

Upravljanje z blagovno znamko – nuja ali breme za slovenske konfekcionarje?

Blagovna znamka se nanaša na politiko izdelka in način njegovega plasiranja na trg. Članek obravnava vlogo blagovne znamke v okviru politike komuniciranja za modno oblačilno področje. Za kreiranje in upravljanje blagovnih znamk je pomembno poznavanje posebnosti komuniciranja pri modnih izdelkih. Blagovna znamka ni zgolj nematerialni del izdelka, temveč je to tudi ključni element pri fenomenu odnosov. Pri tem je potrebno upoštevati trojnost učinkov blagovne znamke – na lastnika, na potrošnika in na trgovca. Proizvodnja z lastnimi blagovnimi znamkami ni edina oz. najprimernejša strategija za naslednje srednjeročno obdobje za slovensko konfekcijsko industrijo. V članku smo kritično evalvirali dosedanja spoznanja o blagovni znamki kot sredstvo politike izdelka in analizirali ter prikazali blagovno znamko kot sredstvo komuniciranja. Cilj spoznanj je postaviti smernice in menedžerska priporočila za uporabo strategije komuniciranja na osnovi blagovne znamke.

Ključne besede: oblačilna blagovna znamka, moda, vrste blagovnih znamk, komuniciranje z blagovno znamko, upravljanje z blagovno znamko, strategije blagovne znamke, izvoz.

Brand Name Management – Push or Burden for Slovenian Read-Made Clothing Producers

A brand name refers to a product's policy and the way of its placement to the market. The article deals with the role of a brand name within the policy of communication in the field of fashion. In order to create and manage brand names it is important to be familiar with peculiarities of communication in the field of fashion products. A brand name is not only an immaterial part of a product, but also a key element of the relations phenomenon. It is required to consider the brand name triad of effects – on the owner, the client and the merchant. Production with own brand names is not the only or the most appropriate strategy for the next mid-term period for Slovenian textile – ready-made clothing industry. The article evaluates the recognitions about a brand name as a mean of a product's policy and analyses and presents a brand name as a mean of communication. The objective of these recognitions is to set directives and recommendations for managers to use the communication strategy based on a brand name.

Keywords: clothing brand name, fashion, kinds of brand names, communication with brand name, brand name management, brand name strategies, export

UDK 687 : 347.772

1.0 POLOŽAJ SLOVENSKE OBLAČILNE INDUSTRIJE

Slovenska oblačilna industrija kot delovno intenzivna panoga se v zadnjih letih sooča z večjimi strukturnimi problemi. Prevladujoč obseg dodelavnih poslov in pre-

velik delež stroškov dela v prihodku in dodani vrednosti (po podatkih Združenja za tekstilno, oblačilno in usnjarsko predelovalno industrijo za leto 2001 znašajo stroški dela v dodani vrednosti za leto 2001 92 %)^[1] bo nadalje silil podjetja k ukrepanju. Čeprav so stroški dela v povprečju nižji od zahodnoevropskih držav

(zelo blizu so tistim na Portugalskem in v Grčiji), pa vendarle ne morejo zagotoviti konkurenčnosti v prevladujočih dodelavnih poslih, ki znašajo v slovenski oblačilni industriji okoli 70 % v celotnem prihodku. Dosežena bruto dodana vrednost na zaposlenega pa je v Sloveniji trikrat nižja, kot to velja za države EU.

Slovenska oblačilna podjetja se bodo morala v kratkem odločiti o tem, da del svoje proizvodnje postavijo v deželah s cenejšo delovno silo, in se torej obnašati podobno, kot se obnašajo druga evropska tekstilna podjetja. Za takšno organizacijo dela pa je potreben izšolan kader, ki bo obvladoval koordiniranje proizvodnje, oblikovanje, organizacijo dela in predvsem marketing.

Slovenska tekstilna industrija je v sodobnih razmerah poslovanja v zanemarljivem številu primerov prisotna na tujih trgih z lastno blagovno znamko. Glede na to, da so prednosti uveljavljene blagovne znamke dokaj dobro poznane, bo za slovenske proizvajalce tekstilnih izdelkov namesto sedanjih večinskih dodelavnih poslov oz. poslov oplemenitenja, razvojni imperativ graditev lastnih tržnih položajev v izbranih tržnih nišah. Vzdrževanje konkurenčnosti, ki temelji zgolj na prednostih v stroških delovne sile pri delovno intenzivnih operacijah, ni le izjemno tvegano (popolna odvisnost od nekaj odjemalcev), temveč je makroekonomsko gledano dolgoročno zelo vprašljivo.

Glavne pomanjkljivosti slovenskih oblačilnih podjetij so:

1. visoka izvozna orientiranost, vendar ne tržna:
 - neizdelane izvozne strategije,
 - neučinkovito zbiranje tržnih informacij,
 - preveč zanašanja na distributerje,
 - izvozni trgi so nedonosni;
2. preveč diverzificiran proizvodni asortiment, ni osredotočenja na osnovne dejavnosti;
3. zapolnjevanje proizvodnje tudi za ceno izgube;
4. nizka stopnja donosnosti, kar pri visokih obrestnih merah zelo otežuje investiranje;
5. nedodelano stroškovno knjigovodstvo, zaradi česar podjetja ne poznajo prave donosnosti posameznih proizvodnih skupin.

