak odstotek šteje. Marketinški proračuni niso visoki in znašajo cca. 1,7 odstotka od prodaje. Naša ključna marketinška orodja so zaradi navajenosti distribucije na klasični pristop še vedno precej klasična:*

- **Sejmi** (38 odstotkov vseh marketinških sredstev), ki povezujejo Adrio tako s končnimi potrošniki kot tudi s trgovci. Pri sejmskih postavitvah vedno angažiramo isto agencijo, ki zagotavlja enotnost naše sejmske podobe povsod po svetu. Delujemo v sezonskem poslu; jeseni se končuje stara in začne nova sezona, zato se predstavitve na sejmih za nas ključnega pomena.
- **Oglaševanje** (21 odstotkov vseh marketinških sredstev) v različnih medijih (tiskanih, specializiranih revijah, časopisih itn.); pred kratkim smo se npr. namesto nastopa na sejmu v Italiji, ki je vedno manj obiskan, odločili za oglaševanje v priljubljenem italijanskem časniku, s čimer smo vabili ljudi na dneve odprtih vrat po vseh Italiji in s tem sporočali, da pride »Adria h kupcu« in ne obratno.
- **Pospeševanje prodaje** (18 odstotkov vseh marketinških sredstev) predvsem v smislu cenovnih promocij, brezplačnih produktivnih paketov, promocijo skozi trgovska mesta (dnevi odprtih vrat).
- **Aktivnosti na prodajnem mestu** (14 odstotkov vseh marketinških sredstev); **katalogi** predstavljajo velik del trženjskih stroškov z velikim obsegom cirkulacije in tiskane naklade (250 katalogov na prodano vozilo) ter visokimi produkcijskimi stroški (veliko število fotografij in visoki stroški oblikovanja), v kategorijo aktivnosti na prodajnem mestu sodijo še ostali prezentacijski materiali, displeji, ki podpirajo izdelek itn.
- **Odnosi z javnostmi** v omejenem obsegu (samo 5 odstotkov vseh marketinških sredstev); verjamemo pa, da je na tem področju še veliko potenciala, saj si prizadevamo zmanjšati sredstva za oglaševanje na račun odnosov z javnostmi.
- **Organizacija prodajnih treningov** (3,3 odstotka vseh marketinških sredstev). Delno jih za distribucijo in trgovsko mrežo organiziramo v centrali. Naloga naših distributerjev in uvoznikov pa je organizacija nacionalnih predstavitev, in sicer enkrat do dvakrat letno. Bi si pa želeli te aktivnosti povečati, saj so zelo učinkovite.



- *Spletne predstavitve, kjer uporabljamo centralni pristop.*
- *V omejenem obsegu izvajamo **tržne raziskave**, vendar ne poglobljene, ker je trg precej transparenten in so podatki dostopni.*

### 3. Širitev na tuje trge

*Podjetja v skupini Adria danes poslujejo na številnih trgih na treh kontinentih (v Evropi, Aziji in Avstraliji). Skupino Adria Mobil poleg matične družbe Adria Mobil, d. o. o., sestavlja še devet hčerinskih družb, od tega tri s sedežem v Sloveniji ter šest s sedežem v tujini (na Danskem, Hrvaškem, v Španiji ter Angliji). Skupina Adria je del (v 99,72-odstotni lasti) poslovnega sistema ACH, družbe za gospodarjenje z naložbami, d. d., Ljubljana.*

*Z vidika relativne dolgoročne rasti trgov ter trenutne pozicije in dolgoročnega potenciala Adrie smo opredelili naše ključne, prioritete trge: **Skandinavija** – 20 odstotkov (kjer smo v naših obeh ključnih segmentih že sedaj najmočnejši), **Francija** – 20 odstotkov (kjer imamo relativno visok tržni delež in predstavlja absolutno velik trg, a ni mogoče pričakovati takšne rasti kot v Skandinaviji), **Nemčija** – 20 odstotkov (kjer hitro rastemo in smo trenutno številka 4), **Beneluks** (ki predstavlja stabilen trg) ter **Italija** (kjer je naša blagovna znamka uveljavljena in trg, ki trenutno sicer pada, dobro poznamo). V te trge usmerjamo tudi največ naporov z vidika razvoja produktov. Adria Mobil je tržno usmerjeno podjetje, zato so želje in pričakovanja kupcev poglavitno vodilo pri razvoju in proizvodnji naših izdelkov. Razvoj vodimo sami. Pri upoštevanju želja trgov pa moramo biti precej racionalni, da ne pride do prevelike kompleksnosti. Če si dober za vse, potem nisi dober za nikogar več. Naša panoga je razvojno precej intenzivna; veliko je novosti, predvsem mutacij in oblikovalskih posegov, velikih revolucij pa ni. Če uspeš spremembo predstaviti kot novost in je kupcem všečna, je lahko deležna velike pozornosti.*

*Naša proizvodnja je samo v Sloveniji, zaenkrat je drugje niti ne načrtujemo. Transportni strošek sicer predstavlja pomembno komponento, zato imajo prednost konkurenti s proizvodnjo bližje ključnim trgov.*

*Glavno merilo uspešnosti posameznih aktivnosti je prodaja na lokalnih trgih in doseganje tržnih deležev. Proračune primerjamo s prodajo in jih uravnavamo na letni ravni. Proračun*

*se financira iz njihove bruto marže, investicije med državami pa so primerljive in znašajo od 1,5 do 3 odstotke od prodaje.*

#### **4. Ovire ob vstopu na tuje trge**

*Nobene potrebe ni, da bi skrivali, od kod prihajamo. Negativni prizvok v povezavi s Slovenijo lahko dobijo le tisti, ki Slovenije ne poznajo. Verjamemo, da imamo Slovenci veliko pokazati, in če znaš to zapakirati v zelo emocionalen paket raznolikosti, raznovrstnosti in kreativnosti v majhnem okolju, lahko slednje spremeniš v dodano vrednost, sploh pa v naši panogi, ki je tesno povezana z naravnim okoljem. Vsaka slovenska blagovna znamka bi morala s ponosom predstavljati Slovenijo; več kot bo takšnih uspešnih slovenskih blagovnih znamk, več bo kot blagovna znamka pridobila tudi Slovenija. Čutim pa premalo iniciative in skupnega dela med slovenskimi podjetji na tem področju.*

*Blagovna znamka Adria je centralno zaščitena po državah. Kupili smo tudi druge blagovne znamke. Z zaščito posameznih produktnih imen (npr. Polaris, Coral, Compact itn.) pa se ne ukvarjamo. Preverimo le, če je ime morda že zaščiteno, saj na svetu obstaja več blagovnih znamk kot pa besed.*

#### **5. Načrti**

*Naša ključna strategija je organska rast z enakomerno prisotnostjo na več trgih.*

Največ napora bomo tudi v prihodnosti posvečali strateškim trgov ter blagovni znamki Adria. Prikolniški trg je veliko bolj konsolidiran kot avtodomarski, ima tudi daljšo zgodovino. Za Adrio je zato veliko večja priložnost na avtodomarskem segmentu, zato v tem segmentu lansiramo tudi več novosti, se mu bolj posvečamo. Našo priložnost vidimo v konsolidaciji tega trga. Poleg omenjenih strateških trgov iščemo nove priložnosti tudi na preostalih potencialnih trgih. Tako je bila Adria leta 2008 edina relevantna kontinentalna blagovna znamka na trgih Velike Britanije, Avstralije in Japonske.

*Po tržnem deležu smo na avtomarskem segmentu v Evropi na četrtem mestu. Verjamemo, da lahko tu tudi ostanemo, vendar moramo za ohranitev te pozicije rasti z 10-15-odstotno letno rastjo. Naše ključno vodilo je krepitev tržnega deleža.*

Naši glavni in poslovni cilji so:

- Povečanje tržnega deleža na primarnih in sekundarnih trgih.
- 6-odstotna rast prodaje in okrepitev svojega položaja med vodilnimi podjetji v panogi.

Naše temeljne strateške usmeritve:

- Zmerna rast v količinskem smislu s poudarkom na kakovosti in vlaganjih na ključnih trgih.
- Od kakovosti k odličnosti v poslovnih procesih.
- Nenehna rast vseh udeležencev poslovnega procesa.

## **Globinski intervju 4 - povzetek**

*!Dovoljenje za snemanje pogovora! ✓*

**Ime podjetja:** *Acroni, d. o. o. (del poslovne skupine SIJ)*

**Ime in priimek intervjuvanca ter njegova funkcija:** *Monika Štojs, direktorica marketinga v Acroniju in SIJ-u, ter Petra Triplat, sodelavka v marketingu Acronija*

**Datum, ura in lokacija intervjuja:** *Jesenice, 26. avgusta 2009, 9.00–10.30*

**B2B ali B2C**

### **1. Osnovni podatki/pregled stanja**

#### **ACRONI**

Družba SŽ Acroni, d. o. o., je bila ustanovljena leta 1992, ko se je Železarna Jesenice preoblikovala v več manjših podjetij. Podjetje Acroni, s sedežem na Jesenicah, je sedaj največja družba v poslovni skupini SIJ (Slovenska industrija jekla) in hkrati največji slovenski proizvajalec jekla. Družba se je v zadnjih letih uspešno programske in tržno prestrukturirala ter sodi na posameznih nišnih programih oziroma trgih tako po kakovosti kot deležu v vrh evropske jeklarske industrije. Rezultati zadnjih let, ambiciozni razvojni načrti in vlaganje v znanje in razvoj so porok za razvoj podjetja ter s tem tudi vsestranski razvoj regije. Ena prednostnih nalog tako skupine SIJ kot tudi družbe Acroni je poleg poslovne uspešnosti ekološka sanacija in vlaganje v okoljevarstvene projekte ter sofinanciranje projektov v lokalni skupnosti. Danes se lahko pohvalimo z moderno jeklarno, v kateri smo sposobni izdelati najzahtevnejše vrste specialnih jekel najvišjega cenovnega razreda. Tradicija proizvodnje jekla je pogojevala razvoj podpornih dejavnosti, kamor sodijo raziskave in razvoj, kemija in tehnična kontrola. Dobiček Acronija je v letu 2008 znašal 20,1 milijonov EUR.

Acroni je proizvajalec ploščato valjanih jeklenih izdelkov, in sicer pokriva naslednje štiri programe: nerjavna jekla, konstrukcijska, specialna in elektro jekla. Proizvaja: debelo pločevino (debeline 8–100 mm ter širine 2000 mm), hladno valjano pločevino (debeline 0,5–3 mm ter širine 1000 mm), toplo valjano pločevino (debeline 3–6 mm ter širine 1000 mm) ter profile, skupaj pa do 15 skupin proizvodov. Najbolj prepoznavni smo na področju

proizvodnje debele nerjavne pločevine, kjer smo tudi v evropskem merilu med najpomembnejšimi igralci in tej skupini izdelkov posvečamo tudi največ energije.

