

**RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE:
POPIS ORODIJ ZA RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE**

Doris Gomezelj Omerzel
Tina Bratkovič Kregar

Povzetek

Podjetja so spoznala, da je zaradi vse večje konkurence uspeh njihovega poslovanja in konkurenčnosti v veliki meri odvisen od prepoznavnosti in vrednosti blagovne znamke. Spremembe v razumevanju pomena blagovne znamke so vidne tudi pri velikih podjetjih, a so ta proti start-upom še vedno prepočasna in okorna v procesu razvoja ali preoblikovanja le te. Start-upi razumejo pomen blagovne znamke drugače in so zato pri grajenju te veliko bolj fleksibilni, hitri in dinamični. Komunikacijo v celoti podrejajo in prilagajajo potrebam potrošnikov in ker se te neprestano spreminjajo, se tudi razvoj blagovne znamke prilagaja potrošnikom. V tej knjigi podajamo opise nekaterih primerov učinkovitih orodij za razvoj in oblikovanje blagovne znamke.

Ključne besede: blagovna znamka, razvoj blagovne znamke, orodje, start-up, trženje

Summary

Companies have acknowledged the fact that in the light of more and more competition the success of their operations and competitiveness is to a large extent dependent on the value of the brand value. Changes in the understanding of the brand's significance are also evident in large companies, but against startups these are still too slow and cumbersome in the process of developing or transforming it. Start-ups understand the importance of the brand's differently and, therefore, make it much more flexible, fast and dynamic in building. Communication is completely subordinate and adapted to the needs of consumers, and as these are constantly changing, the development of the brand also adapts to consumers. In this book, we give some descriptions of some examples of effective tools for developing and designing a brand.

Key words: brand, brand development, tool, start-up, marketing

Vsebina

1 Uvod.....	4
2 Popis orodij.....	6
2.1 Entrepreneur's Guide To The Lean Brand: How Brand Innovation Transforms Organizations, Discovers new Value and Creates Passionate Customers	6
2.2 Smarter branding; Without breaking the bank	11
2.3 Startup Branding Funnel	14
2.4 Supporting cluster marketing and branding	18
2.5 Value preposition design	21
2.6 Lean Branding, Creating Dynamic Brands to Generate Conversion.....	29
2.7 Breakthrough Branding	35
3 Zaključek	38
4 Literatura in viri.....	39

1 Uvod

Če želimo v nadaljevanju razumljivo predstaviti sodobna orodja za razvoj blagovnih znamk, dajmo v uvodu nekaj prostora posvetiti definicijam. Teh je v sodobni literaturi zaslediti veliko. S tem, ko so se na trgu začeli postavljati in uveljavljati startupi, so se spremenile tudi standardne oblike gradnje blagovne znamke. Predvsem se je spremenilo razumevanje le te. Gre pravzaprav za nek proces razvoja blagovnih znamk, ki temelji na drugačnih gradnikih kot v preteklosti. Vse več startup podjetij sooblikuje svojo blagovno znamko skupaj s skupnostjo, s katero mora v ta namen vzpostaviti močnejše stike in medsebojno zaupanje. Pomembno je namreč, da podjetje, ekipa v podjetju in potrošniki čim bolj podobno razumejo razvoj blagovne znamke in njeno identiteto.

Spremembe na tem področju so vidne tudi pri velikih podjetjih, vendar so ta v večini še vedno preveč počasna in okorna v procesu razvoja ali preoblikovanja blagovne znamke. Start-upi so očitno dojeli pomen blagovne znamke drugače in so zato pri grajenju te veliko bolj fleksibilni, hitri in dinamični. Ne želijo delovati na način kot večja uveljavljena podjetja, ki sicer imajo zelo prepoznavno blagovno znamko, a ta ostaja enaka za več let. Startupi svojo komunikacijo v celoti podrejajo in prilagajajo potrebam potrošnikov in ker se te neprestano spreminjajo, se tudi razvoj blagovne znamke prilagaja potrošnikom. Na takšen način startupi uspejo ponuditi skupnosti boljšo čustveno izkušnjo.

(Kotler 1998) predstavi takrat sprejeto in pogosto citirano definicijo blagovne znamke Ameriške marketinške zveze (AMA), ki pravi da je blagovna znamka ime, izraz, znak, simbol, dizajn ali kombinacijo naštetih, s pomočjo katerih je možno razlikovati izdelke ali storitve med konkurenti. Videti je, da ta definicija pravzaprav ne ustreza več današnjemu razumevanju blagovne znamke. Vključuje le vizuelne gradnike, a videli bomo, da v zadnjem času razumemo blagovno znamko veliko širše.