Tržna, izvozna in donosna usmeritev je torej nuja. Takšna preusmeritev zahteva razen večjega angažiranja domačega znanja (proizvajalci, inštituti, fakultete itd.) še drugačno alokacijo razvojnih sredstev, predvsem pa sodoben, načrten ter posameznim izdelkom in trgom prilagojen marketinški pristop, ki po drugi strani prav tako bistveno vpliva na ustrezen izbor tehnologije. V okviru tega je treba najprej analitično obdelati vsak element marketinškega spleta posebej (izdelek, cena, distribucija, komuniciranje), upoštevajoč pri tem splošne tržne razmere in specifičnosti tekstilne industrije, potem pa oblikovati te elemente v takšne povezave, da bodo iz njih nastajali sinergični učinki. To pa je dobra osnova za začetek postopnega prodora na tuje trge s

tržno (in tehnološko) konkurenčnim programom ter lastno blagovno znamko.

Slovenska tekstilna industrija dolgoročno ne bo mogla ohraniti sedanje konkurenčne prednosti, ki izhaja iz nižjih stroškov dela. Prav za države s poceni delovno silo pa velja, da vedno bolj dvigujejo tudi kakovost izdelkov oz. storitev, pri čemer imajo še močno podporo svojih držav bodisi z aktivnim spodbujanjem izvoza ali agresivnim trženjem. Ponovno se odkriva dejstvo, da konkuriranje na osnovi cen slovenskim tekstilcem ne more zagotoviti dolgoročnih ugodnih položajev na mednarodnih trgih, ki bi bili tudi porok za doseganje razvojne akumulacije. Namesto cenovne konkurenčnosti bo treba razvijati dejavnike necenovne konkurenčnosti, to pa spet pomeni krepitev sodobnega marketinškega pristopa.

Za slovensko tekstilno industrijo je značilno povprečno premajhno vlaganje v tehnološki razvoj. Ker je bilo investiranje v preteklosti neenakomerno, so marsikatero tehnološke linije sestavljene iz neenotnih sklopov, kar lahko bistveno vpliva na produktivnost dela. Čeprav naj v slovenski tekstilni industriji ne bi bilo v primerjavi s konkurenco nobenih posebnih tehnoloških vrzeli, lahko vendarle ugotovimo, da bo treba več vlagati v modernizacijo in racionalizacijo proizvodnje na osnovi sistemov CNC, CAD, CAM, avtomatizacijo, robotizacijo, on-line krmiljenja tehnoloških parametrov, rekuperacijo energentov itd. Takšna vlaganja, ki so praviloma kapitalsko dokaj zahtevna, morajo biti skrbno pripravljena, pri čemer je izhodišče marketinški poslovni pristop s konkretnimi tržnimi raziskavami in opredeljenimi tržnimi strategijami.

Zaradi značilnosti preteklega razvoja slovenske tekstilne in konfekcijske industrije, ki so bile večkrat omenjene (gre pa predvsem za prevladujoč delež poslov predelave in oplemenitenja), je tudi pomen in vloga komuniciranja na splošno ter komuniciranja na osnovi blagovne znamke drugačna, kot velja za evropsko (svetovno) industrijo. Od vloge komuniciranja v slovenski tekstilni in konfekcijski industriji je treba razlikovati njihovo komuniciranje na slovenskem trgu, ki pa je za to industrijo precej drugačno, kot velja za izvozne oz. mednarodne trge, čeprav so značilnosti slovenskega trga z vidika prisotnosti in sprejemanja blagovnih znamk podobne tistim v drugih evropskih državah.

2.0 MODA IN POSEBNOSTI KOMUNICIRANJA PRI OBLAČILNIH MODNIH IZDELKIH

2.1 Različni pristopi h komuniciranju pri modnih izdelkih

Pri modnih izdelkih, ki sicer v osnovi povzemajo značilnosti konfekcijskih izdelkov, pa je zelo pomembno hkrati krepiti moč blagovne znamke (neosredoto-

čeno komuniciranje) in pospeševati prodajo izdelkov, ki jih ta predstavlja (osredotočeno komuniciranje). Vloga blagovne znamke je vsekakor tisti dejavnik, zaradi katerega so način in sredstva komuniciranja pri oblačilnih modnih izdelkih pomembno drugačna od področij, kjer je vpliv blagovne znamke manj pomemben.

Moda je način vedenja, ki ga začasno uveljavi opazen del članov družbe, če je izbrano vedenje zaznano kot družbeno ustrezno z vidika časa in situacije (Bohdanowicz in Clamp, 1994: 4–5; Sproles v Miller et al., 1993) [2, 3]. Iz te definicije izhajata dve pomembni značilnosti mode: družbena vloga in spreminjanje.

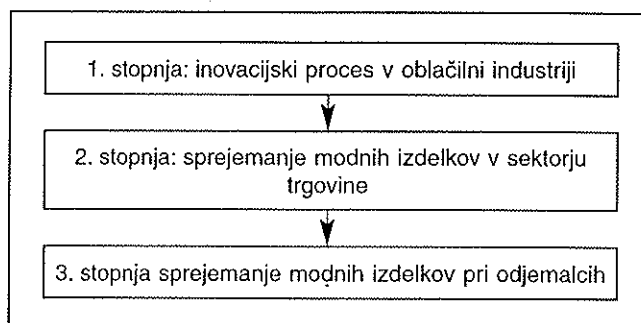
Moda je tisti del naše družbene dejavnosti, ki izraža človeško nestalnost, ki sili k novostim in spremembam in je del vseh nas v tej moderni družbi (Hetzel, 1994: 97) [4]. Moda odseva spremembe v estetskem, ekonomskem, političnem, kulturnem in družbenem življenju (Cholachatapinyo et al., 2002) [5]. Napačno je torej razmišljanje, da se fenomen mode nanaša zgolj na področje oblačil, temveč »na vse sektorje, v katerih materialno lastništvo vodi posameznike za izražanje njihove identitete s tem, kar imajo, kaj uporabljajo in kaj konzumirajo« (Hetzel, 1994: 102) [6]. Moda postaja odsev permanentnega/prehodnega dialektičnega argumenta, tega pa tisti, ki se ukvarjajo s politiko izdelkov, ne smejo zanemariti (Hetzel, 1994: 116) [7].