Osredotočiti se želimo na izdelke, pri katerih imamo konkurenčno prednost, in postati vodilni proizvajalec teh izdelkov v Evropi, hkrati pa okrepiti svoj tržni položaj tudi v svetovnem merilu. Postali želimo eno vodilnih družbeno odgovornih podjetij v Sloveniji. Naše osnovne vrednote so: dolgoročno ustvarjanje vrednosti za kupce in posledično tudi za lastnike, skrb za okolje, skrb za zaposlene ter podpora lokalni skupnosti.

V središče našega delovanja vedno postavljamo naše kupce; z njimi gradimo dolgoročni odnos, jim nudimo sodelovanje na tehničnem in razvojnem področju ter upoštevamo njihovo mnenje.

Naše prednosti so: vrhunska kakovost naših izdelkov, kratki dobavni roki, kooperativno prodajno in tehnično osebje, preprost postopek naročanja, široka paleta izdelkov ter prilagodljivost. Z nenehnim razvojem in izboljšavami sledimo trgu. Kupcem nudimo možnost za sodelovanje na raziskovalno-razvojnem področju. Odlikuje nas prilagodljivost, ki se med drugim odraža tudi v ponudbi izdelkov po meri kupca. Sledimo razvoju na trgu jekla in se prilagajamo novim zahtevam. Vsi zaposleni so vključeni v proces stalnih izboljšav. Acronijevi sodelavci se vsako leto uvrščajo med najpomembnejše slovenske inovatorje.

S 1.500 zaposlenimi se kot največje podjetje v regiji zavedamo našega vpliva na družbeno okolje. Zato skušamo pomagati pri izvedbi neprofitnih projektov, društvom in organizacijam in na ta način zagotavljati boljšo kakovost življenja našim sokrajanom. Veliko investiramo v posodobitev tehnologije, razvoj specialnih izdelkov in varstvo okolja. Investicije nam namreč omogočajo posodobitev proizvodnega programa in usmeritev v tržne niše.

*Največji proizvajalci jekla prihajajo iz Nemčije, Švedske in Španije. Največji svetovni proizvajalec jekla je podjetje ArcelorMittal z desetimi odstotki svetovne proizvodnje.*

## SIJ

Skupina SIJ - Slovenska industrija jekla, d. d., članica IMH – Industrial Metallurgical Holding, ki v tej strukturi obstaja od leta 2005, je ena vodilnih slovenskih gospodarskih skupin in največji proizvajalec jekla v Sloveniji. Proizvodnja temelji na starem železu in jeklenem odpadku, v skupino pa je vključenih več proizvodnih, servisnih in trgovskih podjetij, ki so v stodstotni lasti skupine.

*Sestavlja jo 15 družb, katerih izdelke z veliko dodano vrednostjo cenijo doma ter v EU, v ZDA in drugod po svetu, kamor izvozijo več kot 70 odstotkov svojih izdelkov.* Jeklarski podjetji Acroni, d. o. o., ki predstavlja 68 odstotkov vrednostne realizacije, in Metal Ravne, d. o. o., ki predstavlja 26 odstotkov vrednostne realizacije, predelujeta jeklo v ploščatem in dolgem programu. Podjetje Noži Ravne, d. o. o., (2 odstotka vrednosti realizacije) slovi po vrhunskih industrijskih nožih, Elektrode Jesenice (3 odstotke vrednostne realizacije) pa proizvajajo dodatne materiale za različne postopke varjenja jekla in drugih kovin. Med jedrna podjetja sodita tudi invalidski podjetji SUZ, d. o. o., (1 odstotek vrednostne realizacije) in ZIP Center, d. o. o., Serpa Ravne je hčerinska družba Metala Ravne in opravlja predvsem storitveno dejavnost. V zunanjetrgovinski mreži SIJ – Slovenske industrije jekla pa so družbe Acroni Italy in Acroni Deutschland, Iuenna Stahl v Avstriji ter Kopo International v ZDA.

Skupina SIJ, ki zaposluje skoraj 3.500 ljudi, je uspešen poslovni sistem, ki s tradicijo slovenskih jeklarjev, odličnostjo in novimi znanji ter okoljevarstveno naravnostjo pomembno sooblikuje sodobno evropsko jeklarstvo. Skupina ima bogato tradicijo in dolgoletne izkušnje. Poleg tega je znala izkoristiti svojo majhnost – v svetovnem merilu gre za zelo majhno jeklarno, svoje priložnosti išče v nišnih izdelkih z visoko dodano vrednostjo, odlikuje pa jo tudi velika stopnja prilagodljivosti in hitra odzivnost. Odkar je prišlo do združitve, se vloga koncerna krepi in iščemo sinergije.

*Najpomembnejši trg za SIJ je Nemčija, kamor izvozimo 26,9 odstotkov proizvodnje, sledijo ji Italija (23,4 odstotkov), Avstrija (8,7 odstotkov), ZDA (5,4 odstotkov) ter ostale države Evropske unije (23,3 odstotkov).*

Vizija SIJ-a je postati uspešna, donosna, tržno in razvojno usmerjena, globalno konkurenčna družba s prepoznavno blagovno znamko. Poslanstvo koncerna pa je reševanje najkompleksnejših zahtev in potreb kupcev.

## **2. O tržnih znamkah**

*V Acroniju uporabljamo zgolj korporativno znamko Acroni. Večina naših marketinških aktivnosti, tudi analitičnih, je namenjena našemu najpomembnejšemu programu – debeli nerjavni pločevini. Razmišljamo pa tudi o uporabi druge tržne znamke za nove izdelke.*

*Po nekaj letih premora je bil pred tremi leti v okviru komercialne funkcije ponovno vzpostavljen oddelek marketinga. V SIJ-ju je sedaj na področju marketinga zaposlenih 7 ljudi; čeprav večina podjetij v skupini nima lastnega marketinškega oddelka, bomo njihove potrebe v prihodnje pokrivali s strani SIJ-a. Načrtujemo pa tudi intenzivnejše marketinške aktivnosti na ravni skupine SIJ, saj želimo izkoristiti sinergijo podjetij skupine ter povečati njeno prepoznavnost, saj bo le-ta pripomogla tudi k večji prepoznavnosti, ugledu in moči vseh podjetij v skupini. So pa marketinške aktivnosti na ravni skupine SIJ zaenkrat še v povojih. Kot zanimivost naj omenim, da je največji igralec v naši panogi šele pred letom dni ustanovil marketinški oddelek s tridesetimi ljudmi, kar je bila prava senzacija v naši panogi. To nedvomno odraža podhranjenost marketinških aktivnosti v naši panogi in hkrati nakazuje obstoj potenciala na tem področju. Po drugi strani pa imajo močne marketinške oddelke švedski proizvajalci, ki tudi intenzivno gradijo svoje tržne znamke, in sicer ne le korporativne, temveč tudi tržne znamke. V naši panogi so vseeno najpogostejše korporativne znamke.*

*Funkcija zaposlenih v marketingu pri nas je predvsem spremljanje aktivnosti na trgu, delovanja konkurence in odkrivanje potencialnih poslov. Trudimo se biti vedno bolj proaktivni, saj se situacija na trgu v primerjavi s prejšnjimi leti, ko smo morali določena povpraševanja zaradi omejenosti proizvodnje celo zavračati, žal spreminja. Veliko se ukvarjamo z bazami kupcev; tako z javno dostopnimi kot tudi s tistimi, s katerimi smo v preteklosti že sodelovali.*

*Naša najpomembnejša marketinška orodja so sodelovanje na treh **sejmih** letno in **osebna prodaja**, na kateri dela v komerciali 30 ljudi. Korporativno oglaševanje pri nas ni učinkovito,*

*saj kupcev naših proizvodov ni veliko in jih tudi dobro poznamo. Do lani je bilo povpraševanje večje od ponudbe in so nas kupci poiskali sami.*

*Imamo cca. 500 aktivnih kupcev z vsega sveta, ki jih lahko razdelimo v tri velike skupine: končne proizvajalce, skladiščnike z možnostjo razreza (servisne centre) in skladiščnike. Naša proizvodnja in celotna podpora je najbolj primerna za srednje velika podjetja. Za nas so najbolj zanimivi proizvajalci določenih izdelkov, ki uporabljajo našo pločevino – to so proizvajalci gradbenih strojev, konstruktorji, proizvajalci elektro motorjev, cevarji, avtomobilska industrija ter proizvajalci bele tehnike. Struktura kupcev je odvisna od vrste izdelka, pri nekaterih prevladujejo končni proizvajalci (npr. elektro pločevina), pri drugih pa servisni centri. Naš cilj je stalno povečevati delež končnih uporabnikov v naši prodaji.*

*Večina naših kupcev naše izdelke prodaja pod blagovno znamko Acroni, nekateri pa jih prodajajo pod lastnimi znamkami, kar bomo v prihodnje skušali spremeniti. Prizadevamo si namreč, da bi postali tako prepoznavni, da bi kupci zahtevali prav našo blagovno znamko. Obljubo blagovne znamke želimo prenesti do vsakega kupca preko vsakega zaposlenega. Ključna je naša tehnična podpora ter odziv na reklamacije kupcem, čemur z vidika investicij namenjamo tudi največ sredstev.*

*Naš slogan se glasi: »Iz ognja rojeni, ustvarjeni za trajanje.«*

### **3. Širitev na tuje trge**

*Kot proizvajalec jekla smo majhni, na nišnih trgih pa veliki, tam igramo pomembno vlogo. V Evropo (skupaj s Slovenijo) izvažamo 95 odstotkov izdelkov. Predvsem v Nemčiji in Italiji (z 20 odstotki) smo se uveljavili kot prepoznaven dobavitelj specialnih jekel. Usmerjamo se v proizvodnjo visokokakovostnih večvrednih ploščatih izdelkov iz jekla. Z njimi želimo oskrbovati pretežno znane kupce. V sodelovanju z njimi in za njih razvijamo izdelke, ki najboljše ustrezajo namenu uporabe. Z izdelki višjega cenovnega razreda prodiramo tudi na izvenevropska tržišča. Tudi v prihodnje bodo za nas najpomembnejši trgi Italija, Avstrija in Nemčija. V Nemčiji, Italiji in na Švedskem imamo lastna predstavništva, vendar pa posle obvladujemo iz Slovenije. Vsekakor pa na trgu vedno delujeta v sinergiji predstavnik iz Slovenije ter naš lokalni agent. Glede na naše načrte in cenovno raven debele nerjavne*



*pločevine, ki prenese daljše prevoze, pa ne izključujemo prodaje tudi na bolj oddaljene trge. Prisotni smo npr. tudi v Indiji in Ameriki. Naš glavni motiv za izvoz je nedvomno omejenost domačega tržišča in težnja po večji dobičkonosnosti.*

*O proizvodnji izven Slovenije zaenkrat ne razmišljamo.*

*Naš najpomembnejši izdelek je debela nerjavna pločevina, kjer je naš tržni delež v Evropi leta 2008 znašal 20 odstotkov, kar pomeni, da smo bili drugi največji dobavitelj v EU. Glede na proizvodne kapacitete pa smo pri proizvodnji tega izdelka v EU na tretjem mestu.*

