

# Trgovska blagovna znamka: od ideje do njenega uspeha, tudi na področju sanitetnega materiala za zdravstvene ustanove

Franka Piskar

Sanolabor, d. d., Leskoškova 4, , 1000 Ljubljana, franka.piskar@sanolabor.si

Vsako trgovsko podjetje se zaveda, da bo na konkurenčnem trgu uspešno le, če mu bo uspelo zadovoljiti dva pomembnejša dejavnika, in sicer: identificirati in zadovoljiti želje ter potrebe kupcev ter doseči čim večji dobiček. Trgovsko podjetje mora zato biti inovativno pri izbiri tržnih inštrumentov, če želi doseči enega ključnih ciljev vsake organizacije, tj. povečanje prodaje in dobička. Eno novejših orodij necenovne konkurence je uvedba trgovske blagovne znamke (TBZ), ki jo obravnavamo v tem prispevku. V Sloveniji še nismo zasledili TBZ na področju prodaje medicinskega blaga oz. sanitetnega materiala v zdravstvenih ustanovah. Zato je glavni namen tega prispevka predstaviti naš procesni pristop uvedbe TBZ, probleme, ki so se ob tem pojavili, ter dobro prakso z uvedbo. S takim pristopom smo dosegli zastavljene cilje: vpeljali TBZ, povečali njeno prodajo in tako vplivali na majhno število reklamacij. Ključ do uspeha je v vključevanju zaposlenih in kupcev v njeno strateško oblikovanje, timsko delo vseh ravni v podjetju, dobro poznavanje trga, procesni in ne funkcijski pristop k uvedbi, v prvi vrsti pa jasna predstava vodstva, kaj od TBZ pričakuje.

**Ključne besede:** trženje, trgovska blagovna znamka, sanitetni netkani material, procesni pristop

## 1 Uvod

Sanolabor je organizacija, specializirana za prodajo medicinskega in laboratorijskega blaga. Njene korenine segajo v leto 1946, vendar se je z imenom Sanolabor pojavila šele v letu 1950. V 55 letih svojega delovanja si je ob nabiranju znanja pridobila velike izkušnje in se v krogu tradicionalnih kupcev s področja medicine, znanosti in industrije, uveljavila kot zanesljiv dobavitelj s široko ponudbo blaga. Ker je trg neizprosno ocenjevalec ponudnikov in zna ločevati med boljšimi in slabšimi, se je organizacija odločila dodati svojemu poslovanju kakovost v najširšem pomenu besede. V letu 2000 je tako v relativno kratkem času pridobila certifikat ISO 9002:1994 in se priključila skupini organizacij, ki imajo svoje poslovanje urejeno skladno z zahtevami tega standarda, v letu 2003 pa je v skladu s spremenjenimi zahtevami pridobila ISO 9001:2000. Veliko pozornosti namenja oblikovanju sistemov, ki podpirajo ravnanje odnosov s kupci (Customer Relationship Management-CRM), zlasti podatkovnim skladiščem, iz katerega črpa npr. podatke za potrebe analiziranja demografskih informacij o kupcih, zgodovini, dobičkonosnosti in obnašanju posameznega kupca. Pri tem je pomembno, da je pri nastajanju oziroma uvajanju kulture kakovosti v poslovanje, ki je hkrati nujnost in pogoj za obstoj in napredek v hudem konkurenčnem boju na trgu, sodelovalo že od začetka veliko število zaposlenih.

Število konkurentov se tako kot na ostalih področjih tudi na področju prodaje medicinskega in laboratorijskega blaga povečuje ter zaradi javnih razpisov, ki so za javne zavode in druge proračunske porabnike obvezni, tudi precej zaostruje. K temu je najbolj prispevala filozofija kupovanja po najnižjih cenah, kar je zahteva v skoraj vseh javnih razpisih. Če se bo ta trend nadaljeval, bo to pomenilo nesporno znižanje ravni kakovosti medicinskih pripomočkov in opreme, saj že ugotavljam, da s tako kakovostnimi izdelki, kot smo jih prodajali do sedaj, v mnogih primerih nismo več cenovno najugodnejši ponudnik. Z raznovrstno in predvsem kakovostno ponudbo zaenkrat še vedno uspevamo v zadovoljivi meri biti poleg, vendar se zaradi nenehnega licitiranja in pogojevanja boljših prodajnih pogojev za kupca naša dodana vrednost zmanjšuje.

Eno novejših orodij necenovne konkurence je uvedba trgovske blagovne znamke (Jevons, 2005). Izdelki s trgovsko blagovno znamko so v zahodnih državah sicer že dolgo na policah trgovin, v Sloveniji pa so se prvič pojavili pred osmimi leti. Vendar na področju prodaje sanitetnega materiala v zdravstvenih ustanovah, lastne trgovske blagovne znamke v Sloveniji še ni zaslediti. Število ponudnikov istovrstnega blaga, večinoma slabše kakovosti, se je v zadnjih letih v zdravstvenih ustanovah izjemno povečalo. Zaradi večje razpoznavnosti in poudarka na kakovosti smo se pred dvema letoma odločili za prvo uvedbo trgovske blagovne znamke (TBZ) na področju sanitetnih

izdelkov iz netkane vlaknovine za oskrbo kirurških in travmatskih ran z malo zmernim izločanjem, kot so npr. komprese, tamponi. Namen tega prispevka je predstaviti naš pristop pri uvedbi trgovske blagovne znamke na področju, kjer le-te v slovenskem prostoru še niso bile zaznane. Prikazan je celoten proces uvedbe, problemi, ki so se pojavili, dobra praksa ter naše ključne ugotovitve. Dokazali smo, da se tudi na področju prodaje sanitetnega materiala v zdravstvenih ustanovah trgovska blagovna znamka izplača.