Moda je proces adopcije simbolov predvsem za zagotavljanje posameznikove identitete v odnosu z drugimi (Reynolds v Miller et al., 1993) [8]. Proces mode je inherentno dinamičen in zato vodi v vrsto soodvisnih simboličnih sporočil, ki jih oblikujejo posamezniki v nekem času in v nekem družbenem okolju (Miller et al., 1993) [9]. Moda je pretežno nebesedna (nema) komunikacija. Čeprav izdelku dajejo uporabno vrednost njegove značilnosti in morebitne spremljajoče storitve, je pri modnih izdelkih simboličen pomen tisti, ki potrošnikom prinaša še dodatno vrednost.

Na oblikovanje modnih trendov in s tem modnega marketinga (*fashion marketing*, *Mode-Marketing*) vplivajo dejavniki mikrookolja (potrošniki, proizvajalci ob-

lačil – konkurenti, trgovci in posredniki) in makrookolje (fizično-ekološke, socio-kulturne, znanstvene in tehnološke komponente) (Hermanns, Schmitt in Wissmeier, 1991: 19) [10].

Pomembna značilnost mode je, kot rečeno, njeno stalno spreminjanje, kar se kaže v oblikovanju oblačil in krojev, izbiri barve in uporabljenih materialih. Spremenljivke modnega oblikovanja so torej predvsem modeli, dizajn, barva in materiali. Proces nastajanja mode lahko razdelimo na tri stopnje.



Slika 1: Proces nastajanja mode (Hermanns, Schmitt in Wissmeier, 1991: 20) [11]

Difuzijo mode omogočajo najrazličnejše komunikacije. Lahko celo trdimo, da prav marketinško komuniciranje največ pripomore k doseganju tega, da neko oblačilo, stil, barve, itd. postanejo moda. Uspešno komuniciranje podjetja, ki se ukvarja z modo, ne more biti stihijsko, temveč pazljivo načrtovano in koordinirano.

Komuniciranje v marketingu na področju mode ima konkretne naloge, da oblikuje vpliv na potrošnika in da usmerja potrošnikovo nakupno obnašanje. Pravilno načrtovano in izvedeno komuniciranje mora:

- privabiti potrošnike, da opazijo in kupijo določene modne izdelke,
- vplivati na potrošnike, da kupujejo modna oblačila čim bolj pogosto,
- ustvarjati zvestobo do proizvajalca oz. trgovine,
- v največji možni meri preprečiti odklonitev ali odlaganje nakupa.

Preglednica 1: Različna obdobja razvoja temeljev za oblikovanje mode (Hetzel, 1994: 100) [12]

Tradicionalna doba	Moderna doba	Postmoderna doba
Čas je zaznan kot krožen (ponavljajoč).	Čas je zaznan kot premočrten.	Čas je zaznan kot krožen in premočrten.
Nahajamo se na področju nespremenljivosti.	Nahajamo se na področju razvoja.	Nahajamo se na področju preloma med prihodnostjo in razvojem.
Družba je obrnjena proti preteklosti.	Družba je obrnjena proti prihodnosti.	Družba je izgubila njeno edinstveno referenčno strukturo.
Družbene norme postavlja aristokracija.	Družbene norme postavlja srednji sloj.	Družbene norme postavlja posameznik.
Obleka je kostim (oblačilo).	Obleka je eleganca, je obdobje »visokih modnih hiš« (Haute Couture).	Obleka je videz (podoba).
Prevladujoč proizvodni način je obrtništvo (kreator je tudi proizvajalec).	Prevladujoč proizvodni način je industrijski (kreator je ločen od proizvajalca).	Obstaja sožitje med masovno serijsko proizvodnjo in maloserijsko proizvodnjo; poskušajo se kombinirati prednosti maloserijskega obrtništva in velikoserijske industrijske proizvodnje.

Učinkovito izdelana strategija komuniciranja za modne izdelke zahteva sistematično raziskavo trga in planiranje vseh dejavnosti in upravljanje ter razmejevanje odgovornosti. Gotovo je osrednjega pomena definiranje jasnih ciljev v skladu s potrebami trga ter v skladu s kratkoročnim, srednjeročnim in dolgoročnim razvojem proizvajalca oz. prodajalca mode.

Za uspešno kreiranje določene strategije komuniciranja za modne izdelke moramo predvsem predvidevati ali analizirati osnovne spremenljivke, ki učinkujejo na potrošnikovo prepričanje za nakupno odločitev. Pri tem pa ni pomembno zgolj taksaktivno ugotavljanje in naštevanje dejavnikov, ki vplivajo na sprejetje, temveč je predvsem pomembno njihovo interakcijsko delovanje in vplivanje na končno odločitev.