Gardner in Cooper (2014) pravita, da je blagovna znamka:

- obljuba,
- zaščitni znak,
- pozicija, stanje,
- dober občutek,
- ime,

- percepcija,
- osebnost,
- pričakovanje,
- esenca unikatne zgodbe,
- to, kar ljudje rečejo o podjetniku, ko ga ni zraven,
- to, kar ljudje pomislijo, ko slišijo ime podjetja,
- pravzaprav vse, kar potrošnik reče, da je,
- vse, kar ljudje vidijo, slišijo ali čutijo ob podjetniku,
- ime, design, simbol ali značilnost, ki identificira tvoj produkt ali storitev in ga razlikuje od drugih
- je edinstvena ideja ali koncept, ki ga ima podjetnik v mislih
- Je imidž, ki ga imajo ljudje o podjetju oz. o produktu
- Je neotipljiva vsota značilnosti produkta, kot so ime, embalaža, cena, zgodovina, ugled in način oglaševanja.
- Razmerje med podjetjem in občinstvom

Bence (2011) podobno kot drugi avtorji poudari, da je blagovna znamka marsikaj (je lahko za produkt, za storitev, za podjetje...), vsekakor pa je veliko več kot le niz fizičnih dokazov o njej. Vsem blagovnim znamkam je skupna njihova neoprijemljivost in neopredmetenost. Kot primer navaja vonj in aromo skodelice Starbucks kave, okus Mentos bonbona, občutek prijetne svežine ob pločevinki Sprite pijače, pa zvok Windowsov ob prižiganju računalnika. Tu ne gre za nekaj, kar lahko primemo v roke, gre za izkušnjo. Blagovna znamka vsebuje racionalno in čustveno dimenzijo. Kaputa (2012) pravi, da je znamčenje oblikovanje podobe podjetja in vzpostavljanje čustvene povezave s končnimi uporabniki.

Busche (2014) opredeli blagovno znamko kot edinstveno zgodbo, na katero kupci pomislijo v povezavi z izbranim podjetjem. Ta zgodba povezuje proizvode podjetja z osebnimi zgodbami kupca in njegovo osebnostjo. Zgodba se piše vsakič znova, ko pride kupec v stik z določenim elementom podjetja (npr. naziv podjetja, zaposleni, prodajna točka ipd.) (, 2014).

Vitke blagovne znamke navdihujejo porabnike s ponujanjem krajšnic do njihove samouresničitve. Zaradi slednjega vitki razvoj blagovne znamke zahteva od podjetja, da stopi na trg in posluša želje in potrebe svojih porabnikov (Busche, 2014).

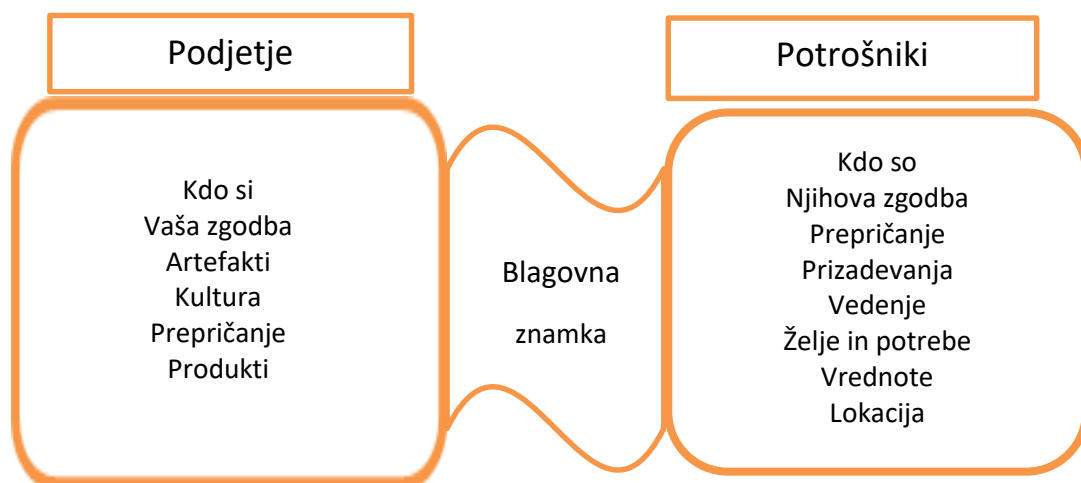
2 Popis orodij

V nadaljevanju so predstavljena nekatera od najpomembnejših orodij za razvoj blagovne znamke in oblikovanje ponudbe vrednosti v podjetju.

2.1 Entrepreneur's Guide To The Lean Brand: How Brand Innovation Transforms Organizations, Discovers new Value and Creates Passionate Customers

Tako kot se definicije blagovne znamke razlikujejo med avtorji, tako nam tudi različni avtorji na drugačen način predstavljajo razvoj blagovne znamke. Gardner in Cooper (2014) temu pravita življenjski cikel dozorevanja razmerja med podjetjem in potrošniki.

Slika1: Blagovna znamka kor razmerje/povezanost



Vir: Prirejeno po Gardner in Cooper (2014)

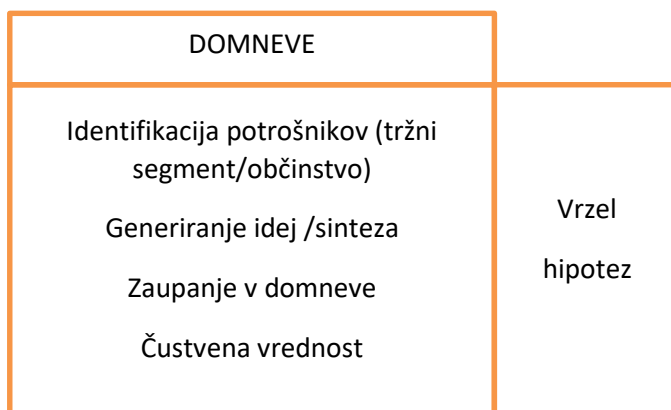
Ta proces gre skozi tri faze, in sicer (1) oblikovanje blagovne znamke (ustvarjanje razmerja v zgodnjih fazah življenjskega cikla), (2) rast blagovne znamke (rast tega razmerja potem, ko se ustvari ujemanje in ravnovesje na ravni produkt – trg - blagovna znamka) ter (3) upravljanje z blagovno znamko (skrb za trajnostno blagovno znamko). Predvsem pa poudarjata, da je blagovna znamka že davno presešla vizuelne gradnike, kot so logo ime in podobno (to je mikro pomen) in predlagata razumevanje blagovne znamke kot razmerje oz povezanost.