#### **4. Ovire ob vstopu na tuje trge**

*Naši kupci Slovenijo dobro poznajo in se k nam radi vračajo, celo na počitnice, vendar bi težko trdili, da nam to, da prihajamo iz Slovenije, pomaga pri prepoznavnosti ali da ima kakršnekoli druge pozitivne vplive. Sami se pozicioniramo kot evropski proizvajalec. Kjer nas kupci še ne prepoznajo, je dejstvo, da prihajamo iz Slovenije, prej ovira kot prednost, ker nas uvrščajo med vzhodnoevropske proizvajalce, kar ni pozitiven predznak. Naša ovira je, da smo ravno nekje vmes. Želimo se pozicionirati kot zahodnoevropski proizvajalec (z vidika kakovosti, servisa), cenovno ne dosegamo najvišjih cen, smo pa zelo blizu, kupci nas pozicionirajo kot nizko cenovnega vzhodnoevropskega proizvajalca, v tem razredu pa s cenovnega vidika nismo konkurenčni.*

*Vstop Slovenije v Evropsko unijo je nedvomno pripomogel k uspešnosti Acronija, a predvsem z vidika zmanjšanja oz. ukinitve formalnih, predvsem carinskih ovir.*

*Korporativna znamka Acroni po svetu ni pravno zaščitena.*

## Globinski intervju 5 – povzetek

*!Dovoljenje za snemanje pogovora! ✓*

**Ime podjetja:** *Trimo, d. d.*

**Ime in priimek intervjuvanca ter njegova funkcija:** *Maja Lapajne, vodja marketinga*

**Datum, ura in lokacija intervjuja:** *Trebnje, 20. avgust 2009, 9.00–11.00*

**B2B ali B2C**

### 1. Osnovni podatki/pregled stanja

*Trimo, s sedežem v Trebnjem, deluje v panogi gradbeništva; razvija originalne in celovite rešitve na področju jeklenih zgradb, streh in fasad (kar predstavlja glavno dejavnost podjetja - cca. 50 odstotkov posla), jeklenih konstrukcij, kontejnerjev in zvočno-izolativnih sistemov. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1961 in je iz Kovinskega podjetja Trebnje preraslo v mednarodno prepoznavnega ponudnika celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb.*

Naša vizija je postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb.

Naše osnovno poslanstvo je zagotavljanje originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb:

- z dovršenostjo rešitev omogočati kupcem povečanje uspešnosti;
- razvijati potencialne vsakega posameznika v podjetju;
- graditi finančno močno podjetje, ki zagotavlja ustrezne donose na kapital in rast podjetja za naše delničarje;
- ohraniti čisto okolje našim zanamcem in skrbeti za prijazen odnos do okolja, v katerem delujemo, s podporo različnim javnostim.

*Trimov slogan »Celovite rešitve«, ki je vključen v vse ravni našega delovanja, ne pomeni le širjenja palete proizvodov in storitev za kupca, temveč tudi specifičen poslovni model, ki za razliko od številnih proizvajalcev gradbenih materialov Trimu omogoča, da lahko kupcem ponudi rešitve na celotnem spektru storitev: od generiranja in iskanja idej, njihovega razvoja, projektiranja, tehnične podpore do proizvodnje, montaže in servisa.*

*Z lastno blagovno znamko, ki se uporablja od leta 1971, smo prisotni v 54-ih državah sveta. S svojimi podjetji, predstavništvi in agenti smo neposredno prisotni v 27 državah, kjer smo najbolj aktivni, ostale (na primer tudi Bahame, Japonsko, ...) pa podpiramo ali iz Slovenije, kjer imamo tudi področne vodje, ali iz drugih držav. Najpomembnejši trgi za nas so: UK, Avstrija, Nemčija, Rusija, Hrvaška, Srbija, ... Izvoz predstavlja 75 odstotkov prodaje. Proizvodne obrate imamo v Sloveniji, v Rusiji in Srbiji samo za fasade in strehe ter v Dubaju za kontejnerje. V Rusiji in ZAE predvsem zato, ker se tam veliko gradi – naši proizvodi so večjih dimenzij in je zato smiselno, da imamo zaradi nižjih stroškov logistike proizvodnjo čim bližje trgu.*

*Trge delimo na arhitekturne (UK, Nizozemska) in investicijske (Srbija) in temu primerno prilagodimo tudi naš nastop ter aktivnosti na teh trgih.*

V Trimu je zaposlenih 1.220 ljudi. Prihodki so v letu 2008 znašali 219,7 milijonov EUR, čisti dobiček pa 3,5 milijona EUR (podatki za Trimo skupino).

*Ustvarjamo trdne in dobre odnose z vsemi ciljnimi javnostmi (za nas so najpomembnejši arhitekti, investitorji in montažna podjetja). Za kupce vsakič znova ustvarimo novo vrednost in povečujemo njegovo uspešnost. Spodbujamo ideje arhitektov, zaznavamo spremembe. Za investitorje ne gradimo samo objektov, za njih ustvarjamo vrednost. Skupaj z njimi razvijamo rešitve, prilagojene individualnim potrebam.*

## **2. O tržnih znamkah**

*Trimo deluje 100-odstotno v B2B poslu. Za nas so najpomembnejša korporativna znamka Trimo in produktne znamke, ki vse izhajajo iz korporativne znamke Trimo (Trimoterm, Trimoval, ...). Politika tržnih znamk je za Trimo enaka po vsem svetu, prilagojena pa je posameznim trgom (v Angliji, na primer, prodajamo samo strehe in fasade).*

Fasadni paneli Trimoterm uresničujejo edinstvene rešitve večine sodobnih arhitekturnih zasnov, pa naj gre za poslovne, trgovske, športne ali industrijske objekte. S fasadnimi sistemi Trimoterm objekti zaživijo v podobi sodobne estetike, vrhunske tehnične lastnosti fasadnih panelov pa zagotovijo varnost, zaščito in trajnost teh objektov. Zaradi visoke požarne

odpornosti, odlične toplotne in zvočne izolativnosti ter higienske neoporečnosti se Trimoterm paneli izvrstno obnesejo tudi v najzahtevnejših okoljih, kot sta, na primer, prehrabena in farmacevtska industrija.

Neizolirani fasadni sistemi Trimoval so primerni za izvedbo fasad in streh z naklonom za industrijske objekte, skladišča in nadstreške, kjer ni zahtev po toplotni izolaciji.

*Ko smo ugotovili, da je korporativna znamka Trimo pozicionirana višje kot produktne znamke, smo se odločili za repozicioniranje, in sicer z novo produktno znamko Qbiss by trimo. V to smer nameravamo tudi naprej razvijati nove produktne znamke. Gre za samonosno, izolativno in ognjeodporno fasado kot vrhunsko estetsko doživetje, modularni fasadni sistem, ki prepleta čistost arhitekture in celovite tehnične rešitve. S svojim poudarjenim spojem – slovito senčno fugo – je modularni fasadni sistem Qbiss by trimo pravi odgovor na sodobni minimalizem, kjer v ospredje stopajo enostavne in dovršene oblike v kombinaciji s funkcionalno celovitostjo in hitro ter preprosto montažo.*

*Hčerinska podjetja sodelujejo predvsem pri izboljšavah produktov, redko pa pri razvoju novih. Proizvodnja je unificirana.*

*Usmeritve z vidika uporabe znamk ter pozicioniranja so enake za vse trge v tujini. Morda blagovna znamka v naši panogi nima takšne moči kot, denimo, v B2C panogah, kljub temu pa močna, prepoznavna in ugledna korporativna znamka, ki si jo prizadevamo graditi, zagotovo pripomore k boljšim odnosom s kupci, ki so za nas ključnega pomena, kot je ključen dober produkt, nadgrajen s kakovostnimi storitvami. Globalnega konkurenta na področju ognjevarnih streh in fasad ni.*

*Nad tržnimi znamkami v Trimu bdi oddelek marketinga, izredno pomembno pa je tudi interno komuniciranje. Naš cilj je, da je vsak zaposleni promotor blagovne znamke Trimo.*

*Večino marketinških sredstev doma in v tujini namenjamo **prezentacijsko-izobraževalnim dogodkom** za potencialne in obstoječe partnerje doma in v tujini, **natečajem** (Trimo arhitekturne nagrade za izvirno izvedene rešitve s Trimo proizvodi, Trimo Urban Crash, Trimove raziskovalne nagrade,...), **pridobivanju baz kontaktnih podatkov**, **sejmom**, **produktivnim odnosom z javnostmi**, **referenčnim projektom**, **direktnim mailingom** (v*

*elektronski in tiskani obliki), kot uporabno orodje pa se je izkazala tudi **revija za poslovne partnerje Informa**.*

*Z vidika marketinškega pristopa hčerinskim podjetjem predstavimo nove produkte ter podporne marketinške materiale. Kako jih uporabljajo in kakšen pristop izberejo, je odvisno od posebnosti na lokalnih trgih, pa tudi od razvitosti marketinških orodij in pristopov (s tega vidika je najbolj razvita Anglija).*

*Našo uspešnost kontinuirano merimo sami, in sicer zadovoljstvo naših partnerjev.*

*Natečaj:*

- Mednarodne Trimo arhitekturne nagrade nagrajujejo prvovrstne arhitekturne rešitve. Nagrajujejo tiste projekte in arhitekte, ki so dovolj pogumni in inovativni, da naše produkte uporabljajo na izvirne, drzne, drugačne, še nikoli videne načine. Vsaki dve leti izzivamo domače in tuje arhitekte ter projektante, da izzovejo nas.
- Natečaj **Trimo Urban Crash** spodbuja študente arhitekture, da o uporabi Trimovih najsodobnejših, okolju prijaznih materialov in konstrukcij razmišljajo odprto, neobremenjeno in pogumno. Drzne vizije, ki pripeljejo do najizvirnejših prispevkov, nagrajimo tako, da idejni projekt izvedemo in postavimo na izbrani lokaciji. Poleg tega pa zmagovalci natečaja prejmejo tudi nagrado, povezano z njihovim strokovnim področjem dela. Z natečajem smo začeli leta 2007 in izkazal se je kot odlično orodje za vzpodbujanje bodočih uporabnikov naših proizvodov. Prek zadnjega razpisa smo dobili 150 idej iz vsega sveta, na dober odziv je vplivala tudi uporaba socialnih omrežij (Facebook, Twitter, ...).
- Mednarodni razpis Trimove raziskovalne nagrade je namenjen znanstvenim delom, ki se na kakršenkoli način dotikajo področja dela podjetja Trimo. Namen razpisa je ustvariti dobro sodelovanje med mladimi, ambicioznimi raziskovalci, njihovimi mentorji, profesorji in akademiki na eni strani ter podjetjem, ki lahko njihovo znanje koristno uporabi, na drugi strani. Podeljujemo nagrade za najboljša diplomska, specialistična, magistrska dela in doktorske disertacije, ki so vsebinsko na kakršenkoli način povezana s področjem dela podjetja Trimo.