Komunikacija spodbuja proces sprejemanja in difuzije mode. Potrošniki sprejemajo informacije o modi preko mnogih kanalov in ta informacijska sporočila neposredno vplivajo na odločitve bodisi odklonilne v zvezi z določenim stilom ali pozitivne v smeri sprejema.

Na splošno tudi pri komuniciranju na področju modnih izdelkov obstajata dve glavni komunikacijski strategiji:

- »*push*« strategija: pomeni koncentriranje vseh promocijskih naporov na distribucijski kanal; prevladuje uporaba osebne prodaje in publicitete, ki je namenjena strokovnemu tisku, še posebej ob predstavitvi novih kolekcij;
- »*pull*« strategija: ta metoda je usmerjena h končnemu kupcu in jo mednarodni konkurenti uporabljajo za utrjevanje imidža svoje oblačilne znamke in spodbujanje povpraševanja; prevladuje ekonomska propaganda, pospeševanje prodaje in odnosi z javnostmi.

Osnovna značilnost te vrste komuniciranja preko medijev množičnega obveščanja je, da so sporočila in kanali načrtno izbrani ter načrtovani in da so jih pripravili tržniki s strokovnjaki z drugih področij. Osnovni namen je difuzija mode oz. določenega stila, ki se neposredno prikazuje – moda je v tem primeru neposreden objekt komunikacije.

2.2 Predstavitve mode na mestu prodaje v trgovini in vloga osebne prodaje

Trgovina uporablja številne promocijske tehnike za komuniciranje prodaje s potrošniki, s katerimi želi vplivati na sprejem mode in motivirati nakupne odločitve (t. i. *merchandising*). Najpogostejši način je razpostavitev modnih izdelkov. Pri razporeditvi modnih izdelkov v trgovini je treba upoštevati aranžerske elemente ureditve prostora, ki imajo pozitivne vizualne učinke na potrošnika. Pri komuniciranju mode na mestu prodaje (POP – *point-of-purchase*, *point-of-sale*) je

izrednega pomena stil oblačenja prodajnega osebja in njegova celovita urejenost ter njihov nastop.

Z namenom pospeševanja prodaje ter povečevanja hitrosti prodaje mnogo proizvajalcev modnih oblačil v svetu zagotavlja trgovini najrazličnejša pomagala in pripomočke ter jim na različne načine pomaga pri urejanju prodajnega okolja. Nekatera področja sodelovanja so:

- ideje za razpostavitve,
- razporeditev in inventar za razstavljeno blago,
- različna ekonomska propagandna sredstva,
- sugestije za *lay-out* trgovine oz. oddelka,
- brošure o modi za prodajno osebje in stranke,
- razgovori prodajnega osebja s predstavniki proizvajalca,
- pomoč proizvajalčevih strokovnjakov za modo pri usposabljanju prodajnega osebja trgovine in pri uprizarjanju modnih revij,
- dajanje vzorcev brez vrednosti in drugih materialov, ki jih trgovina pošilja po pošti svojim potrošnikom ipd.

Pogosta oblika sodelovanja proizvajalcev modnih oblačil in trgovine na zahodu so obiski proizvajalčevega predstavnika v trgovini z namenom pretestiranja (*trunk show*). Le-ta z raznimi modeli iz tekoče modne linije in prikazovanjem vzorcev, ki se načrtujejo za proizvodnjo, najavlja proizvajalčev asortiman. Ta predstavitev je običajno krajši video posnetek.

Spremljevalna oblika takšnega obiska je najpogostejše modna revija, proizvajalec pa običajno poskrbi za komentar, ki ima namen izobraževati prodajalce in potrošnike modnih oblačil o tkaninah, barvah, silhuetah in dolžinah oblačil, karakterističnih za proizvajalca.

Moda v oblačilih spada med najbolj vidne in kontinuirane spremembe v vsakodnevnem življenju. Izbran način oblačenja je namensko izbran objekt potrošnikovega obnašanja in vrsta raziskovanj v zgodovini izpričuje težavnost definiranja fenomena mode in dejavnikov, ki bi opredeljevali njeno napredovanje. Pogoji za uspešno politiko komuniciranja, ki bo največ prispevala k difuziji in sprejetju mode oz. izdelkov določenega proizvajalca, je:

- skrbno preučevanje potrošnikovega nakupnega obnašanja,
- prilagajanje komuniciranja fazi življenjskega ciklusa modnega izdelka in ciljnemu segmentu potrošnikov.

V procesu priprave strategije komuniciranja je treba definirati usmerjevalne dejavnike, ki so ključni za določene kategorije prejemnikov. Komuniciranje mode je treba povezovati z življenjskim stilom.

Tekstilna podjetja se lahko razvijajo in širijo, dokler lahko njihovi izdelki konkurirajo na trgu s spremembami v barvah in materialih ter oblačilnem stilu, ki ga ponujajo. V konkurenčnem boju pa bodo uspela zgolj, če