Njuno ogrodje za razvoj blagovne znamke je zasnovano tako, da deluje analogno metodologiji vitkega poslovanja. Ogrodje je namreč zasnovano za podjetja, ki uporabljajo model vitkega poslovanja. Tako kot vitko poslovanje temelji na delu na terenu (»get out of the building«), tako njuno ogrodje temelji na delu s potrošniki (avtorja okolje zunaj podjetja imenujeta občinstvo, metodologijo pa imenujeta »get to the other side«). Njuno ogrodje skupaj z metodologijo vitkega poslovanje zagotavlja platformo za oblikovanje poslovnega modela vključno z razvojem učinkovite in uspešne blagovne znamke.

Ogrodje je iz štirih faz, med njimi pa so tako imenovane vrzeli (lahko jih razumemo tudi kot izzive). Če želi podjetje preiti iz ene faze v naslednjo, mora nekaj časa posvetiti tem vrzelim in najti rešitve.

V prvi fazi oblikovanja vitke blagovne znamke podjetje postavi predpostavke in domneve, tej faz pa sledi vrzel s hipotezami.

Slika 2: Prva faza (domneve) razvoja vitke blagovne znamke in prva vrzel (vrzel hipotez)

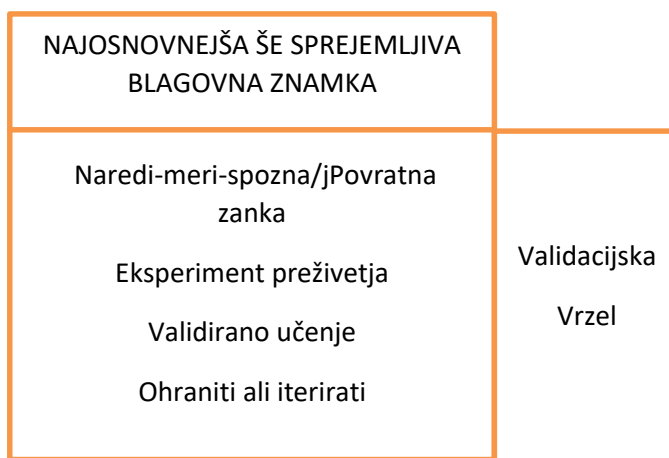


Vir: Prirejeno po Gardner in Cooper (2014)

Vsako podjetje se pravzaprav ustanovi z nizom domnev. Na podlagi teh domnev podjetje začne eksperimentirati z razvojem in poskušati s predpostavkami o tem, kdo so, zakaj bi bili pomembni, kaj ljudje želijo, kaj hočejo, kaj mislijo in kaj verjamejo. Podjetje mora v tej fazi razumeti, zakaj bo naredilo vtis na trgu in zakaj bodo potrošniki kupovali njihove produkte ali uporabljali njihove storitve ter zakaj bi potrošniki postali njihovi zvesti odjemalci.

Da lahko zapolni in preide prvo vrzel hipotez, mora najprej oblikovati zgoraj omenjene domneve in testirati generirane ideje z začetnim občinstvom. Na ta način dobimo prve odzive in lahko izmed več generiranih idej sintetizira pravo idejo. Najprej podjetje ideje generira (pri tem se lahko poslužuje običajnih tehnik, kot so design thinking, strukturirane naloge, opazovanje, kasneje jih primerja med seboj, ustvarja nove domneve, začne testirati najbolj perspektivne in najmanj znane, in šele nato sledi korak sinteze.

Slika 3: Druga faza (najosnovnejša še sprejemljiva blagovna znamka) razvoja vitke blagovne znamke in druga vrzel (validacijska vrzel)



Vir: Prirejeno po Gardner in Cooper (2014)

Druga vrzel, ki jo mora podjetje zapolniti je validacijska vrzel. V tem koraku podjetje s pomočjo validiranja in učenja poskuša odkriti, kaj bo na trgu uspešno in kaj ne. Če bi podjetnik deloval čustveno, bi poskušal graditi svoj posel kar iz svojih začetnih domnev. Zato se v tej fazi izogne čustvom, v ta namen raje poišče neke vrste empirične dokaze, do katerih pride z eksperimentiranjem.