Glavni cilj prispevka je dokazati tri postavljene hipoteze v zvezi z vplivom uvedbe trgovske blagovne znamke na področju sanitetnega materiala za zdravstvene ustanove; in sicer:

1. uvedba TBZ vpliva na povečanje prodaje izdelkov;
2. TBZ pomaga zgraditi podobo podjetja in poveča njegovo razpoznavnost;
3. vnaprej določena kakovost izdelkov TBZ vpliva na majhno število reklamacij.

## 2 Metodologija

Ker so bili izdelki iz netkane vlaknovine pred dvema letoma v zdravstvenih ustanovah novost, smo imeli na voljo samo podatke, ki smo jih sami pridobili za namen uvedbe te TBZ.

Metodologija zbiranja podatkov je bila naslednja:

- analiza izdelkov potencialnih proizvajalcev, ki jih Sanolabor zastopa;  
Glavni kriteriji izbora proizvajalca so bili, da poleg distribucije izvajamo tudi instrumente trženjskega spleta (izdelek, prodajne cene, prodajne poti in tržno komuniciranje), kakovost, oblika in lastnosti izdelkov so vnaprej določeni, prodajne poti so znane, izdelki imajo konkurenčno ceno in visoko napovedano količino prodaje (oz. izdelki, ki se uporabljajo v vseh enotah zdravstvene ustanove). Po temeljiti analizi je vsem kriterijem ustrezal samo proizvajalec sanitetnega materiala Nissan iz Izraela;
- analiza konkurence;  
Konkurenca na področju sanitetnih izdelkov iz netkane vlaknovine ni bila velika. Na trgu sta bila aktivno (z istim asortimanom) samo dva proizvajalca, in sicer Tosama in Paul Hartman;
- anketni vprašalnik o zadovoljstvu kupcev ter naši razpoznavnosti;  
Vsako leto izvedemo anketo o zadovoljstvu kupcev. Povprašamo jih npr. kako smo najbolj razpoznavni, katere so naše prednosti, slabosti, kje se moramo še izboljšati. Iz tega sledijo določene izboljšave oz. ukrepi;
- analiza reklamacij kupcev;  
V podjetju skozi vse leto spremljamo in evidentiramo reklamacije v okviru programa, ki smo ga vzpostavili za ravnanje odnosov s kupci (Customer Relationship Management-CRM). Vsak mesec in na koncu leta izdelamo analizo, ki nam točno pove, kdo so povzročitelji reklamacij, ali je to dobavitelj, ali so povzročene

v prodaji, nabavi, skladišču, trženju. Natančno lahko npr. ugotovimo, za koliko reklamacij je odgovoren izbrani dobavitelj oz. proizvajalec in na osnovi tega izvedemo različne ukrepe;

- anketni vprašalnik za zaposlene glede TBZ;  
Anketni vprašalnik in vzorec izdelka iz netkane vlaknovine smo razdelili vsem 150 zaposlenim. Vrnilo ga je 81 zaposlenih, kar je 54 odstotkov. Z odzivnostjo smo bili zelo zadovoljni. Anketiranje je potekalo od meseca maja do junija 2003. Ko smo sestavljali vprašalnik, smo se trudili, da bi bila vprašanja kratka in jedrnat, pri tem pa smo uporabljali enostavne besede. Preden so vprašalnik prejeli zaposleni, smo ga izročili v izpolnitev štirim naključno izbranim. Tako smo preverili razumljivost in enostavnost vprašanj. Pred končnim oblikovanjem vprašalnika in izvedbo anketiranja smo naredili le nekaj manjših popravkov. Sestavljen je bil iz 11 vprašanj, večina le-teh je bilo zaprtega tipa (7 vprašanj), kjer so anketiranci izbirali med več možnimi odgovori, lahko pa so dodatno napisali svoje mnenje. Pri treh vprašanjih pa so na predviden prostor sami napisali svoj odgovor. Z analizo, ki smo jo izdelali v programu Microsoft Excel, smo dobili odgovore npr. za katere namene uporabljajo te izdelke, kakšna je njihova vpojnost, ali je vlaknovina mehka, nežna, ne draži, kompaktna, vzdržljiva, za katere namene bi lahko še uporabili izdelek, ali bodo izdelke kupovali, po kakšni ceni, ali že uporabljajo podobne izdelke, kakšen bi bil primeren slogan in ime za te izdelke. Rezultati raziskave smo zaposlenim predstavili v t. i. hišnem časopisu. Njihova vsebina je bila izvirna, zato so nam bili predvsem v pomoč pri odločitvi in izbiri imena za TBZ ter opredelitvi lastnosti netkane vlaknovine (Interno gradivo podjetja Sanolabor, 2003).
- analiza prodaje TBZ po uvedbi;  
Izvedli smo analizo oz. primerjavo prodaje od leta 2003 do 2004 ter od leta 2004 do 2005.