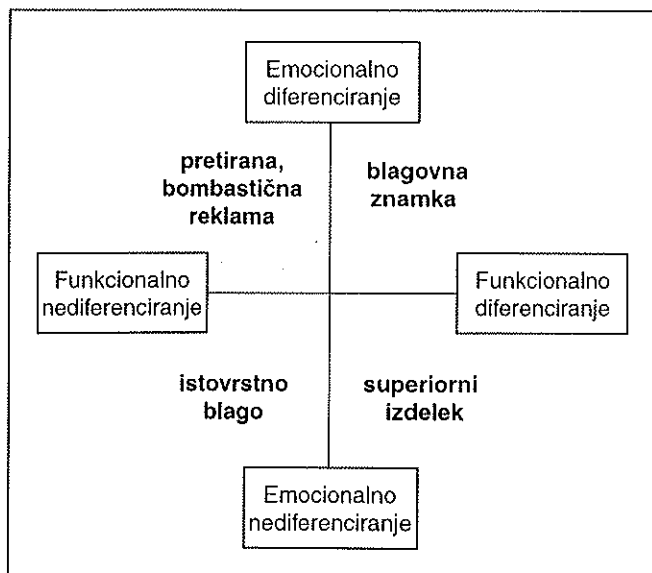
bodo njihova marketinška prizadevanja usmerjena k razumevanju potrošnika, njegovih potreb, življenjskega stila in nakupnih navad. Ključna vez v teh prizadevanjih pa je prav prilagojeno marketinško komuniciranje.

3.0 BLAGOVNA ZNAMKA KOT DEL KOMUNIKACIJSKEGA SPLETA

Blagovna znamka ni le del »razširjenega«, nematerialnega izdelka, ki ga predstavlja, niti ne izraža zgolj pravnega lastniškega naslova, temveč je njena vloga precej širša. Predvsem je treba upoštevati njen vpliv in vlogo v komunikacijskem spletu (posredovalec informacij v dvosmernem komuniciranju), kar je bilo do sedaj večkrat zanemarjeno. Cilj politike komuniciranja na osnovi blagovne znamke je razviti močne, konsistentne mreže asociacij (*association networks*), ki najbolje ustrezajo vrednotam (kulturi) in nakupnim motivom ciljnih skupin.

V strokovni literaturi se blagovna znamka praviloma vedno pojavlja v okviru preučevanja izdelka (storitve) kot elementa marketinškega spleta. Blagovna znamka ima v takih razpravah pomensko ekvivalentni položaj, kot npr. embalaža, tehnične značilnosti izdelka, zaščitna oznaka izdelka, design ipd., pri čemer pa se zane-marja, da je blagovna znamka kompleksnejša in po svojih povezavah multidimenzionalna.

Blagovna znamka je del komunikacijskega procesa, saj prejemniku prinaša določeno sporočilo o obstoju izdelka s predvidljivimi značilnostmi, ki je potrošniku na voljo. Takšno sporočilo naj bi potrošniku olajšalo nakupno odločitev in izbor med razpoložljivimi alternativami ter mu prineslo druge koristi, izvirajoče iz dolgoročnega odnosa, zato je vloga blagovne znamke za razliko od samega izdelka izrazito aktivna.



Slika 2: Blagovna znamka v razmerju z izdelkom (Knowles, 2001: 37) [13]

Izdelek je to, kar podjetje naredi, kar potrošnik kupi, je blagovna znamka. Blagovna znamka komunicira tako z racionalnimi (funkcionalnimi) kakor tudi emocionalnimi (psihološkimi) dimenzijami naših odločitev (Knowles, 2001: 25; Villemus, 1996: 26), [14, 15] potrošniku pa prinaša določeno jamstvo glede izboljšane kakovosti in sestave. Blagovna znamka ni izdelek, ampak njegov izvor, pomen, usmeritev in identiteta v času in prostoru (Kapferer, 1992: 4) [16].

Glede na prejšnje navedbe lahko poudarimo, da je *blagovna znamka* predvsem:

- *del komunikacijskega spleta in procesa*, za katero veljajo določene posebnosti, povezane s cilji in interaktivno dvosmerno komunikacijo, s čimer zahteva prilagojen pristop, temelječ na zadostnih strokovnih in empiričnih trditvah;
- *fenomen odnosov*, v katerih nastopa kot ustvarjalen in dejaven partner, ti odnosi pa temeljijo na zaupanju in dolgoročni navezavi udeležencev.

Če je blagovna znamka pomemben del komunikacijskega procesa, potem mora biti njeno upravljanje plod sistematičnega in načrtnega pristopa. Prav zaradi dolgoročne naravnosti odnosov, v katerih ne gre (več) za enkratne transakcije, temveč stalno sodelovanje povezanih ali celo odvisnih udeležencev, so cilji in način komuniciranja znotraj takšne povezave zahtevnejši. Vse to pa velja tudi za oblačilno oz. modno dejavnost. V zvezi s tem Duncan in Moriarty (1998) [17] navajata, da:

- obstajajo skupne teoretične korenine teorije komuniciranja in teorije marketinga, ki sta vzporedni in bogatita druga drugo;
- današnji marketing je bolj komunikacijsko odvisen;
- komuniciranje s pomočjo blagovne znamke vključuje več kot marketinško komuniciranje;
- komuniciranje s pomočjo blagovne znamke (tako enosmerno ali dvosmerno) se izvaja na korporacijski, marketinški in tržno-komunikacijski ravni;
- izvajanje komuniciranja s pomočjo blagovne znamke mora upoštevati vse udeležence podjetja, ne samo potrošnike, temveč tudi zaposlene, dobavitelje, posrednike na distribucijski poti, javnost, vladne ustanove in skupnosti;
- komunikacija je primarno integrativni element v upravljanju povezav (odnosov) blagovne znamke.