### 3. Širitev na tuje trge

*V tujini imamo hčerinska podjetja. Naš glavni motiv je iskanje novih tržnih priložnosti zaradi višjih pričakovanih donosov, ker je domači trg omejen. Trge, na katere vstopamo, delimo na **geografske** (kje so nove gradnje; Zahodna Evropa, denimo, je zelo zasičena), **panožne** (za nas je najpomembnejša gradnja trgovskih centrov) in **trge konektorje** (npr. UK, kjer je kultura uporabe teh panelov še posebej visoka, in Turčija), ki so odlična povezava za druge trge.*

### 4. Ovire ob vstopu na tuje trge

*Na to, da prihajamo iz Slovenije, smo zelo ponosni, vendar tega ne poudarjamo, ker zaradi slabe oz. neprepoznavne podobe Slovenije kot blagovne znamke to ni prednost, zato poudarjamo naše evropsko poreklo; da smo eden vodilnih evropskih ponudnikov streh in fasad s proizvodnimi enotami v Sloveniji, Srbiji, Rusiji in ZAE.*

*Posebej pa se je tako z vidika proizvodov kot tudi komunikacijske podpore potrebno prilagajati medkulturnim razlikam in posebnostim trgov (npr. podnebjju). Tudi komunikacijska sporočila je potrebno prilagajati (v Angliji, na primer, izpostavimo dizajn, v Rusiji dejstvo, da je proizvod iz mineralne volne, v Nemčiji certifikate itn. pa tudi lokalne referenčne projekte).*

## **Globinski intervju 6 – povzetek**

*!Dovoljenje za snemanje pogovora! ✓*

**Ime podjetja:** *Hidria d. d.*

**Ime in priimek intervjuvanca ter njegova funkcija:** *Miloš Šturm, podpredsednik poslovodnega odbora Hidrie, ter Helena Pregelj Tušar, direktorica korporativnega komuniciranja*

**Datum, ura in lokacija intervjuja:** *Spodnja Idrija, 14. september 2009, 9.00–10.30*

**B2B ali B2C**

### **1. Osnovni podatki/pregled stanja**

#### **Zgodovina**

Zgodovina Hidrie sega v leto 1936, ko je bil v švicarski družbi Perles of Switzerland izdelan prvi električni vrtalnik. Tudi v Sloveniji, natančneje v Kranju, ima proizvodnja Hidriinih električnih ročnih orodij dolgo tradicijo, saj so prvi izdelki nastali že leta 1946. Generacije strokovnjakov ter nenehno iskanje novih, boljših rešitev so ustvarili kakovostno in zanesljivo električno ročno orodje mednarodno priznanih blagovnih znamk Perles of Switzerland in Iskra ERO, po katerih danes radi posegajo tako profesionalci kot domači mojstri.

Več kot petdesetletno zgodovino beležijo tudi Hidriini programi za industrijo klimatizacije, gretja in hlajenja. V začetku 60-ih let se je v Idriji začela proizvodnja in montaža instalacij centralnega ogrevanja, vodovodnih instalacij in klimatizacije. V 70-ih letih so začeli v Godoviču nastajati prvi prezračevalni elementi, v 80-ih pa so iz Spodnje Idrije v Združene države Amerike stekle prve dobave motorjev za hermetične kompresorje. V zadnjih letih Hidria beleži hitro rast in pomeni enega največjih evropskih igralcev na svojem področju. Svoje razvojne potenciale usmerja v ustvarjanje celovitih rešitev za klimatizacijo, gretje in hlajenje zgradb ter komponent za sisteme klimatizacije, gretja in hlajenja.

Čeprav je leta 1955 po slovenskih cestah vozil komaj kak avtomobil, se je v Tolminu drzno in vizionarsko pričela proizvodnja avtomobilskih svečk. V zgodnjih 70-ih letih so bile izdelane prve ogrevalne svečke za dizelske motorje, nekaj let kasneje še magnetni vžigalniki za male

bencinske motorje. Pred desetletjem so v Spodnji Idriji za avtomobilsko industrijo začeli proizvajati program lamel, kasneje še komponent iz aluminija.

Danes Hidria predstavlja vse pomembnejšega evropskega ponudnika celovitih inovativnih rešitev za avtomobilski motor ter sistem upravljanja z vozilom. Naši izdelki so vgrajeni v avtomobile vodilnih evropskih blagovnih znamk (npr. Renault, Peugeot, Volkswagen, Audi, BMW, Citroën itn.).

Hidria je v 90-ih letih prejšnjega stoletja in na prehodu v novo tisočletje pod okrilje skupne korporacije združila vse današnje ključne družbe: Hidrio AET v Tolminu, Hidrio IMP Klima v Godoviču, Hidrio Perles v Kranju, Hidrio Rotomatika v Spodnji Idriji ter Tomos v Kopru (slednji je danes v lasti tuje investicijske družbe). Vse prevzete družbe so imele ob vključitvi v Hidrio večdesetletno tradicijo uspešnega poslovanja.

## **Panoga**

*Hidria, s sedežem v Ljubljani in podružnico v Spodnji Idriji, se osredotoča na razvoj, proizvodnjo in trženje celovitih rešitev za klimatizacijo (65 odstotkov), avtomobilskih tehnologij (25 odstotkov) ter električnih ročnih orodij (10 odstotkov). Obseg prodaje v B2C segmentu nameravamo povečevati, čeprav se bo v strukturi ta del prodaje manjšal. Večjo oz. hitrejšo rast pričakujemo v B2B segmentu.*

*V Hidrii je zaposlenih 2.330 ljudi, od tega 260 v tujini. Nastopamo na svetovnem konkurenčnem trgu, kjer se pojavljajo kapitalsko in številčno zelo močne družbe, zato je sodelovanje vseh družb Hidrie odločilnega pomena za nadaljnji razvoj. Stalna rast in dviganje konkurenčnosti temeljita na intenzivnih vlaganjih v lasten razvoj in raziskave ter snovanju inovativnih visokotehnoloških rešitev. Prihodki Hidrie so v letu 2008 znašali 210 milijonov EUR, delež izvoza znaša cca. 80 odstotkov.*

Vodilo Hidriinih razvojnih prizadevanj so želje in potrebe kupcev, ki nam narekujejo ustvarjanje novih rešitev za avtomobilsko industrijo, industrijo klimatizacije, gretja in hlajenja ter električnih ročnih orodij. Z visokotehnološkimi komponentami in sistemi za avtomobilski motor ter s sistemom upravljanja z vozilom uspešno nastopamo na trgu avtomobilske industrije. Sodimo v sam vrh evropskih ponudnikov celovitih rešitev za industrijo



klimatizacije, gretja in hlajenja, o čemer pričajo eminentne reference po vsem svetu. Naša električna ročna orodja odlikujejo zanesljivost, tradicija in kakovost, zaradi česar nas cenijo tako profesionalni uporabniki kot tudi mojstri, ki se obdelavi različnih materialov posvečajo v prostem času.

Najsodobnejše rešitve razvijamo v treh divizijah: avtomobilske tehnologije, tehnologije za klimatizacijo ter električna ročna orodja.

**Avtomobilske tehnologije.** Svoje razvojne in tehnološke potenciale usmerjamo v ustvarjanje inovativnih rešitev za avtomobilsko industrijo, s čimer se uvrščamo med vodilne razvojne dobavitelje najbolj znanih evropskih proizvajalcev avtomobilov. V dveh lastnih razvojnih inštitutih - Hidria Inštitutu za avtomobilsko industrijo in Hidria Inštitutu za materiale in tehnologije nastajajo visokotehnološki sistemi in podsistemi, s katerimi zadovoljujemo visoka pričakovanja kupcev ter voznikov in potnikov v avtomobilih, v katere so vgrajeni naši izdelki. Naša rast temelji na inovacijah, s katerimi se osredotočamo na avtomobilski motor in njegove podsisteme ter sistem za upravljanje z vozilom. Z vodilnimi avtomobilskimi dobavitelji soustvarjamo rešitve prihodnosti ter razvijamo dolgoročna strateška zavezištva, s čimer gradimo zaupanje v svoje kompetence ter prevzemamo vlogo razvojnega dobavitelja drugega in prvega reda. Zavezanost k razvoju odličnih in konkurenčnih rešitev nas vodi proti cilju – postati vodilni evropski dobavitelj inovativnih rešitev za motorje z notranjim izgorevanjem in sistemov za upravljanje z vozilom.

**Sistemi za klimatizacijo.** Razvoj celovitih sistemov ter komponent za klimatizacijo, ogrevanje in hlajenje, s katerimi se Hidria uvršča med vodilne evropske in svetovne proizvajalce, temelji na več kot 50-letni tradiciji. Bogato znanje in izkušnje, ki jih črpamo iz preteklosti, nadgrajujemo in razvijamo v Hidria Inštitutu Klima, ki predstavlja razvojno jedro divizije. Visoko izobraženi in usposobljeni strokovnjaki Inštituta ustvarjajo najsodobnejše rešitve, s katerimi osvajamo nova tržišča in narekujemo globalne trende v industriji klimatizacije, gretja in hlajenja.

**Električna ročna orodja.** Najsodobnejše tehnološke rešitve, vrhunska kakovost in zanesljivost so glavne konkurenčne prednosti Hidriinih električnih ročnih orodij z več kot 70-letno tradicijo. Kupcem zagotavljamo profesionalne rezultate pri obdelavi vseh vrst materialov. Naša orodja so močna in vzdržljiva, preprosto uporabo omogoča ergonomska

oblika. Proizvajamo tudi akumulatorska orodja brez električnih kablov, kar uporabnikom omogoča svobodno gibanje in še preprostejšo uporabo. Z inovacijami, kakršna je denimo antivibracijski ročaj, skrbimo za zdravje in dobro počutje uporabnikov. Ločimo dva programa: orodja za profesionalno uporabo ter orodja za domačo uporabo.

V posameznih segmentih se Hidria uvršča med vodilne evropske in svetovne proizvajalce, in sicer med pet vodilnih svetovnih proizvajalcev lamel za elektromotorje, med štiri največje svetovne proizvajalce sistemov za hladen zagon dizelskega motorja ter med prve štiri evropske proizvajalce sistemskih rešitev za klimatizacijo velikih zgradb. Smo drugi največji evropski proizvajalec elektromotorjev za polhermetične kompresorje. Na nemškem trgu dosegamo vodilni, preko 30-odstotni tržni delež v segmentu aktivnih stropov za prezračevanje velikih kuhinjskih sistemov. V Ekvadorju, kjer imamo proizvodnjo električnih ročnih orodij s 35-letno tradicijo, nam je v letošnjem letu uspel izjemen podvig: čeprav je prodaja električnih orodij na tem trgu upadla za 30 odstotkov, je Hidria povečala svoj tržni delež, ki danes znaša že skoraj 40 odstotkov.

## **Vizija**

Postati želimo vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju klimatizacije, gretja in hlajenja v zgradbah ter na področju zelene mobilnosti.