## 3 Opredelitev blagovne in trgovske znamke

V strokovni literaturi najdemo različne opredelitve pojma blagovna znamka. "Blagovne znamke so imena in simboli tistega, kar predstavljajo" (Marconi, 1993). Blagovna znamka kupcu sporoča poreklo izdelka in ščiti tako kupca kot proizvajalca pred konkurenti, ki bi skušali oskrbovati trg z izdelki, ki bi se zdeli identični izvornim izdelkom (Aaker, 1991).

"Izdelek je nekaj, kar je izdelano v tovarni, blagovna znamka je nekaj, kar kupi potrošnik. Izdelek se lahko kopira, blagovna znamka je enkratna. Izdelek hitro zastari, uspešna blagovna znamka je lahko večna" (Damjan, 1994). American Marketing Association opredeli blagovno znamko takole (Kotler, 1998): "Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine

prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih."

Z vidika porabnika ima blagovna znamka več funkcij. Tako mu lahko pomaga identificirati izdelke ter zmanjšuje stroške iskanja in tveganja nakupa. Blagovna znamka kupcu zagotavlja kakovost, hkrati pa je zanj "psihološka nagrada", saj navadno simbolizira status in prestiž, s tem pa zmanjšuje sociološko in psihološko tveganje za posameznika, da bi kupil napačen izdelek.

Glede na to, kdo razvije blagovno znamko, ločujemo med blagovno znamko proizvajalca (imenovano tudi nacionalna blagovna znamka), blagovno znamko distributerja (imenujemo jo tudi blagovna znamka trgovca na drobno, na debelo, trgovska blagovna znamka ali zasebna, privatna, lastna, hišna blagovna znamka in podobno) ter med licenčno blagovno znamko, pri kateri govorimo kot o "najemu" že uveljavljenega imena (Kotler, 1998).

Trgovska blagovna znamka je torej tista, ki jo uvede trgovska hiša oz. prodajalec, in je plod njegove ustvarjalnosti. Običajno ima ime trgovskega podjetja, vendar to ni pravilo (Šega, 1997). Če primerjamo izdelke trgovskih blagovnih znamk z izdelki blagovnih znamk proizvajalcev, ugotovimo, da so prvi praviloma cenejši, saj imajo nižje stroške embalaže in oglaševanja, vendar pa jim kupci dolgoročno ne zaupajo.

Sicer pa trženje blagovne znamke najbolje razumejo in uporabljajo v družbah Coca-Cola, Procter & Gamble, IBM, General Electric in drugih multinacionalkah. Lahko rečemo, da so v državah Severne Amerike in Evropske unije trgovske blagovne znamke pridobile že zajeten tržni delež. Npr. v trgovini z živili predstavljajo v povprečju od 20 do 30 odstotkov celotne prodaje, v nekaterih primerih (npr. Marks & Spencer v Veliki Britaniji, z večjim deležem tekstila v prodaji) pa je ta delež celo 100 odstotkov. Številni trgovci imajo za različne blagovne skupine različne lastne blagovne znamke, kar samo dodatno povečuje

njihovo število na trgu (Dmitrovič, 1999). Podjetja v Osrednji in Vzhodni Evropi, ki vznikajo iz starega planskega gospodarstva in postajajo v svojih sistemih čedalje bolj "zahodna" že prevzemajo sistem uvajanja TBZ.

## 4 Namen trgovske blagovne znamke

Namen TBZ lahko analiziramo z dveh vidikov; in sicer z vidika trgovca ter kupca. Oba vidika sta ob odločitvi za določeno trgovsko blagovno znamko velikega pomena. V tabeli 1 so navedeni njeni glavni nameni.

Glavni namen blagovne znamke je torej v prepoznavanju izdelka in njegovih lastnosti, da bi tako kupcu olajšali nakup (Haigh in Knowles, 2004). Vendar pa vsaka oznaka izdelka še ni blagovna znamka, saj mora le-ta zagotavljati pozitivno diferenciacijo v očeh kupcev, cenovno ugodnost, neodvisnost od imena lastnika in zaznavo koristi vsaj na simbolični ravni (Dmitrovič, 1999). Če te značilnosti niso dosežene, lahko govorimo le o oznaki izdelka.

## 5 Proces uvajanja Sanolaborjeve trgovske blagovne znamke

Na področju prodaje medicinskega potrošnega materiala se je v zadnjih letih število ponudnikov izjemno povečalo. Na nek razpis za npr. srednje veliko bolnišnico se je v preteklosti prijavilo približno 20 ponudnikov, danes se to število že giblje okrog 35. V javnih razpisih je edino merilo izbora najnižja cena. Ob velikem številu razpisanih izdelkov (npr. bolnišnica v enem razpisu povprašuje po približno 600 izdelkih), praksa javnih naročil v zdravstvenih ustanovah kaže, da le-te težko natančno opredelijo lastnosti, ki naj bi jih ponujeni izdelki imeli (ker so npr. izdelki strokovno zahtevni, v zdravstvenih ustanovah je premalo za-