4.0 BLAGOVNA ZNAMKA: NUJA ALI BREME ZA SLOVENSKE TEKSTILCE IN KONFEKCIJARJE

Podrobna analiza obstoječega stanja in perspektivnih možnosti v slovenski konfekcijski industriji nam razkrije, da gre pri večkrat (tudi politično) proklamiranih strategijah prehoda iz poslov predelave k izdelkom z lastno blagovno znamko pravzaprav za lažno dilemo. Cilj je namreč v povprečju lahko le razvoj, kreacija in

proizvodnja končnih izdelkov z več dodane vrednosti, pri čemer pa bo (vsaj v naslednjem prehodnem obdobju) treba sprejemati blagovne znamke tujih partnerjev. Šele v drugem obdobju, ki pa ga je danes težko časovno opredeliti, je mogoče začeti razvijati strategijo lastnih mednarodnih blagovnih znamk. Trditev velja za povprečje slovenske industrije, seveda pa so primeri posameznih podjetij med seboj različni.

V okviru programskega prestrukturiranja lahko podjetje načeloma razvija, proizvaja in trži izdelke z lastnimi blagovnimi znamkami (eno ali več) ali z blagovnimi znamkami drugih (proizvajalci, trgovci). Seveda bi bil idealen položaj mogoč takrat, ko bi podjetje razpolagalo z za to potrebnimi razvojnimi viri, ki bi mu omogočali intenzivno prodiranje nove blagovne znamke ter njeno tekoče vzdrževanje in jačanje upošteva, da je za uveljavitev blagovne znamke na področju tekstila potrebnih od 5 do 15 let (Geršak in Pevec, 1993) [18].

Pri največjih slovenskih tekstilnih podjetjih bo verjetno na zahodnoevropskih trgih v začetku prišla v poštev proizvodnja končnih, lastnih izdelkov pod blagovno znamko tujega naročnika ali partnerja, kar bo za proizvajalca bistveno ceneje, čeprav bo plasiral končne izdelke z višjo dodano vrednostjo. Po našem mnenju v podjetjih potemtakem ni toliko »imperativ globalne marketinške strategije v relativnem povečanju izvoza lastnih blagovnih znamk na račun lohn poslov«, kot to navajajo razna interna gradiva, saj podjetja za to preprosto nimajo dovolj razpoložljivih potencialov. Imperativ je zato v prvem koraku predvsem plasma končnih izdelkov, ne glede na lastnino blagovne znamke.

Po nekaterih analizah vodilne blagovne znamke (tržni liderji) vlagajo v marketinške aktivnosti tudi do 25 % prihodka, ki se lahko porazdeli: preučevanje trga 3,5 %, kreacija in razvoj 2,7 %, prodajne dejavnosti 6,5 %, logistične dejavnosti 0,5 % in promocija 10,0 % (Benetton, npr. 4 %).

Naslednja preglednica prikazuje različne stopnje modnih zahtev in potrebna sredstva proizvajalcev (ponudnikov) za oskrbovanje posamezne skupine modnih

izdelkov. Iz preglednice je razvidno, da si glede na potrebna sredstva slovenska oblačilna industrija le v kakšnem izjemnem primeru lahko »privošči« oskrbovanje segmentov visoke mode, sicer pa je lahko ciljna usmeritev segment med sezonskim in osrednjim modnim razredom izdelkov.

Slovenska modna oblačilna industrija, ki ima v strukturi poslov pretežno predelovalne, dodelovalne in plemenitilne posle (znane kot »lohn-posli«), lahko išče svojo prihodnost na mednarodnih trgih le v postopnem in potrpežljivem nadomeščanju opravljanja takšnih storitev s ponujanjem izdelkov z več dodane vrednosti, le v redkih primerih pa še z lastno blagovno znamko.

Nasploh je slovenski trg premajhen za razvoj in vzdrževanje blagovnih znamk, zato imajo slovenski proizvajalci le eno možnost, in sicer ukiniti vlaganja v marketing šibkejših blagovnih znamk in iztržiti, kar se še da, za močnejše blagovne znamke pa trg razširiti vsaj na sosednje države in hkrati vlagati sredstva v marketing in nadaljnji razvoj izdelkov.

Prodaja lastne blagovne znamke je potemtakem omejena na bivši jugoslovanski trg in ponekod vzhodno Evropo. To pa pomeni, da v strukturi prodaje zavzema ta prodaja manjši delež, zato je kreiranje in upravljanje blagovne znamke zaradi sorazmerne omejenosti tržnega prostora dražje, zaradi neprepoznavnosti Slovenije pa dolgoročneje, saj ni mogoče pričakovati kratkoročnih in takojšnjih učinkov.

Ker gre za proizvodnjo lastnih izdelkov in kolekcij, v katere so vloženi lastno znanje, izkušnje in razvoj, vendar pod tujo blagovno znamko, so to največkrat trgovske blagovne znamke tujih tekstilnih ali splošnih maloprodajnih trgovcev. Medtem ko je takšna strategija priporočljiva za izvoz na zahodnoevropske trge, pa ni priporočljiva za domači trg, saj so na tem trgu blagovne znamke proizvajalcev dovolj dobro poznane, da lahko sami ob ustreznem marketinškem pristopu razvijajo distribucijske kanale in se uspešneje pogajajo s trgovci. »Trgovcem z razvejanim prodajnim omrežjem se splača razvijati lastne znamke oblačil, tekstilcem z ob-

Preglednica 2: Vrsta modnih izdelkov in potrebna sredstva (Shepherd-Walwyn, 1997)[19]