## **Poslanstvo**

Naše poslanstvo je dvigovanje kakovosti življenja na področju ugodja bivanja v prostoru ter na področju zelene mobilnosti. Za svoje kupce razvijamo in proizvajamo inovativne rešitve za zdravo, prijetno in varno okolje. Z odgovornostjo, znanjem in kompetentnostjo, inovativnostjo in odličnostjo vseh zaposlenih ustvarjamo uspešno korporacijo ter prispevamo k razvoju okolja, v katerem živimo in delamo.

## **Vrednote**

**Odgovornost.** Hidria je odgovorna. Spoštuje ljudi in okolje. Posluje z mislijo na prihodnje rodove. Zavezani smo k razvoju inovacij, ki zagotavljajo večjo varnost in boljše počutje ljudi. Delo Hidriinih inovatorjev narekujejo: spoštovanje ljudi in okolja, energetska varčnost, stalno

zmanjševanje emisij in uporaba alternativnih virov energije. Poslujemo v skladu z mednarodnimi ekološkimi standardi. Na ravni proizvodnih procesov si stalno prizadevamo za zmanjševanje rabe energije ter emisij. Spodbujamo vključevanje sodelavk in sodelavcev Hidrie v širše družbeno okolje ter prevzemanje odgovornosti v lokalnih skupnostih. Spodbujamo razvoj mladih glasbenih in športnih talentov.

**Znanje in kompetentnost.** Hidria združuje kompetentne ljudi. Vsakdo od Hidriinih sodelavcev ima znanje, izkušnje, osebnostne lastnosti, motivacijo, sposobnosti in spretnosti, ki jih potrebuje na svojem področju. Prizadevamo si živeti skupne vrednote in jih spoštovati pri vsakdanjem delu. Hidriine sodelavke in sodelavce ter time odlikuje visoka strokovnost. Na štirih vsakoletnih Hidriinih strokovnih forumih s področja klimatizacije, avtomobilske industrije, industrije električnih ročnih orodij ter inoviranja ustvarjamo smernice prihodnjega razvoja. Sodelavci Hidrie se redno izobražujejo na velikih mednarodnih sejmi, strokovnih srečanjih in posvetovanjih. Hidria omogoča zaposlenim dodiplomski in podiplomski študij ob delu. Specializirani raziskovalci Hidriinih inštitutov v okviru Hidriine Akademije znanja posredujejo svoje izkušnje sodelavcem, študentom in poslovnim partnerjem. V zadnjih dveh letih je 60 mladih menedžerjev uspešno zaključilo celoletni izobraževalni izobraževanje v okviru Akademije mladih menedžerjev Hidrie. S preko 200 štipendisti se uvrščamo med vodilne štipenditorje v Sloveniji, redno sodelujemo s slovenskimi in tujimi univerzami, inštituti, srednjimi in osnovnimi šolami.

**Inovativnost.** Hidria je inovativna. Usmerjena je v prihodnost, ustvarja nove priložnosti. Ceni in nagraduje izvirnost in ustvarjalnost, redno spremlja in nagraduje najboljše inovatorje in inovacije ter koristne predloge zaposlenih. Hidriini inovatorji prejemajo najvišja priznanja na regijski in državni ravni. Inovativni center Hidrie združuje tri inštitute: Hidria Inštitut Klima, Hidria Inštitut za avtomobilsko industrijo ter Hidria Inštitut za materiale in tehnologije. Vsi trije inštituti so namenjeni snovanju inovativnih rešitev za industrijo klimatizacije, gretja in hlajenja ter avtomobilsko industrijo.

**Odličnost.** Hidria skrbi za odličnost na vseh področjih poslovanja. Ceni urejenost, natančnost, harmonijo in estetiko. Prizadeva si za odličnost v odnosih z zaposlenimi in poslovnimi partnerji. V želji, da bi svojim kupcem ponudila rešitve, ki so korak pred konkurenčnimi, ustvarja odlične izdelke. Poslovni in proizvodni prostori Hidrie predstavljajo varno, zdravo in urejeno okolje. Za odličnost na vseh področjih poslovanja je Hidria prejela vrsto priznanj: za

dobave z ničelno stopnjo napak, poslovno odličnost, odličnost izdelkov, odličnost v komuniciranju ter najlepše urejene industrijske objekte na lokalni in državni ravni.

### ***Inovativni center***

Hidriini raziskovalci, inženirji in tehnologi se vsak dan ukvarjajo z razvojem novih izdelkov in storitev ter inovativnih proizvodnih procesov. Njihovo delo je usmerjeno tudi v stalno izboljševanje obstoječih izdelkov. Zavedamo se, da bomo konkurenčnost na globalnem trgu ohranjali le z razvojem tehnološko dovršenih proizvodnih programov z višjim deležem vgrajenega znanja. Vsi ti izzivi so nam narekovali oblikovanje Inovativnega centra Hidrie, ki postaja vse močnejši povezovalni člen na področju razvoja inovativnega okolja za podporo razvoju novih izdelkov in tehnologij, uvajanju novih programov in razvoju inovacijske dejavnosti v vseh družbah korporacije. Inovativni center Hidrie združuje inštitute, tehnološke centre, inkubatorje za razvoj novih programov ter Hidriino Akademijo znanja. Spodbujamo, redno spremljamo in nagradujemo inovacijsko dejavnost vseh zaposlenih.

Večino naših inovacij sprožijo pogovori s kupci, dobavitelji materialov ter sodelovanje z različnimi inštitucijami.

## **2. O tržnih znamkah**

*Razvoj in skrbništvo blagovne znamke razumemo kot zelo širok pojem, ki vključuje tako registracijo in zaščito blagovne znamke na vseh ključnih tržiščih, enotno komuniciranje, enotno celostno grafično podobo, enotno identiteto, skupne vrednote, ki jih komuniciramo predvsem znotraj korporacije, da bi tako dosegli čim večjo pripadnost zaposlenih korporaciji. Z blagovnimi znamkami na tujih trgih se ukvarjamo že od začetka izvažanja.*

*Vse Hidriine blagovne znamke so globalne. Za celoten segment industrijskega (t. i. B2B) trženja, s katerim ustvarimo 90 odstotkov prihodkov, uporabljamo enotno blagovno znamko Hidria, ki je hkrati korporativna znamka. Odločitev za uvedbo enotne blagovne znamke, ki je nadomestila prejšnje znamke, je bila sprejeta premišljeno. Verjamemo, da smo za ugled tržne znamke odgovorni prav vsi zaposleni, zato vse od uvedbe blagovne znamke Hidria leta 2001 le-to komuniciramo tako zunanji kot tudi notranji javnosti. Glavni cilj je bila graditev trdne,*

močne, ugledne enotne blagovne znamke Hidria, s čimer krepimo tudi pripadnost zaposlenih Hidrii. Pri nekaterih programih smo v prehodnem obdobju uporabljali kombinacijo obstoječe blagovne znamke in blagovne znamke Hidria. Tako, denimo, še vedno uporabljamo blagovno znamko Hidria GIF za trženje aktivnih stropov za velike kuhinjske sisteme, in sicer predvsem zaradi uveljavljenosti blagovne znamke na nemškem tržišču.

Vzporedno z implementacijo enotne celostne grafične podobe je Hidria razvijala strategijo blagovnih znamk v korporaciji. Blagovna znamka Hidria je sprva predstavljala izključno korporativno blagovno znamko. Struktura blagovnih znamk v korporaciji je bila zastavljena po načelu horizontalne diverzifikacije, ki je značilna za korporacije, ki upravljajo z večjim številom enakovrednih blagovnih znamk, korporativna znamka pri trženju posameznih proizvodnih programov ni poudarjena. V skladu z vizijo in poslanstvom korporacije ter analizo konkurence je bila v Hidrii leta 2005 sprejeta odločitev, da se politiko blagovnih znamk po novem oblikuje v skladu z načelom enotne blagovne znamke, kar pomeni, da je korporativna blagovna znamka hkrati tudi izdelčna blagovna znamka, da imajo vsi izdelki enako celostno grafično podobo, korporacija z enotno blagovno znamko pa tudi komunicira enotne vrednote in enoten identitetni sistem. Z uvedbo enotne blagovne znamke je Hidria dosegla številne prednosti. Ena blagovna znamka vsem javnostim, ki so povezane s korporacijo, v prvi vrsti pa globalnemu tržišču, na katerega je usmerjena, prinaša enotno sporočilo, obljubo. Hidria ima skupne kupce, ponuja skupne rešitve. Svojim poslovnim partnerjem tako sporoča, da za vsemi rešitvami stoji ista korporacija, z enako kakovostnimi in inovativnimi rešitvami. Prednosti enotne blagovne znamke so tudi cenejše, lažje in preprostejše vzdrževanje, zaščita, razvoj in trženje ene znamke v primerjavi z več znamkami. Ena od ključnih prednosti pa je tudi doseganje večje prepoznavnosti na mednarodnih trgih. Posebno pozornost namenjamo komuniciranju skupnih vrednot, za katere želimo, da bi jih ponotranjili vsi zaposleni.

Za razvoj vizije in identitete tržne znamke ter njeno zaščito je odgovorno vodstvo korporacije, za komuniciranje pa služba za korporativno komuniciranje, ki združuje področji odnosov z javnostmi in marketinga. Upravljanje z blagovnimi znamkami vodimo iz Slovenije, podjetja v tujini poslušajo v skladu z enotno korporativno politiko blagovnih znamk, uporabljajo enotno celostno podobo. Enotna so tudi marketinška orodja. Za komuniciranje s poslovnimi partnerji na posameznih tržiščih pa so seveda odgovorni timi Hidriinih družb v tujini. Najpomembnejši pokazatelj uspešnosti tržne znamke po trgih je rast prodaje in dobičkonosnosti.