Eksperimentira v več ciklih, vedno pa uporabi povratno zanko »naredi-meri-spoznaj« (Build-Measure-Learn). Podobna zanka se je sicer prvotno učinkovito uporabljala v procesu inoviranja, a se je izkazala kot uporabna tudi v procesu razvoja in inoviranja blagovne znamke. Cilj večkratnih iteracij te zanke je ustvariti popolno ujemanje produkta/storitve, blagovne znamke in trga (Product-Market-Brand fit). Včasih je podjetje presenečeno nad rezultatom razvoja najosnovnejše sprejemljive blagovne znamke. Zato se je treba zavedati, da najosnovnejša sprejemljiva blagovna znamka predstavlja le izhodišče za razvoj znamke. Predstavlja le začetek razmerja, ki ga podjetje želi ustvariti s svojim občinstvom. Prav

občinstvo bo namreč tisto, od katerih podjetje pridobi najbolj uporabne odzive, tako kvalitativne (se je občinstvo povezal s podjetjem ali ne) in kvantitativne (koliko ljudi je sodelovalo in koliko se jih je povezal s konceptom podjetja). Vedno, ne glede na to, ali je podjetje že vzpostavilo razmerje z občinstvom ali to razmerje šele razvija, mora podjetje o sebi razmišljati kot o učeči se organizaciji. To pomeni, da se v podjetju nenehno učijo iz svojih interakcij s potrošniki.

Slika 4: Tretja faza (ujemanje produkt/storitev-blagovna znamka-trg), tretja vrzel (vrzel rasti) in zadnja, četrta faza (rast)

UJEMANJE PRODUKT/STORITEV-BLAGOVNA ZNAMKA-TRG		RAST
Validacija čustev in vrednosti		Rast občinstva
Validacija funkcionalne vrednosti		Rast dosega
Validacija občinstva	Vrzel	Rast kulture
Dokazana rast podjetja	rasti	Nenehno iteriranje
Najosnovnejša sprejemljiva blagovna znamka		Rast zavedanja

Vir: Prirejeno po Gardner in Cooper (2014)

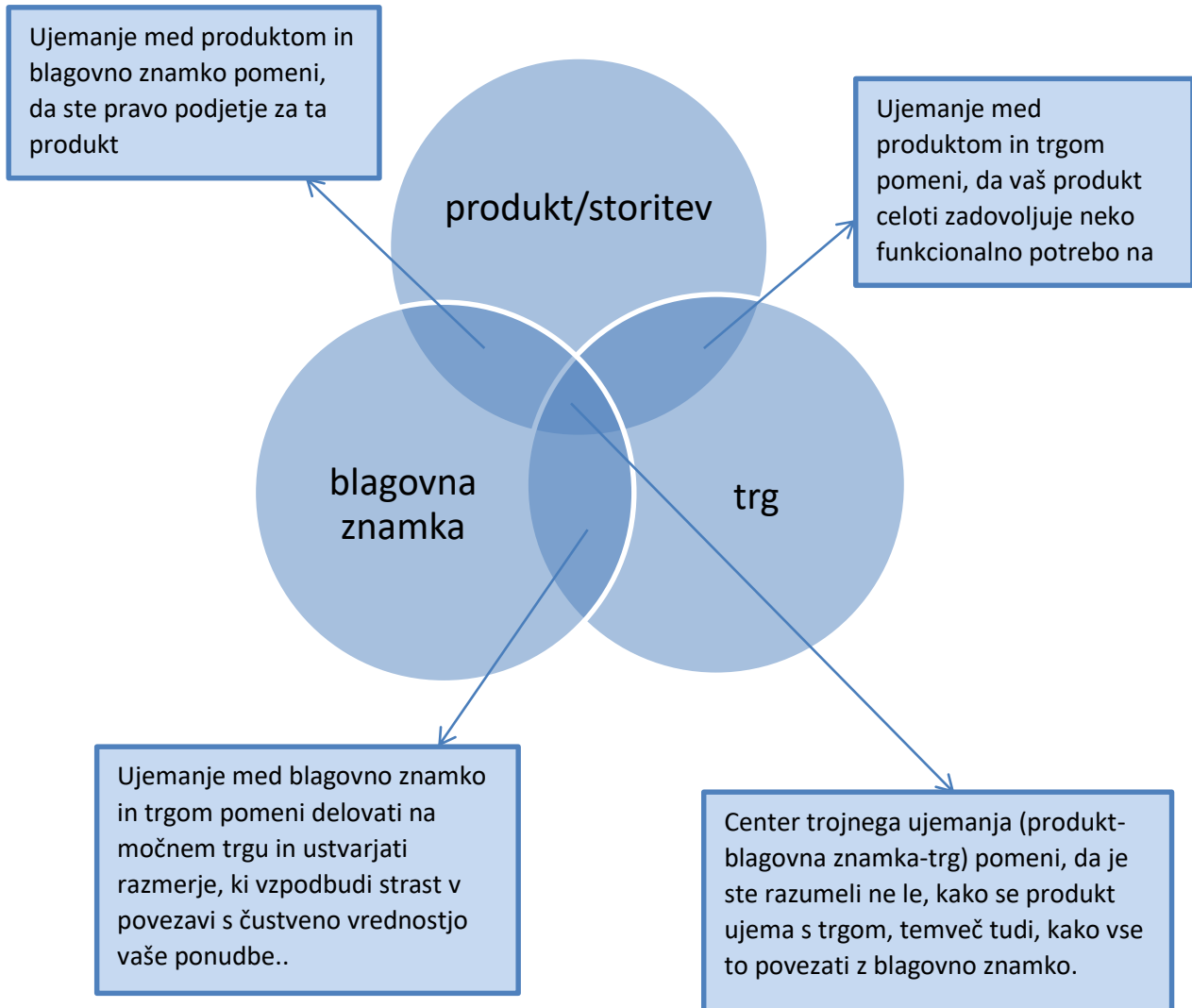
Pod produkt/storitev-trg ujemanje razumemo povezanost med močnim trgom in produktom/storitvijo, ki v celoti zadovoljuje neko potrebo na trgu. Če pa podjetje želi trajnostno ostati na trgu, mora doseči tudi ujemanje z blagovno znamko. Treba je vključiti čustveno raven in s pomočjo blagovne znamke ustvariti razmerje med podjetjem in potrošniki. S tem, ko podjetje zagotovi povezanost trga tako s produktom kot z blagovno znamko, zagotovi rast. Težava je v tem, ker je produkt časovno minljiv, blagovna znamka pa ostane.