Vrsta izdelka	Potrebne storitve	Potrebni viri	Proizvodna lokacija
Nemodni izdelki	Tekoče dobave	Nizki stroški dela, razpoložljivost materiala, velike zmogljivosti	Države v razvoju, npr. z območja vzhodne Azije, Afrike in Indija,
Sezonski in nizkomodni izdelki, s spreminjanjem barve in stila	Pravočasne dobave, odzivnost na zahteve glede barv in stila	Nizki stroški dela, tehnične sposobnosti, razpoložljivost materiala, prilagodljivost zmogljivosti, komunikacijske in logistične povezave	Evropa, razvitejši azijske države
Sezonski ter srednje- in visokomodni izdelki	Pravočasne dobave, odzivnost na sezone prodajne vzorce	Nizki stroški dela, tehnične sposobnosti, razpoložljivost materiala, prilagodljivost zmogljivosti, komunikacijske in logistične povezave, možnost proizvodnje v majhnih serijah	Evropa, domača proizvodnja
Visokomodni izdelki	Pravočasne dobave, takojšen odziv na modne trende	Razpoložljivost materiala, komunikacijske in logistične povezave, možnost proizvodnje v majhnih serijah, kratki roki izdelave	Domača proizvodnja

lačilnimi znamkami pa lastno prodajno omrežje» (Trgovina, 2001: 17) [20].

»Slovenska oblačilna industrija se danes v prvi vrsti sooča s problemom razkoraka med velikimi zmogljivostmi in premajhnim trgom oblačil. Poznavanje področja politike blagovnih znamk je v Sloveniji na razmeroma nizki ravni; redke naše modne blagovne znamke so na žalost v tujini nepoznane. Na zahodu Slovenija kot država zaradi nepoznavanja nima posebno dobrega slovesa» (Pevce, 1998) [21].

Ker pa bo mogoče v franšizni mreži npr. v vzhodni Evropi in bivši Jugoslaviji vendarle plasirati izdelke z lastno blagovno znamko, za katere pričakujemo, da se bodo zahtevani pogoji lahko zagotovili (investicije v marketing in trg), bo prišlo do kombiniranega proizvodnega asortimenta:

- končni izdelki z lastnimi blagovnimi znamkami,
- končni izdelki z blagovnimi znamkami drugih,
- zahtevni predelovalni posli.

Pred osvojitvijo strategije lastne blagovne znamke je vendarle treba prej zagotoviti izpolnitev vseh ostalih notranjih pogojev, saj takšne strategije v nasprotnem primeru ne bo mogoče uresničiti.

Zanimivo področje, o katerem bi lahko slovenska oblačilna industrija poglobljeno razmišljala in ga analizirala, je področje zvez blagovnih znamk in področje povezanih znamk (*co-brands*), kjer bi šlo za izkoriščanje sinergije poznanih znamk, predvsem pa koncentracijo sicer razpršenih sredstev za razvoj blagovne znamke.

Zaradi tega in vsega prej povedanega je težko oceniti politiko blagovnih znamk slovenskih tekstilnih podjetij, ki si prizadevajo upajati vrstne, programske ali izdelčne blagovne znamke, kot primerno. Vsaka blagovna znamka zahteva namreč svoje upravljanje in vzdrževanje ter seveda sredstva. Zato je za domače tekstilce še najbolj sprejemljivo razvijati korporacijske blagovne znamke ali enovite programske blagovne znamke in vsa sredstva, ki so v primerjavi z mednarodno konkurenco vsekakor omejena, vključno z marketinškim znanjem in veščinami, osredotočiti na razvoj zgolj ene (korporacijske, enovite programske) blagovne znamke.

Korporacijske blagovne znamke za slovensko oblačilno industrijo niso idealne (zaradi še vedno velikega obsega predelovalnih poslov, kjer prepoznavnost podjetja ni posebej pomembna), je pa zato edina možna in realno izvedljiva, če se želijo doseči koristi, kot jih blagovna znamka zagotavlja.

Blagovna znamka je torej lahko na eni strani nuja za slovenske tekstilce, če želijo preživeti v ostri konkurenčni bitki, ki ne omogoča več brezskrbnega položaja niti na lokalnem trgu ali izrazite kratkoročne »varnosti« v dodelavnih, predelovalnih in oplemenitilnih poslih. Pri tem največkrat blagovna znamka ne bo lastna znamka, temveč blagovna znamka tujega naročnika ali tujega trgovca. Blagovna znamka tujega naročnika pa

se ne nanaša na posle nizkih vrednosti opravljanja pogodbenih proizvodnih storitev, temveč na prodajo končnih izdelkov lastne kreacije in razvojnega procesa, v katerih je bistveno več dodane vrednosti kot v storitvah nizke stopnje zahtevnosti.

Na drugi strani pa je blagovna znamka hkrati breme za slovenske tekstilce, saj je mogoče preživetje in razvoj iskati na področju izdelkov višje zahtevnosti, kar pa pomeni vrhunsko poznavanje procesov, postopkov in sistemov upravljanja blagovne znamke ter vsega tega, iz česar nastajajo koristi blagovne znamke.