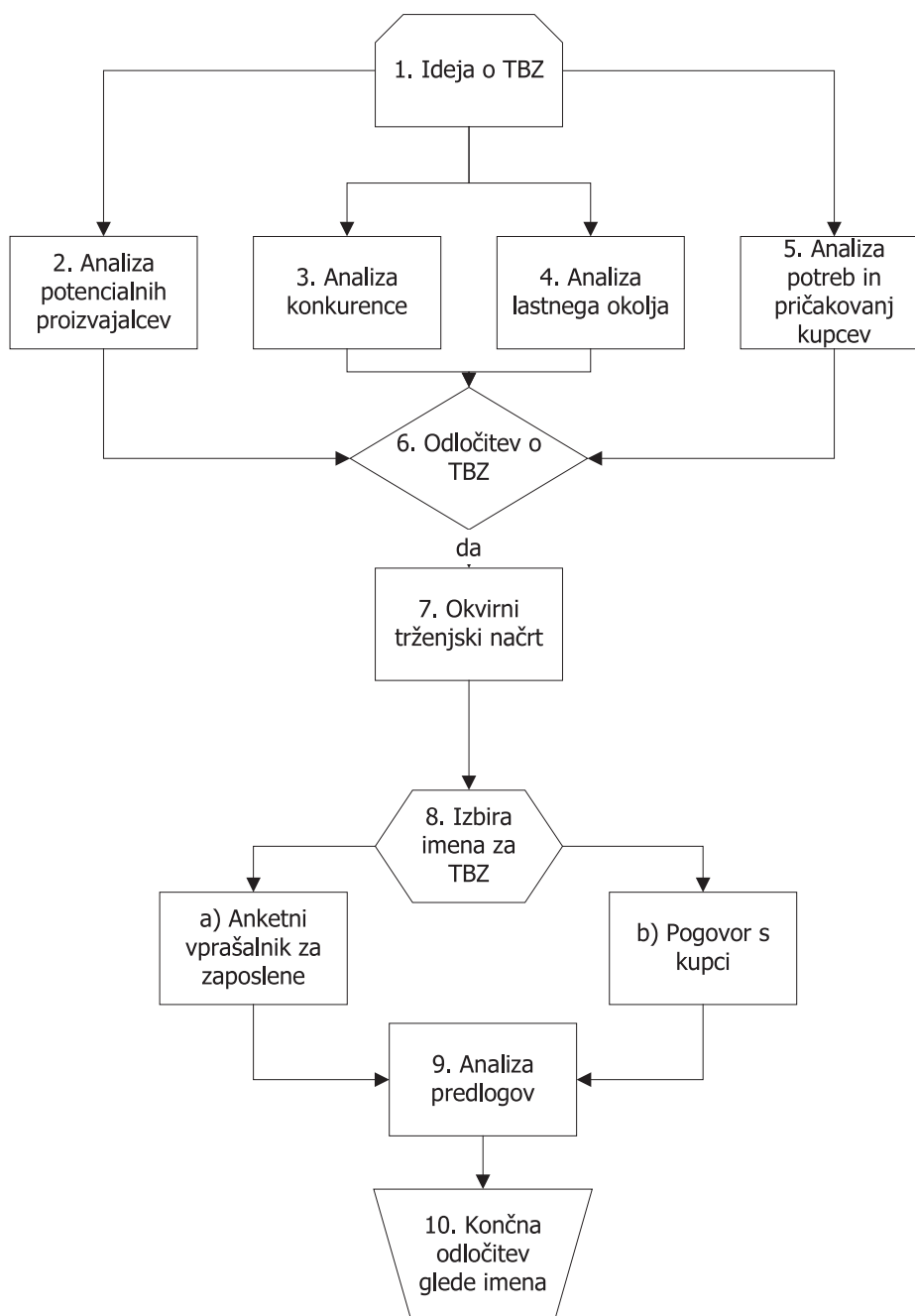
Tabela 1: Namen TBZ. Vir: (Bruhn, 1997); (Narasimhan, Wilcox, 1998).

Vidik	Funkcije oz. namen TBZ
<b>trgovca</b>	
	zadovolji potrebe in želje ciljnega kupca
	oblikuje ustrezen lasten izbor izdelkov trgovske blagovne znamke
	pridobiva ugled, povečuje zvestobo obstoječih kupcev
	privablja nove kupce
	zagotavljanja višje stopnje dobička in povečuje donosnost
	predstavlja tudi inovativnost pri ponudbi
	nalaga novo obveznost, t.j. varovanje blagovne znamke
	strateško orožje v odnosih in dogovarjanjih s kupci
	strateško orožje pri sklepanju sporazumov s proizvajalci nacionalnih blagovnih znamk
<b>kupca</b>	
	pomaga identificirati izdelke
	zmanjšuje stroške iskanja in tveganja nakupa
	zagotavlja kakovost, hkrati pa je zanj "psihološka nagrada"
	simbolizira status in prestiž
	zmanjšuje sociološko in psihološko tveganje, da bi kupil napačen izdelek

poslenih, ki se ukvarjajo s standardizacijo teh materialov, javni razpisi so preobsežni itn.). Če kupec lastnosti izdelkov že na začetku natančno ne opredeli, ima pri kasnejšem izboru težave. Zato so ob tako veliki ponudbi kupci pred odgovorno nalogo in vprašanjem: »Kako razpoznati kakovostne in cenovno ugodne izdelke, ki bodo ustrezali strokovnim zahtevam njihove ustanove?« Zaradi navedenih razlogov gre trend v zdravstvenih ustanovah nesporno v znižanje ravni cen, posledično pa tudi kakovosti medicinskega potrošnega materiala.