Tretja vrzel je vrzel rasti. Bistveno je premakniti se iz hipotez, ki so oblikovane na podlagi čustev, na hipoteze rasti.

S pomočjo hipotez rasti podjetje testira povpraševanje in hkrati preveri območje delovanja ustvarjenega razmerja z občinstvom. Rast podjetja v celoti temelji na učinkovitih rešitvah in v

namenskem delovanju blagovne znamke v smeri privabiti, zagotoviti in oblikovati razmerje z novimi potrošniki.

Slika 5: Ujemanje produkt/storitev – trg – blagovna znamka



Vir: Prirejeno po Gardner in Cooper (2014)

2.2 Smarter branding; Without breaking the bank

Bence (2011) v procesu brandinga posebej poudari pomen kupca. Trdi, da brez kupcev ni prihodkov. Brez prihodkov pa ni podjetja. Trdi, da ima vsako podjetje veliko premoženja in veliko marketinških virov, ki jih mora pametno uporabiti.

Slika 6: Oblike premoženja v podjetju, ki jih je treba uporabiti pri razvoju blagovne znamke

Premoženje št. 1	<u>Pozicioniranost blagovne znamke</u> Zelo pomembno je blagovno znamko pozicionirati na trg. To je osnovno izhodišče v procesu rasti blagovne znamke.
Premoženje št. 2	<u>Kupci</u> Brez kupcev ni posla. Še pomembneje pa je se zavedati, da so kupci lahko generatorji idej in v veliko pomoč pri oblikovanju močne blagovne znamke.
Premoženje št. 3	<u>Produkti in storitve</u> Podjetje mora neprestano stremeti k temu, da postavi svoje produkte in storitve v ospredje.
Premoženje št. 4	<u>Team</u> Nekatera podjetja razumejo pod marketinški team le nekaj zaposlenih. To ni res. V podjetju moramo oblikovati mega-team, ki bo delal na krepitevi moči blagovne znamke.
Premoženje št. 5	<u>Konkurenti</u> Ali res konkurenti lahko prispevajo k razvoju blagovne znamke podjetja? Seveda. In prav zabavno je, ker se konkurenti ne zavedajo, da vam pomagajo v tem procesu.

Vir: Prirejeno po Bence (2011)

V nadaljevanju bomo podrobneje pojasnili zgoraj naštetе oblike premoženja podjetja.

Pozicioniranje blagovne znamke pomeni, kako želimo da v primerjavi s konkurenco naši kupci zaznavajo našo blagovno znamko, kaj naj o njej mislijo in kako naj se ob njej počutijo (Bence, 2011). Zaznavanje (dojemanje) blagovne znamke je realnost marketinga. Prav je, da smo zadovoljni s tem, kako kupci zaznavajo našo blagovno znamko. To, kaj si kupci o blagovni znamki mislijo in kaj čutijo ob njej pa lahko vodi k dolgotrajni lojalnosti in k povečanju prihodkov.

Bence (2011) poudari pomen šestih dejavnikov, ki odločajo o tem, ali bo blagovna znamka na trgu uspešna ali ne. To so:

- (1) Ciljna skupina - Kdo so kupci vaše blagovne znamke, so to moški, ženske, premožnejši sloj, revnejši sloj, izobraženi? Kaj so sanje ali bojazni teh ljudi?

- (2) Potrebe – Kaj vaša ciljna skupina potrebuje?
- (3) Konkurenčnost – Katere podobne blagovne znamke bi lahko vaši kupci izbrali na trgu?
Zavedati se je treba, da več blagovnih znamk tekmuje za istega kupca. Zakaj kupec izbere eno in ne drugih?
- (4) Koristi – Kaj ponuja kupcem vaša blagovna znamka? Katere koristi?
- (5) Razlogi zakaj? – Zakaj bi vam vaša ciljna skupina zaupala, da vaša blagovna znamka res ponuja koristi, ki jih obljublja?
- (6) Karakter blagovne znamke – Blagovna znamka mora imeti osebnost. Kako bi vašo blagovno znamko opisali, če bi bila to oseba?

Teh šest dejavnikov je ključnih za celoten posel. V sliki 7 ponazarjamo, na kaj vse vplivajo ti dejavniki.