*Blagovni znamki električnega ročnega orodja Iskra ERO in Perles sta bili v preteklosti regionalni, in sicer Iskra ERO za trge jugovzhodne Evrope in Rusijo, Perles pa za zahodno Evropo. Znamki smo zaradi uveljavljenosti pri kupcih sicer ohranili, a smo ju leta 2005 repositionirali in namerno ločili tudi z vidika različnih celostnih podob in načina komuniciranja z namenom jasnejšega ločevanja med orodji za profesionalno in domačo uporabo. Danes je Iskra ERO sinonim za kakovostna električna ročna orodja za domačo uporabo, Perles pa za profesionalna električna ročna orodja. Delno sta znamki še vedno regionalno ločeni - glede na uveljavljenost ene in druge na posameznih tržiščih.*

*Tržna znamka je v vseh industrijah, v katerih nastopa Hidria, zelo pomembna, saj tekmujemo z največjimi evropskimi in svetovnimi blagovnimi znamkami na področju klimatizacije, avtomobilskih tehnologij in električnih ročnih orodij.*

## **Ciljne skupine**

*Naši kupci so različni glede na divizije, v katerih delujemo:*

- v avtomobilski industriji so naši kupci proizvajalci avtomobilov ter proizvajalci sestavnih delov;*
- na področju celovitih sistemov ter komponent za klimatizacijo, ogrevanje in hlajenje se celotni proces začne pri investitorju stavbe, nadaljuje se pri inženiring podjetju, ki prevzame investicijo in naroči projekt, ter pri arhitektih in projektantih, nato pa se poiščejo izvajalci. Odločitev o izbiri dobavitelja komponent se lahko zgodi v katerikoli fazi oz. pri kateremkoli odločevalcu v verigi - tako so vsi vpleteni naši kupci;*
- pri orodjih pa je zelo pomembno komuniciranje s trgovci, saj je priporočilo prodajalca v trgovini ključnega pomena v tem segmentu.*

## **Komunikacijska orodja**

*V segmentu B2B trženja, kjer je potrebno komunicirati z zelo različnimi ciljnim skupinami, namenjamo največ sredstev nastopom na mednarodnih sejnih, dogodkom za projektante in arhitekta, prodajno-tehnični dokumentaciji, spletnemu komuniciranju, ki mu posvečamo vedno več pozornosti, oglaševanju (za solarne sisteme tudi do končnih kupcev) ter korporativni reviji, ki je namenjena tudi zunanjim javnostim. V segmentu B2C trženja pa največ sredstev namenjamo direktnemu komuniciranju, oglaševanju, demonstracijam pred*

*trgovskimi centri, na gradbiščih itn., pospeševanju prodaje, povečevanju zvestobe kupcev, opremljenosti prodajnih mest itn. Odnose z javnostmi uporabljamo predvsem za krepitev blagovne znamke do lokalnih ter avtomobilističnih medijev. Ker 80 odstotkov svojih izdelkov izvozimo, tudi večino sredstev za marketinške aktivnosti porabimo na tujih trgih.*

### **3. Širitev na tuje trge**

*Prepoznavnost in ugled korporacije na globalnem tržišču gradimo v 33-ih družbah na vseh svetovnih celinah, in sicer imamo svoje družbe oz. zastopnike v vseh državah, ki za korporacijo predstavljajo ključna tržišča: v Avstraliji, Bolgariji, Bosni in Hercegovini, Črni gori, Ekvadorju, Franciji, Italiji, na Kitajskem, Kolumbiji, na Kosovu, v Makedoniji, Nemčiji, Peruju, na Poljskem, Portugalskem, v Rusiji, Sloveniji, Srbiji, Švici in Ukrajini. Na novo oblikujemo predstavništvo Hidrie v Libiji, od koder bomo pokrivali področje celotnega Magreba in drugih islamskih držav. Pripravljamo se na širitev proizvodnje na Kitajskem. V letu 2010 pa bomo proizvodnjo razširili tudi v Bosno in Hercegovino. Nove trge izbiramo predvsem zaradi potencialov za rast prodaje; na področju klimatizacije, denimo, izbiramo tržišča, kjer je veliko novih investicij. Vsako tržišče, na katerega vstopamo, predhodno analiziramo in ocenimo njegov potencial.*

*Proizvajamo na devetih lokacijah. Proizvodnjo Hidrie pa bomo iz Slovenije, Bosne in Hercegovine, Ekvadorja in Nemčije širili tudi na Kitajsko in v Rusijo. Želja naših kupcev je, da smo čim bolj lokalno prisotni; včasih je pri izbiri dobavitelja ključnega pomena status domačega proizvajalca oz. da si lokalni dobavitelj. Tudi zato imamo, denimo, v Bosni in Hercegovini večji tržni delež kot v Sloveniji.*

*Hidria, ki prodaja v 80-ih državah, največ svojih izdelkov in storitev proda v Evropi (89 odstotkov), sledijo: Azija, Severna Amerika, Južna Amerika in Avstralija. Največje evropsko tržišče predstavlja Slovenija, sledijo ji Nemčija, Madžarska, Velika Britanija, Danska, Italija, Poljska, Bosna in Hercegovina, Češka in druge države.*

#### **4. Ovire ob vstopu na tuje trge**

*Pri komuniciranju poudarjamo blagovno znamko Hidria, ki je mednarodna. Slovensko poreklo je včasih prednost na domačem tržišču Sploh v obdobju, ko so imeli naši kupci, predvsem v avtomobilski industriji, s strani vodstva navodilo, da komponente iz zahodne Evrope nadomestijo z dobavitelji iz vzhodne Evrope. Čeprav nas kupci včasih uvrščajo med »low-cost« države, se sami predstavljamo kot vodilna konkurenčna država oz. podjetje. Ponujamo visokokakovostne izdelke za sprejemljivo ceno. Blagovna znamka Iskra ERO, ki jo uporabljamo za električna orodja, je uveljavljena na trgih jugovzhodne Evrope in v Rusiji, blagovna znamka Perles v Švici in zahodni Evropi, blagovna znamka Hidria GIF pa v Nemčiji, Veliki Britaniji, na Češkem ter drugih evropskih državah.*

*Vse Hidriine znamke so ustrezno pravno zaščitene na vseh tržiščih, ki so za nas ključnega pomena.*

#### **5. Načrti**

Usmerjeni smo v graditev močne korporacije, ki bo ohranjala položaj enakovrednega partnerja v globalni konkurenci. V prihodnjih letih se bo Hidria posvečala nadaljnjemu utrjevanju prepoznavnosti in ugleda blagovne znamke Hidria na globalnem trgu. Rast korporacije načrtujemo z odpiranjem novih industrijsko-tehnoloških in prodajnih centrov na ključnih svetovnih tržiščih. Korporacija se bo še naprej posvečala inovativnemu razvojnemu delu. Obenem bo krepila vse svoje ključne poslovne divizije s poudarkom na tehnologijah za klimatizacijo ter avtomobilskih tehnologijah.



## PRILOGA D: Povzetki globinskih intervjujev

Tabela 1: Gorenje

Dejavniki vpliva na prodor podjetij preko nacionalnih meja	Obrazložitev
<b>1. Področje delovanja</b>	B2C
<b>2. Način vstopa na tuje trge</b>	93 podjetij in predstavništev - od tega 69 v tujini. Proizvodnja tudi v tujini (na Češkem in v Srbiji). Izvozi več kot 90 % prodaje.
<b>3. Geografska razširjenost</b>	Prisotni so v več kot 70 državah na vseh celinah, največ v Evropi, in so eden osmih največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov s 4% tržnim deležem v Evropi. Z vidika vrednostne strukture prodaje velikih gospodinjskih aparatov so najpomembnejša tržišča EU, najvišje tržne deleže pa imajo v državah bivše Jugoslavije.
<b>4. Poslovni rezultati</b>	Prihodki od prodaje za leto 2008: 1,33 milijarde EUR. Delnice uvrščene v Borzno kotacijo.
<b>5. Motivi za vstop na tuje trge</b>	Zasičenost in močna konkurenca ter posledično omejene možnosti rasti na obstoječih trgih, priložnosti na rastočih trgih z več tržnimi priložnostmi, težnja po doseganju ekonomije obsega z namenom zniževanja stroškov, porazdelitev tveganja z delovanjem na različnih trgih, težnja po samostojnosti, geografska razširitev področja poslovanja in s tem doseganje višje marže.
<b>6. Tržna znamka</b>	
6.1 Upravljavca tržne znamke	Direktor marketinga.
6.2 Strategija tržne znamke	Težnja po graditvi panevropske tržne znamke. Podoba tržne znamke so celovito prenovili v začetku leta 2008.
6.3 Stopnja v razvoju tržne znamke	Najpomembnejša je korporacijska znamka Gorenje (85 % vse prodaje), prodajajo še pod regionalno blagovno znamko Mora, ki so jo prevzeli z nakupom češkega podjetja Mora Moravia, pod lokalnima znamkama Sidex in Körting v nižjih cenovnih razredih, s prevzemom nizozemske družbe ATAG pa še pod tržnimi znamkami ATAG, Pelgrim in Etna v različnih cenovnih razredih.
6.4 Uporabljena komunikacijska orodja	Čprav relativno veliko sredstev še vedno namenjajo klasičnim orodjem (kot so katalogi, POS, udeležba pri aktivnosti trgovcev), pa veliko pozornosti posvečajo razvoju inovativnih izdelkov, okoli katerih oblikujejo medijsko zanimive zgodbe, ki jih na inovativne načine predstavijo javnosti predvsem s pomočjo odnosov z javnostmi, dogodkov ter sejmov in vse več tudi s spletnim komuniciranjem.
6.5 Pravna zaščita	Vse tržne znamke imajo pravno zaščitene, prav tako so s patenti zaščitene inovativne lastnosti izdelkov.
<b>6.6 Omejitveni dejavniki:</b>	
6.6.1 Vpliv države porekla	Tega, da so slovensko podjetje, posebej ne poudarjajo. Predvsem na zahodnoevropskih trgih to ni prednost. Na drugih, predvsem določenih vzhodnoevropskih trgih, pa je to lahko prednost; predvsem dejstvo, da je Slovenija članica EU, kar pomaga tako pri prodajnih argumentih kot tudi v samih formalnih postopkih. V komunikaciji porekla ne izpostavljajo, pogosto pa v Slovenijo pripeljejo poslovne partnerje.
6.6.2 Pomen panoge	Panoga bele tehnike je zelo konkurenčna, zasičena in zrela z nizkimi stopnjami rasti in visoko penetracijo izdelkov, zato je nujen razvoj inovativnih izdelkov, graditev močne tržne znamke (ki poleg cene v tej panogi predstavlja glavni kriterij odločanja pri nakupu) ter drugačen marketinški pristop.
6.6.3 Obseg razpoložljivih sredstev	Z vidika absolutnih zneskov imajo v primerjavi s konkurenti veliko manjši obseg marketinških sredstev, zato je še toliko bolj pomembno, da jih uporabijo čimbolj učinkovito. Kljub delovanju v B2C segmentu je večina aktivnosti zaradi omejenosti sredstev in premajhne prepoznavnosti tržne znamke usmerjena k trgovcem in le v omejenem obsegu h končnim kupcem.
6.6.4 Medkulturne razlike	Niso ovira, saj se jim prilagajajo z zaposlovanjem lokalnih kadrov ter dobrim poznavanjem lokalnih posebnosti.