Pri ponudbah na javnih razpisih pa smo v zadnjih dveh letih tudi ugotovili, da s tako kakovostnimi izdelki,

kot smo jih prodajali do sedaj, v mnogih primerih nismo več cenovno najugodnejši ponudnik. Kako se potem ločiti od ostalih, biti cenovno ugoden ter nuditi kakovostne izdelke? Te spremembe so od nas terjale racionalno obnašanje pri obvladovanju stroškov v celotni tržni verigi. Hkrati smo spodbujali zaposlene k dodatnim oblikam izobraževanja kot naložbi za prihodnost. Po posameznih skupinah blaga smo na novo oblikovali trženjske strategije, iz katerih smo povzeli skupno, in sicer za celotno podjetje. Prav tako smo sprejeli vrednote, ki jih zaposleni moramo upoštevati, spremenili smo vizijo in poslanstvo podjetja



Slika 1: Proces uvajanja TBZ

Tabela 2: Opis aktivnosti uvajanja TBZ

Zap. št.	Aktivnost	Vhodi	Izhodi	Odgovoren	Problemi	Dobra praksa
1	<b>Ideja o TBZ</b>	predlogi kolegija podjetja	odločitev kolegija podjetja	produktni vodja	-	-
		-	-	direktor trženja	-	-
		-	-	direktor družbe	-	-
2	<b>Analiza potencialnih proizvajalcev</b>	potencialni proizvajalci, ki jih Sanolabor zastopa	proizvajalci, ki ustrezajo vsem kriterijem	Produktni vodja	zelo malo št. ustreznih proizvajalcev	-
		-	-	Direktor trženja	-	-
		-	-	Direktor družbe	-	-
3	<b>Analiza konkurence</b>	števila ponudnikov, ki nudijo podoben izdelek cen	analiza	produktni vodja	novi izdelki, malo podatkov o konkurenci	-
		širine ponudbe	analiza	produktni vodja	-	-
		-	-	produktni vodja	-	-
4	<b>Analiza lastnega okolja</b>	pregled širine ponudbe	potreba po novih izdelkih na področju sanitetnega materiala	produktni vodja	-	-
		pregled cenovne ustreznosti	potreba po novih izdelkih na področju sanitetnega materiala	produktni vodja	-	-
		pregled distribucijskih poti	-	produktni vodja	-	-
		pregled človeških zmožnosti	potreba po izobraževanju za področje sanitetnega materiala	direktor trženja	-	-
5	<b>Analiza potreb in pričakovanj kupcev</b>	obiski kupcev	kupci želijo znižati stroške poslovanja	produktni vodja	-	-
		-	kakovostne izdelke po ugodni ceni	produktni vodja	-	-
6	<b>Odločitev o TBZ</b>	-	izbira skupine izdelkov iz netkane vlaknovine za oskrbo rane	produktni vodja	-	timsko delo vseh treh odgovornih
		-	-	direktor trženja	-	-
		-	-	direktor družbe	-	-
7	<b>Okvirni trženjski načrt</b>	podatki o ponudbi na trgu	točen seznam izdelkov	produktni vodja	preobremenjenost PV	izbor novih izdelkov, ki še niso v večji meri prisotni na trgu
		izdelki iz netkane vlaknovine	odločitev o ceni na trgu in donosnosti izdelkov	produktni vodja	-	možnost lastnega oblikovanja mnenja o teh izdelkih
		-	odločitev o tržnih poteh (direktno, preko ostalih distributerjev ...)	produktni vodja	-	-
		-	-	direktor trženja	-	-
		-	-	direktor družbe	-	-
		-	oglaševanje	produktni vodja	-	-
		-	prodaje	produktni vodja	-	-
		-	-	direktor trženja	-	-
8	<b>Izbira imena za TBZ</b>	zbiranje idej, kako izbrati ime	a) anketni vprašalnik za zaposlene	produktni vodja	odzivnost	vsakemu zaposlenemu smo dali v testiranje določen izdelek iz netkane vlaknovine, ki se lahko uporablja za več namenov (v zdravstvu ali v široki potrošnji), to so krpice iz netkane vlaknovine (imeli so osebno izkušnjo z izdelkom)
		-	-	direktor družbe	-	denarna nagrada za zaposlenega, ki da najboljši predlog za ime
		-	-	-	-	zaposlenim smo izkazali zaupanje
		-	-	-	-	njihova vključenost je zagotovila bogatejši izbor zamisli
		-	-	-	-	okrepili smo povezanost med zaposlenimi z različnih področij in različnih ravni
		-	-	-	-	spodbudili smo bolj zavzet pristop zaposlenih do izpolnjevanja obljub znamke
		-	-	-	-	dobili smo še dodatne informacije o lastnostih krpic (njen namen uporabe, kakšna je vpojnost, kompaktnost, vzdržljivost, uporabnost, kakšna cena bi bila primerna, v katerih prodajalnah bi jo kupili, ali že uporabljajo podoben izdelek, kakšen slogan bi bil primeren za krpico in seveda predlog imena)
		-	b) pogovor s kupci	produktni vodja	-	dobili smo mnenje kupcev o teh izdelkih
		-	-	-	-	dali so svoje predloge
		-	-	-	-	kupci so se počutili pomembne, ker smo jih prosili za pomoč
9	<b>Analiza predlogov</b>	ankete	izdelan plakat z imeni, ki so prišla v ožji izbor	produktni vodja	narediti ožji izbor iz 74 predlogov	v izbor imen smo dodatno vključili ostale produktne vodje, ki niso direktno sodelovali pri oblikovanju TBZ
		mnenje kupcev	izdelan plakat z imeni v ožjem izboru	direktor trženja	-	-
		-	-	direktor družbe	-	-
10	<b>Končna odločitev glede imena</b>	plakat z imeni	izbrano ime TBZ NEGASOFT	produktni vodja	-	-
		-	prijav na Uradu za intelektualno lastnino	direktor trženja	-	-
		-	-	direktor družbe	-	-