Slika 7: Kolo pozicioniranja blagovne znamke



Vir: Prirejeno po Bence (2011)

Vaja: Za vsakega od zgoraj omenjenih šest ključnih dejavnikov pozicioniranja blagovne znamke pripravi merski instrument. Ali drugače, oblikuj vprašanja za intervju s podjetnikom. Pomagaj si s knjigo *Smarter Branding Without Breaking the Bank* (Bence, Brenda, 2011).

Premoženje številka 2 predstavljajo kupci. Bence (2011) jim pravi kar skriti diamanti. Veliko pozornosti je treba posvetiti že obstoječim kupcem, ob tem pa nenehno pridobivati nove.

Poudarja, da je treba s kupci komunicirati. V ta namen je koristno objavljati bloge, pošiljati novice (newsletters), obvestila, vprašalnike in podobno. S svojimi kupci je treba vzpostaviti odprt dialog, vsi odgovori na njihova vprašanja naj bodo čim bolj osebni. Večkrat se jim je treba zahvaliti za lojalnost, jih povabiti na razne dogodke in jim tudi drugače izkazati pozornost.

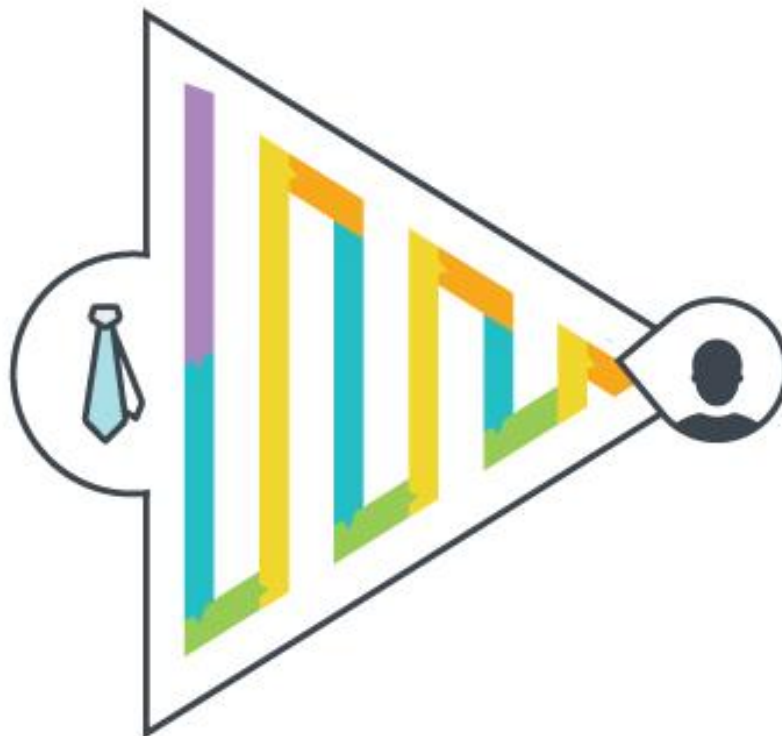
Produkti in storitve predstavljajo premoženje številka 3. Če imate take produkte in storitve, ki so boljši od produktov in storitev vaših konkurentov, potem lahko proslavljate ☺. Če pa menite, da imate podobne produkte in storitve, kot vaši konkurenti, potem morate delati na tem, da bodo vaši kupci vseeno mislili, da so vaši produkti in storitve najboljši. Poskrbeti morate, da bodo vaši produkti in storitve drugačni in to drugačnost preoblikovati v superiornost. Pri tem si lahko pomagata z istimi šestimi dejavniki, ki smo jih omenili kot ključne za pozicioniranje blagovne znamke. Če boste pametno upravljali s ciljno skupino, potrebami, konkurenčnostjo, koristmi, razlogi zakaj in karakterjem blagovne znamke, boste najverjetneje pri kupcih lahko oblikovali zaznano superiornost vaših produktov in storitev.

Vaš team predstavlja premoženje številka 4. Najbrž se strinjamo z izjavo David Packarda (soustanovitelj podjetja Hewlett-Packard), ki je rekel: «Marketing je preveč pomemben, da bi ga prepuščali oddelku za marketing». Oseb, ki skrbijo za vaš marketing, je veliko več, kot si lahko mislite. Sem sodijo vsi vaši zaposleni, prodajalci vaših produktov in storitev, kupci, člani raznih združenj, drugi podjetniki, vaši prijatelji, pogodbeniki in še kaj. Zadnje, premoženje številka 5, predstavljajo vaši konkurenti. Podjetja in posel svojih konkurentov morate poznati tako dobro kot svoje podjetje. Poznavanje vaših konkurentov namreč lahko postane pomembno orodje pri razvoju vaše blagovne znamke. Tudi tu lahko uporabite šest zgoraj omenjenih elementov. Poskusite izvedeti, kdo so ciljna skupina vaših konkurentov, kaj so potrebe njihovih kupcev, koga vaši konkurenti vidijo kot konkurenco, katere koristi ponujajo njihovi produkti in storitve, kaj so njihovi razlogi zakaj jih kupci vidijo kot rešitelje njihovih težav, in kakšen je karakter njihovih blagovnih znamk.