Tabela 2: Mercator

Dejavniki vpliva na prodor podjetij preko nacionalnih meja	Obrazložitev
<b>1. Področje delovanja</b>	B2C
<b>2. Način vstopa na tuje trge</b>	17 trgovskih in netrgovskih družb (od tega 4 netrgovske), in sicer 9 v tujini (na Hrvaškem, v Srbiji, BiH, Črni gori, Makedoniji, Bolgariji ter Albaniji). Mercatorjev razvoj je tako organski (t. i. green field, z novimi trgovinami) kot tudi s prevzemi. V zadnjih letih so nadaljevali s širitvijo na jugovzhodnih trgih. Tretjino prihodkov ustvarijo izven Slovenije.
<b>3. Geografska razširjenost</b>	Ena največjih in najuspešnejših trgovskih verig v Jugovzhodni Evropi, vodilna trgovska veriga v Sloveniji ter čedalje bolj uveljavljena veriga na trgih Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine.
<b>4. Poslovni rezultati</b>	Prihodki od prodaje za leto 2008: 2,7 milijarde EUR. Delnice uvrščene v Borzno kotacijo.
<b>5. Motivi za vstop na tuje trge</b>	Zasičenost in majhna stopnja rasti domačega trga, priložnosti na rastočih trgih z več tržnimi priložnostmi, težnja po rasti in višjih donosih.
<b>6. Tržna znamka</b>	
6.1 Upravljavec tržne znamke	Upravljanje z znamkami trgovca in formati je umeščeno v izvršno področje strateškega trženja, izvršni direktor strateškega trženja odgovarja članici uprave za trženje in nabavo.
6.2 Strategija tržne znamke	Glavna trgovska znamka je Mercator, ki je regijska tržna znamka. Znamke oz. linije, ki jih prenesejo na tuje trge, sledijo podobi, pripravljeni v centrali, posamezne aktivnosti pa prilagodijo lokalnim potrebam. So v procesu konsolidacije upravljanja vseh znamk z jasnimi standardi, usmeritvami upravljanja na vseh trgih.
6.3 Stopnja v razvoju tržne znamke	Lastne znamke Mercatorja bodo tudi v prihodnje razvijali izključno v povezavi z znamko Mercator, predvsem zaradi vpliva na tržno znamko Mercator, in obratno ter tako utrjevali percepcijo Mercatorja kot kakovostnega trgovca (9 linij trgovske znamke Mercator je konec septembra 2009 vključevalo 2.214 izdelkov). Na voljo so v različnih formatih.
6.4 Uporabljena komunikacijska orodja	Najpomembnejša: neposredna pošta (letaki) in oglaševanje (uporabljajo zelo raznolik trženjski splet in z vidika trgovcev komunicirajo najbolj celovito), pri tem razlikujejo med korporativnim komuniciranjem in pospeševanjem prodaje (letaki v kombinaciji s celovito podporo v medijih). Lokalno so pomembni dogodki, predvsem na prodajnih mestih. Veliko pozornosti posvečajo CRM-ju pa tudi družbeni odgovornosti.
6.5 Pravna zaščita	Vse tržne znamke imajo pravno zaščitene.
<b>6.6 Omejitveni dejavniki:</b>	
6.6.1 <i>Vpliv države porekla</i>	Na nekaterih trgih, na primer na Hrvaškem, je slovensko poreklo lahko ovira. Izvor samih izdelkov, ki se prodajajo pod trgovsko znamko, se je izkazal kot zelo pomemben predvsem v Sloveniji, kjer je eden ključnih motivov pri odločanju. V Sloveniji namreč prodajo zelo visok odstotek izdelkov slovenskega porekla. V tujini pa je to odvisno od blagovne skupine in proizvajalca.
6.6.2 <i>Pomen panoge</i>	Končni »proizvod« trgovca je trgovina - format oz. prodajni prostor, kjer se ta storitev izvaja. Format v tem primeru zajema splet pomembnih dejavnikov, kot so nakupna izkušnja, ponudba in asortiman, raven storitve, tehnologija in arhitektura, urejenost in celostna podoba, ki vplivajo na uspešnost in pozicijo trgovca. Prilagoditi se morajo različnemu nakupnemu vedenju potrošnikov na lokalnih trgih, njihovi kupni moči in koncentraciji kupne moči. Pomembna pa je tudi stopnja razvoja trgovine v posamezni državi. Mednarodni trgovci so na visoki stopnji internacionalizacije; med 250 vodilnimi trgovci je povprečna stopnja internacionalizacije 6 trgov, kar so v Mercatorju že dosegli.
6.6.3 <i>Obseg razpoložljivih sredstev</i>	Ni bil izpostavljen kot omejitveni dejavnik.
6.6.4 <i>Medkulturne razlike</i>	Premagujejo jih z lokalnimi prilagoditvami ponudbe ter jezika.

Tabela 3: Adria Mobil

Dejavniki vpliva na prodor podjetij preko nacionalnih meja	Obrazložitev
<b>1. Področje delovanja</b>	B2C
<b>2. Način vstopa na tuje trge</b>	Podjetja v skupini Adria poslujejo na številnih trgih na 3 kontinentih (v Evropi, Aziji in Avstraliji). Skupino Adria Mobil poleg matične družbe Adria Mobil sestavlja še 9 hčerinskih družb, od tega 3 s sedežem v Sloveniji ter 6 s sedežem v tujini (na Danskem, Hrvaškem, v Španiji ter Angliji). Vsa ostala podjetja so nepovezana podjetja; hčerinska podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in so vertikalno integrirana, ter hčerinska podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo. Celotna proizvodnja je v Sloveniji.
<b>3. Geografska razširjenost</b>	Preko 98 % svojih prihodkov ustvarijo na trgih Zahodne Evrope. Postali so eno od štirih najuspešnejših podjetij v segmentu prikolic in avtodomov v Zahodni Evropi, presegli so 6-odstotni tržni delež na programu počitniških prikolic in avtodomov v Evropi, prodajno mrežo pa uspešno razširili celo na japonski in avstralski trg.
<b>4. Poslovni rezultati</b>	Ni podatka.
<b>5. Motivi za vstop na tuje trge</b>	Zasičenost in majhna stopnja rasti domačega trga, težnja po doseganju ekonomije obsega z namenom zniževanja stroškov, porazdelitev tveganja z delovanjem na različnih trgih, priložnosti na rastočih trgih z več tržnimi priložnostmi, težnja po rasti ter višjih donosih.
<b>6. Tržna znamka</b>	
6.1 Upravljavca tržne znamke	Za upravljanje tržne znamke je odgovoren pomočnik generalne direktorice za trženje in prodajo, za izvedbeni del pa direktor produktnega vodenja in trženja s sodelavci ter regijski direktorji.
6.2 Strategija tržne znamke	Najpomembnejša je panevropska tržna znamka Adria. V letu 2008 so se lotili prenove tržnih znamk. Prenovili in poenotili so celotno podobo.
6.3 Stopnja v razvoju tržne znamke	Najpomembnejša je korporacijska znamka Adria, ki sodi med najbolj prepoznavne in priljubljene na evropskem trgu karavaninga. Kupili pa so še nišno, visoko pozicionirano angleško znamko Fleetwood ter priljubljeni španski znamki srednjega razreda SunRoller in SunLiving.
6.4 Uporabljena komunikacijska orodja	Zagovarjajo kontinuiranost marketinških sporočil. Uporabljajo predvsem strategijo potiska, saj morajo najprej prepričati trgovce, le-ti potem naprej prodajajo končnim kupcem. Ključna marketinška orodja so zaradi navajenosti distribucije na klasični pristop še vedno precej klasična: sejmi, oglaševanje, pospeševanje prodaje, aktivnosti na prodajnem mestu, odnosi z javnostmi, organizacija prodajnih treningov, spletne predstavitve itn.
6.5 Pravna zaščita	Tržna znamka Adria je centralno zaščiten po državah. Z zaščito posameznih produktnih imen pa se ne ukvarjajo; preverijo le, če je ime morda že zaščiten.
6.6 Omejitveni dejavniki:	
6.6.1 Vpliv države porekla	Na to, da prihajajo iz Slovenije, so ponosni in tega ne skrivajo. Glede na posebnost panoge je slovensko poreklo, če je ustrezno predstavljeno, lahko prednost.
6.6.2 Pomen panoge	Konkurenti so zaradi konsolidacije povezani v skupine in njihove tržne znamke niso najbolj ustrezno upravljane. Adria predstavlja najhitreje rastočo tržno znamko v panogi. Počitniške prikolice so v fazi zrelosti, za katero je značilna največja konkurenca, cenovna vojna, visoka kakovost in iskanje priložnosti znotraj posameznih nišnih skupin. Pričakovanja na trgih oziroma njihov tržni potencial Adria omogočajo količinsko rast, posebej ob upoštevanju uvajanja novih trgov v zadnjem obdobju. Pri avtodomih, kjer se rast v Evropi stabilizira, iščejo možnost povečanja prodaje in tudi rast tržnega deleža. Za Van program pa je cilj ohranitev današnje pozicije najboljšega ponudnika tega segmenta.
6.6.3 Obseg razpoložljivih sredstev	Večino marketinških sredstev krijejo njihovi zastopniki. Marketinški proračuni niso visoki in znašajo cca. 1,7 odstotka od prodaje.
6.6.4 Medkulturne razlike	Prilagajajo se medkulturnim razlikam, in sicer z zaposlovanjem lokalnih kadrov ter prilagajanjem produktnega asortimana lokalnim posebnostim.

Tabela 4: Skupina SIJ (Acroni)

Dejavniki vpliva na prodor podjetij preko nacionalnih meja	Obrazložitev
<b>1. Področje delovanja</b>	B2B
<b>2. Način vstopa na tuje trge</b>	Skupino SIJ sestavlja 15 družb, ki prodajajo v državah EU, ZDA in drugod po svetu. Izvozijo več kot 70 % svojih izdelkov. V Evropo (skupaj s Slovenijo) izvažajo 95 % izdelkov. Največje podjetje v Skupini je jeklarsko podjetje Acroni, v zunanjetrgovinski mreži pa so družbe v Italiji, Nemčiji, Avstriji in ZDA. V Nemčiji, Italiji in na Švedskem imajo lastna predstavništva, vendar pa posle obvladujejo iz Slovenije. Celotna proizvodnja je v Sloveniji.
<b>3. Geografska razširjenost</b>	Acroni je največji slovenski proizvajalec jekla in sodi v vrh evropske jeklarske industrije. Kot proizvajalec jekla so majhni, pomembno vlogo pa igrajo na nišnih trgih. Najbolj prepoznavni so na področju proizvodnje debele nerjavne pločevine, kjer so tudi v evropskem merilu med najpomembnejšimi igralci. Osredotočajo se na izdelke, pri katerih imajo konkurenčno prednost, in želijo postati vodilni proizvajalec teh izdelkov v Evropi, hkrati pa okrepiti svoj tržni položaj tudi v svetovnem merilu. Najpomembnejši trgi za SIJ so: Nemčija (26,9 % proizvodnje), Italija (23,4 %), Avstrija (8,7 %), ZDA (5,4 %) ter ostale države Evropske unije (23,3 %).
<b>4. Poslovni rezultati</b>	Dobiček Acronija v letu 2008: 20,1 milijonov EUR. Prihodki Acronija v letu 2008: 457 milijonov EUR.
<b>5. Motivi za vstop na tuje trge</b>	Zasičenost domačega trga, težnja po rasti ter višjih donosih.
<b>6. Tržna znamka</b>	
6.1 Upravlavec tržne znamke	V okviru komercialne funkcije v Skupini SIJ je ponovno vzpostavljen oddelek marketinga, preko katerega bodo v prihodnje pokrivali vse potrebe s strani celotne Skupine.
6.2 Strategija tržne znamke	Strategija tržne znamke je zapisana celo v viziji Skupine: vizija SIJ-a je postati uspešna, donosna, tržno in razvojno usmerjena, globalno konkurenčna družba s prepoznavno blagovno znamko.
6.3 Stopnjav razvoju tržne znamke	V Acroniju uporabljajo zgolj korporacijsko znamko Acroni. Razmišljajo pa tudi o uporabi druge tržne znamke za nove izdelke.
6.4 Uporabljena komunikacijska orodja	Načrtujejo intenzivnejše marketinške aktivnosti na ravni skupine SIJ, ki pa so zaenkrat še v povojih. Najpomembnejša marketinška orodja podjetja Acroni so sejmi, osebna prodaja, upravljanje z bazami kupcev, prodajno-tehnična dokumentacija in spletno komuniciranje.
6.5 Pravna zaščita	Korporacijska znamka Acroni po svetu ni pravno zaščiten.
<b>6.6 Omejitveni dejavniki:</b>	
6.6.1 <i>Vpliv države porekla</i>	Država porekla ne pomaga pri prepoznavnosti oz. ne predstavlja posebne prednosti, prej oviro, saj jih uvrščajo med vzhodnoevropske proizvajalce. Se pa kupci v Slovenijo radi vračajo. Vstop Slovenije v EU je pripomogel k uspešnosti Acronija, a predvsem z vidika zmanjšanja oz. ukinitve formalnih, predvsem carinskih ovir.
6.6.2 <i>Pomen panoge</i>	Največji svetovni proizvajalec jekla pokriva 10 % svetovne proizvodnje. Marketinške aktivnosti v panogi so podhranjene, kar hkrati nakazuje potencial na tem področju. V panogi so najpogostejše korporacijske znamke.
6.6.3 <i>Obseg razpoložljivih sredstev</i>	V panogi glede organizacije marketinških oddelkov obstajajo zelo velike razlike; nekatera podjetja imajo to področje zelo razvito, druga manj.
6.6.4 <i>Medkulturne razlike</i>	Zaradi univerzalnosti izdelka prilagajanje lokalnim potrebam z vidika izdelka ni potrebno, se pa z ustrezno podporo seveda prilagajajo lokalnim kupcem.