ter uvedli trgovsko blagovno znamko, ki nas bo razločevala od ostalih ponudnikov.

Zato bomo v nadaljevanju predstavili našo izkušnjo z uvedbo trgovske blagovne znamke. Za marketinške aktivnosti za svoje blagovne skupine smo v podjetju odgovorni produktni vodje. Za predstavitev bomo uporabili procesni pristop. To je celota med seboj povezanih ali vzajemno vplivajočih se zaporednih in vzporednih aktivnosti, ki pretvarjajo vhode v izhode in tako dodajajo vrednost (Novak, 2001). Z diagramom poteka na sliki 1 in tabelo aktivnosti (tabela 2) bomo to najlažje prikazali. Pri vseh naših poslovnih procesih ta način v večini uporabljamo.

Diagram procesa se začne s prvo aktivnostjo (ideja o TBZ), ki ji sledijo 4 vzporedne analitične aktivnosti (analiza potencialnih proizvajalcev, konkurence, lastnega okolja, potreb in pričakovanj kupcev). Te vplivajo na pozitivno odločitev o uvedbi TBZ. V tabeli št. 2 smo pri aktivnostih opredelili, kateri so vhodi, izhodi, kdo je odgovoren ter probleme in dobro prakso, ki so se ob njej pojavili.

S strateškega vidika je bil v šesti aktivnosti nedvomno potreben razmislek, ali se TBZ, ki jo v prihodnosti želimo ustvariti, sklada z našo znamko podjetja. Ali torej dopolnjuje temeljno vizijo in poslanstvo našega podjetja? Ali se bodo naši zaposleni sposobni z njo poistovetiti? Čeprav je moč TBZ mogoče pripisati njeni vrednosti pri morebitnih kupcih, je prvi in odločilni korak za uspešno ustvarjeno TBZ odvisen od vodstva podjetja.

Uravnoteženo uvajanje blagovne znamke v podjetju in zunaj njega je ključnega pomena (Konečnik, 2005; De Chernatony, 2002). Usklajeni morajo biti vsi elementi TBZ, ne le vidni deli. Nepoenoteno delovanje je lahko velika nevarnost, podjetje si tako zmanjša možnost za večanje dodane vrednosti TBZ. To pa je mogoče le z načrtovanim postopkom na podlagi skrbno zbranih podatkov, v katerega je vključenih veliko zaposlenih z različnih področij v podjetju. Nenazadnje ni mogoče pričakovati jasne in pozitivne predstave določene TBZ pri kupcih, če njeni snovalci nimajo izoblikovane podobe, kaj njihova TBZ izraža oziroma kje se skriva njena konkurenčna prednost. V našem prikazanem primeru lahko z gotovostjo rečemo, da bi brez 100 odstotne vključenosti direktorja podjetja, direktorja trženja, ostalih zaposlenih in kupcev uspeh TBZ težko pričakovali.

## 5.1 Trženjska strategija TBZ Negasoft

Okvirno trženjsko strategijo smo za TBZ Negasoft izdelali v podjetju po sprejeti odločitvi za njeno uvedbo (glej tabelo 2, aktivnost 6). Strategijo smo zapisali v obliki seznama (Kotler, 1998):

Ciljni trg:	Zdravstvene ustanove, kjer smo že prej nudili izdelke iz gaze in kjer je velik pritisk na cene.
Pozicioniranje:	Za bolnika, kateremu želimo nuditi čim boljše oskrbo z nežnim, prijaznim materialom, ki ne draži, je vpojen in nudi zadovoljstvo tako bolniku kot zdravstvenemu osebju.

Skupina izdelkov:	Vsi izdelki, ki so proizvedeni iz netkane vlaknovine.
Cena:	Cene so postavljene nekoliko pod konkurenčnimi, za posamezne javne razpise pa so le-te različne (odvisno od konkurence, razpisanih količin in trenutnih razmer v zdravstveni ustanovi).
Tržne poti:	Do kupcev bomo večinoma pristopali direktno, prek ustaljenih tržnih poti.
Promocijske aktivnosti:	Prikazujemo v tabeli št. 3. Aktivnosti smo razdelili na notranje in zunanje, saj sta oba vidika pomembna pri sprejetju in kasnejšemu razpoznavanju TBZ. Aktivnosti smo večinoma izvajali skupaj z ostalimi promocijskimi aktivnostmi za druge izdelke. Opredelili smo tudi, kdo je za te aktivnosti odgovoren in kdo še dodatno sodeluje.

Pri izdelavi trženjske strategije so sodelovali produktni vodja TBZ, direktor trženja ter direktor družbe.