Če strnemo ugotovitve s področja preučevanja blagovne znamke, s področja analize vloge blagovne znamke v modni in oblačilni industriji ter značilnosti te slovenske industrije, je mogoče za ta podjetja nakazati naslednje usmeritve:

- proizvodnja izdelkov z več dodane vrednosti, ki zajemajo lastne kreacije in razvoj, pri čemer lastništvo blagovne znamke ni prioritetnega pomena;
- proizvodnja izdelkov namesto opravljanja manj zahtevnih proizvodnih storitev za zahodnoevropske naročnike pod njihovo proizvodno ali trgovsko blagovno znamko;
- proizvodnja izdelkov z lastno korporacijsko ali enovito programsko blagovno znamko za slovenski in bivši jugoslovanski trg ter trge vzhodne Evrope z izogibanjem proizvodnje lastne kolekcije pod trgovsko blagovno znamko domačih trgovcev;
- izvajanje poslov oplemenitenja, dodelave in predelave le, če so ekonomični ali pa je iz njih mogoče pridobiti druge nadomestne koristi (npr. seznanjanje z najnovejšimi materiali, barvami, vzorci ipd.);
- vztrajanje na procesih prestrukturiranja, ki pomenijo prehod iz sedanje proizvodne strukture v novo strukturo z več dodane vrednosti tako, da se po vzoru drugih uveljavljenih evropskih tekstilcev proizvodna funkcija prestavlja v države z nižjo ceno delovne sile (reverzibilen trend) – proizvodni *outsourcing* in dislokacija proizvodne funkcije, za kar pa bo treba med ostalim spremeniti tudi miselnost v podjetjih ne glede na potrebne žrtve radikalnih sprememb, kot jih zahteva vsako prestrukturiranje proizvodnih programov in poslovnih funkcij.

Navedena spoznanja veljajo predvsem za slovensko oblačilno industrijo. Vključevanju globalizacijskih učinkov in strateškega povezovanja v strateška ravnanja podjetij je neizogibno. Treba je osvojiti sodobna marketinška znanja in poslovanje v celoti tako po ravnanju kakor po miselnosti marketinško podpreti, sem pa spada tudi poznavanje blagovne znamke. V primeru naše industrije je treba vlogo blagovnih znamk nasploh redefinirati in izvajati takšno politiko blagovnih znamk, ki ustreza obstoječim možnostim in razvojnim perspektivam, namesto nenačrtnega in nesistematičnega »vsakodnevnega« uvajanja novih in novih blagovnih

znamk, ki nikoli ne bodo dosegle ciljev, iz katerih nastajajo koristi blagovne znamke.

Uspešna blagovna znamka je tista, ki prinaša koristi lastnikom (proizvajalec, trgovec, ponudnik), potrošnikom in podjetju, posredno pa tudi državi. Koristi blagovne znamke nastajajo z njenim delovanjem (vplivanjem, funkcioniranjem, učinkovanjem).

Nasploh pa za področje oblačilnih izdelkov navkljub poplavi cenjenih izdelkov brez blagovne znamke velja, da blagovna znamka le še pridobiva na pomenu, res pa je, da njeno kreiranje in upravljanje zahteva sistematičen in načrten pristop, ki mora na eni strani upoštevati kratkoročne učinke (modni trendi) in na drugi strani dolgoročno naravnost (izgradnja blagovne znamke).

Viri

- [1] Poslovanje družb tekstilnih, oblačilnih in usnjarsko predelovalnih dejavnosti Slovenije. *Ljubljana : Združenje za tekstilno, oblačilno in usnjarsko predelovalno industrijo, Gospodarska zbornica Slovenije, 2002.*
- [2] BOHDANOWICZ, J. in CLAMP, L. *Fashion Marketing*. London : Routledge, 1994.
- [3, 8, 9] MILLER, C., SHELBY, M., MCINTYRE, M., MURAKI, K. in MANTRALA. Toward formalizing fashion theory. *Journal of Marketing Research*, 1994, vol. 30, no. 2, p. 142–157.
- [4, 6, 7, 12] HETZEL, P. The role of fashion and design in a post-modern society: What challenges for firms? V *Perspectives on Marketing Management*. Edited by MJ. Baker. John Wiley & Sons, 1994, vol. 4.
- [5] CHOLACHATPINYO, A., PADGETT, I., CROCKER, M. in FLETCHER, B. A conceptual model of the fashion process – Part 1. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 2002, vol. 6, no. 1, p. 11–23.
- [10, 11] HERMANN, A., SCHMITT, in URBAN, K. WISSMEIER, *Handbuch : Mode-Marketing*. Frankfurt am Main : Deutscher Fachverlag, 1991.
- [13, 14] KNOWLES, J. The Role of Brands in Business. V *Brands: Visions & Value*. Edited by J. Goodchild in C. Callow. Chichester : John Wiley & Sons, 2001.
- [15] VILLEMUS, P. *La fin des marques?* Pariz : Les Éditions d'Organisation, 1996.
- [16] KAPFERER, JN. *Strategic Brand Management*. New York : The Free Press, 1992.
- [17] DUNCAN, T. in SANDRA, EM. A Communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 1998, vol. 62, April, p. 1–13.
- [18] GERŠAK, J. in PEVEC, B. Strategija razvoja oblačilne industrije – pogoj za kakovosten in poslovno uspešen razvoj slovenskih oblačilnih podjetij. *Tekstilec*, 1993, let. 36, šte. 2, str. 49–56.
- [19] SHEPHEARD-WALWYN, S. A vision of sourcing for a global market. *Journal of Fashion Marketing*, 1997, vol. 1, no. 3, p. 251–259.
- [20] Trgovina : Trgovske blagovne znamke : priloga. *Gospodarski vestnik*, 2001, september, str. 27–28.
- [21] PEVEC, B. Kakšne so možnosti za obstoj in razvoj slovenske oblačilne industrije. *Tekstilec*, 1998, let. 41, šte. 5–6, str. 167–175.

Prispelo/Received: 09-2002; sprejeto/accepted: 11-2002