Tabela 5: Trimo

Dejavniki vpliva na prodor podjetij preko nacionalnih meja	Obrazložitev
<b>1. Področje delovanja</b>	B2B
<b>2. Način vstopa na tuje trge</b>	Z lastno tržno znamko so prisotni v 54-ih državah; s hčerinskimi podjetji, predstavništvi in agenti so neposredno prisotni v 27-ih državah, kjer so najbolj aktivni, ostale (na primer tudi Bahame, Japonsko, ...) pa podpirajo iz Slovenije ali iz drugih držav. Izvoz predstavlja 75 % prodaje. Proizvodne obrate imajo v Sloveniji, Rusiji, Srbiji in ZAE.
<b>3. Geografska razširjenost</b>	Vizija podjetja je postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Najpomembnejši trgi: UK, Avstrija, Nemčija, Rusija, Hrvaška in Srbija.
<b>4. Poslovni rezultati</b>	Prihodki v letu 2008: 219,7 milijonov EUR. Čisti dobiček v letu 2008: 3,5 milijona EUR.
<b>5. Motivi za vstop na tuje trge</b>	Iskanje novih tržnih priložnosti zaradi višjih pričakovanih donosov, ker je domači trg omejen.
<b>6. Tržna znamka</b>	
6.1 Upravljaivec tržne znamke	Za tržne znamke je v Trimu odgovoren oddelek marketinga, izredno pomembno pa je tudi interno komuniciranje.
6.2 Strategija tržne znamke	Ko so ugotovili, da je korporacijska znamka Trimo pozicionirana višje kot produktne znamke, so se odločili za repozicioniranje, in sicer z novo produktno znamko Qbiss by trimo. V tej smeri nameravajo tudi naprej razvijati nove produktne znamke. Usmeritve z vidika uporabe znamk ter pozicioniranja so enake po vsem svetu, z določenimi prilagoditvami posameznim trgov (v Angliji, na primer, prodajajo samo strehe in fasade).
6.3 Stopnja v razvoju tržne znamke	Najpomembnejša je korporacijska znamka Trimo in produktne znamke, ki vse izhajajo iz korporacijske znamke Trimo (npr. Trimoterm, Trimoval).
6.4 Uporabljen komunikacijski orodja	Prezentacijsko-izobraževalni dogodki za potencialne in obstoječe partnerje doma in v tujini, natečaji (Trimo arhitekturne nagrade za izvorno izvedene rešitve s Trimo proizvodi, Trimo Urban Crash, Trimove raziskovalne nagrade, ...), pridobivanje baz kontaktnih podatkov, sejmi, produktni odnosi z javnostmi, referenčni projekti, direktna e-pošta itn.
6.5 Pravna zaščita	Da. Tržne znamke so zaščitene, nove tehnologije in proizvodi tudi z patenti in modelnimi zaščitami
<b>6.6 Omejitveni dejavniki:</b>	
6.6.1 <i>Vpliv države porekla</i>	Na poreklo so ponosni, a tega ne poudarjajo, ker zaradi slabe oz. neprepoznave podobe Slovenije to ni prednost, zato poudarjajo evropsko poreklo; da so eden vodilnih evropskih ponudnikov streh in fasad.
6.6.2 <i>Pomen panoge</i>	Morda tržna znamka v panogi gradbeništva nima takšne moči kot, denimo, v B2C panogah, kljub temu pa močna, prepoznavna in ugledna korporacijska znamka, ki si jo v Trimu prizadevajo graditi, zagotovo pripomore k boljšim odnosom s kupci. Globalnega konkurenta na področju ognjevarnih streh in fasad ni.
6.6.3 <i>Obseg razpoložljivih sredstev</i>	Tako zaradi omejenosti sredstev kot tudi učinkovitosti marketinških aktivnosti uporabljajo inovativne, za panogo netipične pristope, s čimer skušajo opozoriti nase ključne ciljne skupine.
6.6.4 <i>Medkulturne razlike</i>	Tako z vidika proizvodov kot komunikacijske podpore se prilagajajo medkulturnim razlikam in posebnostim trgov (npr. podnebj). Tudi komunikacijska sporočila je potrebno prilagajati (v Angliji, na primer, izpostavijo dizajn, v Rusiji dejstvo, da je proizvod iz mineralne volne, v Nemčiji certifikate itn.).

Tabela 6: Hidria

Dejavniki vpliva na prodor podjetij preko nacionalnih meja	Obrazložitev
<b>1. Področje delovanja</b>	B2B (ustvarja 90 % prihodkov)
<b>2. Način vstopa na tuje trge</b>	Na vseh svetovnih celinah so prisotni s 33-imi družbami, in sicer imajo svoje družbe oz. zastopnike v vseh državah, ki za korporacijo predstavljajo ključna tržišča. Na novo oblikujejo predstavništvo v Libiji, od koder bodo pokrivali področje celotnega Magreba in drugih islamskih držav. Rast korporacije načrtujejo z odpiranjem novih industrijsko-tehnoloških in prodajnih centrov na ključnih svetovnih tržiščih.
<b>3. Geografska razširjenost</b>	Prodajajo v 80-ih državah, največ v Evropi (89 %), sledijo: Azija, Severna Amerika, Južna Amerika in Avstralija. Največje evropsko tržišče predstavlja Slovenija, sledijo ji Nemčija, Madžarska, Velika Britanija, Danska, Italija, Poljska, Bosna in Hercegovina ter Češka. V posameznih segmentih se Hidria uvršča med vodilne evropske in svetovne proizvajalce. Proizvajajo na devetih lokacijah. Proizvodnjo bodo iz Slovenije, Bosne in Hercegovine, Ekvadorja in Nemčije širili tudi na Kitajsko in v Rusijo.
<b>4. Poslovni rezultati</b>	Prihodki v letu 2008: 210 milijonov EUR.
<b>6. Motivi za vstop na tuje trge</b>	Priložnosti na rastočih trgih z več tržnimi priložnostmi, težnja po rasti ter višjih donosih.
<b>6. Tržna znamka</b>	
6.1 Upravljavec tržne znamke	Za razvoj vizije in identitete tržne znamke ter njeno zaščito je odgovorno vodstvo korporacije, za komuniciranje pa služba za korporativno komuniciranje.
6.2 Strategija tržne znamke	Od leta 2005 je korporacijska tržna znamka hkrati tudi izdelčna znamka z enovito celotno grafično podobo. S tržnimi znamkami na tujih trgih se ukvarjajo že od začetka izvažanja. Upravljanje tržnih znamk vodijo iz Slovenije, podjetja v tujini poslujejo v skladu z enotno korporativno politiko tržnih znamk, uporabljajo enotno celotno podobo ter enotna marketinška orodja. V prihodnjih letih se bo Hidria posvečala nadaljnjemu utrjevanju prepoznavnosti in ugleda tržne znamke Hidria na globalnem trgu.
6.4 Stopnja v razvoju tržne znamke	Vse Hidriine blagovne znamke so globalne. Za celoten segment B2B trženja uporabljajo enotno korporacijsko znamko Hidria. Globalni sta tudi znamki Iskra ERO, ki jo uporabljajo za električna orodja in je uveljavljena predvsem na trgih Jugovzhodne Evrope in v Rusiji, ter Perles, ki je uveljavljena predvsem v Švici in Zahodni Evropi. Tržna znamka Hidria GIF pa je uveljavljena v Nemčiji, Veliki Britaniji, na Češkem ter v drugih evropskih državah. Zaradi uveljavljenosti na nemškem tržišču še vedno uporabljajo tržno znamko Hidria GIF.
6.5 Uporabljena komunikacijska orodja	B2B komuniciranje: nastopi na mednarodnih sejnih, dogodki za projektante in arhitekta, prodajno-tehnična dokumentacija, vse bolj tudi spletno komuniciranje, oglaševanje ter korporativna revija. B2C komuniciranje: direktno komuniciranje, oglaševanje, demonstracije pred trgovskimi centri, na gradbiščih itn., pospeševanje prodaje, povečevanje zvestobe kupcev, oprema prodajnih mest itn. Odnose z javnostmi uporabljajo predvsem za krepitev tržne znamke do lokalnih ter avtomobilističnih medijev.
6.5 Pravna zaščita	Vse Hidriine znamke so ustrezno pravno zaščitene na vseh tržiščih, ki so za podjetje ključnega pomena.
6.6 Omejitveni dejavniki:	
6.6.1 Vpliv države porekla	Pogosto država porekla ne pripomore k tržnim uspehom, bolj vpliva kakovost same tržne znamke in storitve ter dolgoročnih odnosov s poslovnimi partnerji.
6.6.2 Pomen panoge	Tržna znamka je v vseh industrijah, v katerih nastopajo, zelo pomembna, saj tekmujejo z največjimi evropskimi in svetovnimi tržnimi znamkami.
6.6.3 Obseg razpoložljivih sredstev	Ker 80 odstotkov izdelkov izvozijo, tudi večino sredstev za marketinške aktivnosti porabijo na tujih trgih.
6.6.4 Medkulturne razlike	Prilagajajo se jim z izdelki in trženjskimi pristopi.