2.3 Startup Branding Funnel

Avtorja Maja K. Ruzzier in Mitja Ruzzier sta v knjigi Startup Branding Funnel (2015) predstavila inovativen pogled na razvoj blagovne znamke. Uporabila sta tako imenovani lijačni pristop. Ta pomeni, da je blagovno znamko treba gledati z dveh zornih kotov, in sicer s strani managerja/podjetnika in s strani kupce/uporabnikov.

Slika 8: Dvodimenzionalni pogled na blagovno znamko



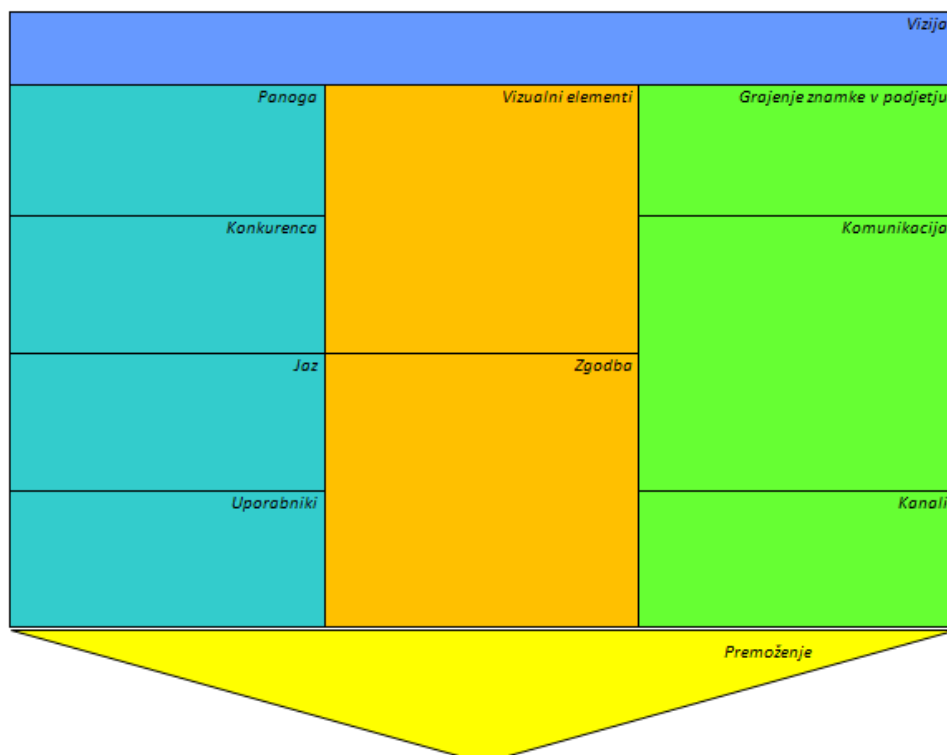
Vir: Predavanje Maja Konečnik Ruzzier, Mitja Ruzzier, 10.9.2015

Za namen oblikovanja procesa razvoja blagovne znamke sta opravila več intervjujev s podjetniki v štirih kontinentih. Omejila sta se na start-upe, saj menita, da so ti bolj dinamični v procesu razvoja blagovne znamke, medtem ko so večja in »starejša« podjetja bolj statična. Ta imajo večinoma enak način komuniciranja s strankami po več let. Start-upi pa se bolj zavedajo, da se je treba v celoti usmeriti v uporabnika in vso komunikacijo prilagoditi glede na potrebe strank. Start-upi se trudijo uporabnikom ponuditi edinstveno čustveno izkušnjo, zaradi tega se uporabniki bolj poistovetijo z blagovno znamko.

Pristop lijaka v procesu razvoja blagovne znamke (angl. SBFunnel) moramo razumeti kot dinamičen pristop, kot zanko, skozi katero vedno znova vstopamo in vedno znova prilagajmo vse gradnike blagovne znamke. Lijačni pristop je prav zaradi te dinamičnosti prilagojen za start-up podjetja. Zanka sili podjetnika k nenehnemu izpolnjevanju, le tako izpopolnjevanje lahko privede do uspeha. Preko zanke komunikacija poteka dvosmerno, od podjetnika do kupca in obratno.

Zanko, ki predstavlja proces razvoja blagovne znamke, sestavljajo štirje koraki, in sicer raziskovanje, razvoj, implementacija ter potrjevanje in ocenjevanje. V sliki 9 prikazujemo pet gradnikov blagovne znamke (vizija kot temeljni gradnik; kontekstni gradniki (panoga, konkurenca, jaz, uporabniki), razvojni gradniki (zgodba, vizualni elementi), implementacijski gradniki (grajenje znamke v podjetju, komunikacija, kanali) in potrjevalni/ocenjevalni gradniki (vrednost)) in elemente, ki jih sestavljajo. Vsi ti elementi so v lijačnem modelu potrebni za delovanje zanke.

Slika 9: Gradniki blagovne znamke



Vir: Prirejeno po Konečnik R. M in M. Ruzzier, 2015.

Izhodišče celega procesa razvoja blagovne znamke je vizija. Brez vizije podjetnik ne more začeti svoje poti. Imeti vizijo pomeni razumeti pomen blagovne znamke podjetja, vedeti, katere

ključne izzive (tehnološke, družbene, okoljske ...) bo reševalo podjetje v naslednjih petih oziroma desetih letih in kakšna bosta vloga in vpliv vaše blagovne znamke v roku petih let? Imeti vizijo pomeni tudi vedeti, kako pomemben igralec boste postali po določenem časovnem obdobju.