## 5.2 Pomembni dogodki ob uvajanju TBZ ter potrditev/zavrnitev postavljenih hipotez

V procesu uvajanja so bili določeni kritični dogodki ter tisti, ki so pripomogli k uspehu TBZ. Kritično pri procesu uvajanja TBZ na področju izdelkov iz netkane vlaknovine je bilo predvsem pomanjkanje podatkov o izdelkih ter o konkurenci. Odgovornost za oblikovanje trženjske strategije TBZ je bila usmerjena na enega produktnega vodjo, ki poleg tega skrbi še za dve skupini medicinskega potrošnega materiala. V določenih fazah, npr. izvajanje promocijskih aktivnosti, se je ta pomanjkljivost kazala kot zelo kritična. Zato smo kasneje, vendar še pravočasno, vključili strokovni sodelavki, ki kupce v zdravstvenih ustanovah obiskujeta skoraj vsak dan. K uspehu uvedbe pa so vplivali naslednji dejavniki: dobro poznavanje trga medicinskih potrošnih materialov, naša 55-letna tradicija, ustaljene tržne poti, dobra komunikacija med vsemi zaposlenimi ter procesni in ne funkcijski pristop k uvedbi.

Povečanje prodaje je bil eden glavnih ciljev uvedbe TBZ. Analiza prodaje v zadnjih dveh letih potrjuje, da se je od leta 2003, ko smo konec leta uvedli TBZ se je prodaja le-te od leta 2003 do 2004 povečala za 67 odstokov, od leta 2004 do 2005 pa za 12 odstotkov (Interno gradivo podjetja Sanolabor, 2005). Potrjujemo prvo postavljeno hipotezo, da je uvedba TBZ na področju izdelkov iz netkane vlaknovine vplivala na povečano prodajo te skupine izdelkov.

Iz analize reklamacij v letih 2003 in 2004 smo ugotovili, da reklamacij glede kakovosti izdelkov TBZ ni oz. so zanemarljive (Interno gradivo podjetja Sanolabor, 2004, 2005). Tako potrjujemo tretjo hipotezo, da vnaprej dolo-

Tabela 3: Promocijski plan TBZ

Notranja promocija	Odgovoren	Sodeluje
Obvestilo zaposlenim glede nove TBZ preko e-maila	Produktni vodja	-
Prispevek v internem časopisu "Hišni klepet"	Produktni vodja	-
Predstavitve TBZ	-	-
Predstavitve rezultatov ankete	-	-
Obvestilo o tem, kdo je prejel denarno nagrado	-	-
Dodatna nagrada za vse zaposlene, ki so sodelovali v anketi: en paket Negasoft krpice	Produktni vodja	-
<b>Zunanja promocija</b>	-	-
Pisno obvestilo vsem kupcem o novi TBZ	Produktni vodja	Direktor družbe
	-	Direktor trženja
Strokovno predavanje o netkani vlaknovini na sekciji kirurških medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov, kjer smo prvič javno objavili ime	Produktni vodja	-
Razstavljanje na ostalih sekcijah v zdravstvu	Produktni vodja	-
Strokovni in promocijski prispevki v zbornikih sekcij	Produktni vodja	-
Predstavitve TBZ neposredno pri kupcih	Produktni vodja	-
Delitev vzorčkov Negasoft krpice kupcem	Produktni vodja	Ostali zaposleni
Izdelava prospekta za celotno skupino izdelkov iz netkane vlaknovine	Produktni vodja	Direktor družbe
Izdelava letaka samo za Negasoft krpice	Produktni vodja	Direktor družbe
Oblikovanje embalaže	Produktni vodja	Direktor družbe
	-	Ostali zaposleni

čena kakovost izdelkov vpliva na majhno število reklamacij.

Negasoft TBZ poznajo v večini zdravstvenih ustanov. To lahko trdimo samo iz svojih izkušenj oz. informacij, ki jih pridobimo pri kupcih. V anketi o zadovoljstvu kupcev, ki jo izvedemo vsako leto, kupce še nismo povprašali, ali to TBZ poznajo, ali nas že poistovetijo z njo ter kaj dejansko mislijo o njej. Zato bomo ta vprašanja smiselno vključili v naslednjo anketo. Z gotovostjo ne moremo potrditi druge postavljene hipoteze, da TBZ pomaga zgraditi podobo podjetja in poveča njegovo razpoznavnost.

## 6 Sklepna spoznanja

Danes morajo podjetja, ki želijo uspeti na vse bolj konkurenčnem trgu, svoje delo opraviti ne samo dobro, ampak odlično. Ključ do uspeha je v tem, da v podjetju poznajo in zadovoljujejo ciljnega kupca s ponudbo, ki močno presega konkurenco. Trženje je tako za podjetje tista funkcija, katere naloga je, da opredeli ciljne kupce in predlaga, kako bi kar najbolje zadovoljili njihove potrebe, ob tem pa naj podjetje posluje konkurenčno ter dobičkonosno. V Sanolaborju smo se zaradi potrebe po večji razpoznavnosti in povečanju konkurence na področju sanitetnega materiala odločili za uvedbo TBZ. Pri procesu uvedbe so sodelovali zaposleni; in sicer od direktorja družbe pa do komisionarja v skladišču. Zelo organiziran pristop nam je omogočil, da smo dosegli zastavljene cilje: vpeljali TBZ, povečali njeno prodajo in s tem vplivali na majhno število reklamacij. Vpliv TBZ na razpoznavnost podjetja nismo dokazali. Z anketnim vprašalnikom, s katerim ugotavljamo zadovoljstvo kupcev oz. našo razpoznavnost, lahko v prihodnosti dokažemo tudi to.

Dobra praksa, ki jo lahko sporočimo ostalim podjetjem, je naslednja:

- za uspeh TBZ je pomembno timsko delo na vseh ravneh v podjetju (npr. produktnega vodja, direktorja trženja, direktorja podjetja);
- iz skupine izdelkov izberite enega, ki predstavlja ostale;
- v testiranje izdelka oz. anketiranje vključite čim večje število zaposlenih:
  - i tako zaposlenim izkažete zaupanje,
  - ii nabor idej imena se poveča,
  - iii okrepi povezanost zaposlenih med različnimi področji in ravnmi,
  - iv. če izvedete notranjo tržno raziskavo, dobite dodatne informacije o lastnostih in prednostih, ki jih izdelek nudi,
  - v. najboljši predlog denarno nagradite;
- v testiranje izdelka oz. anketiranje vključite tudi kupce:
  - i tako dobite njihovo mnenje o izdelku,
  - ii povečate njihovo zadovoljstvo in lojalnost,
  - iii počutijo se pomembne, da sodelujejo pri tako pomembni odločitvi;
- v analizo predlogov imen vključite ostale produktne vodje, ki niso direktno sodelovali pri oblikovanju TBZ;
- vse zaposlene redno obveščajte, kaj se dogaja v zvezi s TBZ v vsaki njeni fazi (notranja promocija);
- v zunanjo promocijo TBZ vključite čim večje število zaposlenih (oblikovanje embalaže, delitev vzorcev, obiski pri kupcih itn.).

Ključ do uspeha je torej v spodbujanju zaposlenih, da živijo in izžarevajo blagovno znamko. Zato jih je treba dejavno vključiti v njeno strateško oblikovanje. S takšno odločitvijo lahko vodstvo podjetja poveča pričakovanje zaposlenih, da bodo njihova stališča del končne odločitve. Prav tako pa je pomembna jasna predstava in podpora vodstva blagovni znamki. Skupaj s predstavo ter podporo

vodstva in vključenostjo zaposlenih lahko pričakujemo sprejetje TBZ pri kupcih.

## Literatura

- Aaker, A. D. (1991) *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press.
- Analiza anketnega vprašalnika za zaposlene glede TBZ Negasoft (2003) Interno gradivo podjetja Sanolabor, Ljubljana.
- Analiza prodaje trgovske blagovne znamke Negasoft (2005), Interno gradivo podjetja Sanolabor, Ljubljana.
- Analiza reklamacij kupcev (2004) Interno gradivo podjetja Sanolabor, Ljubljana.
- Analiza reklamacij kupcev (2005) Interno gradivo podjetja Sanolabor, Ljubljana.
- Bruhn, M. (1997) Bedeutung der Handelsmarke im Markenwettbewerb – eine Einführung in den Sammelband. *Bruhn Manfred, Hrsg.: Handelsmarken. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart*, 3-47.
- Cross-category Analysis, *The Journal of Business*, 4 (71), 573-600.
- Damjan, J. (1994) Zakaj je morala umreti Cockta S. *Marketing Magazin*, 12-13.
- De Chernatony, L. (2002) *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*, Slovensko društvo za odnose z javnostmi, GV Založba, Ljubljana.
- Dmitrovič, T. (1999) Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v Sloveniji. *Akademija MM*, (4), 71-78.
- Haigh, D. in Knowles, J. (2004) How to Define Your Brand and Determine its Value. *Marketing Management*, 13(3), 24-28.
- Jevons, C. (2005) Names, Brands, Branding: Beyond the Sign, Symbols, Product and Services, *Jurnal of Product and Brand Management*, 14(2), 117-118.
- Konečnik, M. (2005) Customer-based Brand Equity for Tourism Destination: a Conceptual Model and its Empirical Verification, Doctoral Dissertation, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kotler, P. (1998) *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska Knjiga.
- Marconi, J. (1993) *Beyond Branding*. Chicago: Probus Publishing Company.
- Narasimhan, C. in Wilcox, R.T. (1998) Private Labels and the Channel Relationship: A
- Novak, R. (2001) *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000*, Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Seznam izdelkov trgovske znamke Negasoft (2003) Interno gradivo podjetja Sanolabor, Ljubljana.
- Šega, L. (1997) *Veliki moderni angleško – slovenski poslovni slovar*, Ljubljana: Cankarjeva založba.

**Franka Piskar** je leta 1996 zaključila Ekonomsko Poslovno Fakulteto Univerze v Mariboru. Nato se je leta 1997 vpisala na magistrski program Poslovanje in organizacija (MBA) na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Magistrsko nalogo je naredila v podjetju. Doktorirala je na isti fakulteti z disertacijo »Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti«. Od leta 1998 je zaposlena v podjetju Sanolabor, d. d., v sektorju trženja kot produktni vodja in vodja sistema kakovosti. Skrbi za celoten splet marketinških aktivnosti za svoje blagovne skupine. Sodeluje pa tudi na področju izobraževanja s Fakulteto za management iz Kopra in sicer pri predmetu Management kakovosti.