Med kontekstne gradnike sodijo elementi panoga, konkurenca, jaz in uporabniki. Element panoga pomeni poznavanje trendov v vaši panogi in vedenje, kako te trende izkoristiti. Poznati je treba glavna konkurenčna podjetja v ključnih segmentih vašega delovanja in treba je analizirati, kaj lahko naredite bolje ali drugače od konkurence, da bi ključna skupina kupcev to cenila. Zastaviti morate ukrepe, da boste pozicionirani na trgu bolje od vaših konkurentov, to prednost pa morate znati tudi komunicirati. Pomemben element kontekstnih gradnikov so vaši uporabniki. Poznati morate njihovo bolečino, v ta namen morate vzpostaviti dialog z njimi in izvedeti, kaj menijo o vaši ideji in blagovni znamki. Jaz pomeni celoten team oseb, ki skupaj poskušajo postaviti uspešno blagovno znamko. Poznati jaz podjetja pomeni poznati prednosti oziroma slabosti podjetja, zavedati se dostopnosti virov, poznati obseg finančnih virov, ki jih lahko namenite razvoju blagovne znamke in poznati moč svoje poslovne mreže. Team mora imeti ustrezna znanja, bolj kot je heterogen, bolje je.

V fazi, ki ji rečemo razvoj, je treba oblikovati zgodbo in jo predstaviti z različnimi vizualnimi elementi (ime, slogan, logotip, domena). Ime blagovne znamke je izhodišče za ozaveščanje potrošnikov o vaši blagovni znamki, zato je zelo pomembno. Pri izbiri imena je treba imeti v mislih zapomljivost, pomen, vsečnost in zaščito. Logotip in embalaža vplivajo na zaznavanje blagovne znamke med vašimi ciljnim uporabniki, treba jih je izkoristiti za prikaz bistva blagovne znamke. Prav embalaža je tista, ki v večini primerov pomeni prvi stik vaše blagovne znamke s potrošnikom in velikokrat vpliva na nakupno odločitev. Vloga slogana je predstaviti identiteto blagovne znamke in nositi sporočilo, ki ga želite podati vašim uporabnikom. Zgodba je nevidni del blagovne znamke, zato so zgoraj omenjeni vizualni elementi, s katerimi predstavite zgodbo, tako pomembni. Poleg vizualnih elementov je za oblikovanje zgodbe pomembna tudi identiteta blagovne znamke, ki združuje lastnosti, koristi, vrednote, kulturo, odnose in ceno. V zgodbo je treba zajeti informacije o ključnih funkcionalnostih blagovne znamke, o razliki do konkurentov, koristih blagovne znamke, vrednotah, osebnostnih lastnosti, edinstvenosti elementov blagovne znamke, razmerju med znamko podjetja in produkti/storitvami, o izvoru imena blagovne znamke in še kaj. Oblikovanje zgodbe, ki pojasnjuje vse okoli blagovne znamke je zahteven proces in potrebno je veliko znanja in

izkušenj. Dobra zgodba uporabniku pojasni kaj podjetje prodaja, komu prodaja, v čem se razlikuje od konkurentov in kakšna je identiteta blagovne znamke znotraj podjetja. Zgodba naj bo unikatna.

V fazi implementacije je treba zgraditi znamko v podjetju, določiti načine komuniciranja in izbrati kanale, s pomočjo katerih se bo ideja o blagovni znamki širila tudi izven podjetja. Da bi se zgradila znamka znotraj podjetja, morajo obstajati v podjetju posebna kultura, vrednote in norme. Okolje mora biti ustvarjalno in dati zaposlenim dovolj spodbude, da bodo sodelovali pri razvoju blagovne znamke. Avtorja menita, da se v zadnjem času in pa predvsem v start-upih uporabljajo predvsem trženjske strategije, ki se v veliki meri prilagajajo končnim uporabnikom. Trženjsko komuniciranje se je spremenilo in največkrat se uporabljajo orodja kot so trženje od ust do ust, interaktivno trženje, odnosi z javnostmi, oglaševanje, osebna prodaja, neposredno trženje. Cilj vsakega start-upa je seveda najti najprimernejšo in cenovno ugodno kombinacijo inovativnih oglaševalskih orodij, predvsem pa je treba izbrati drugačna orodja, kot jih uporabljajo konkurenčne blagovne znamke.

V fazi validiranja in evalvacije je treba ovrednotiti znamko in definirati njeno vrednost. Poznati vrednost blagovne pomaga najti odgovor na vprašanje, kako uporabniki zaznavajo blagovno znamko in kakšen je njihov pogled na znamko. Oceniti je treba zavedanje blagovne znamke, to nam pove, koliko je znamka prisotna v mislih uporabnikov. Avtorja Konečnik Ruzzier in Ruzzier predlagata podjetjem, naj uporabnike vprašajo o njihovi zaznavi znamke in si pri tem pomagajo z miselnimi asociacijami. Avtorja poudarjata pomembnost zaznane kakovosti in predlagata, da se podjetje v procesu validacije prilagodi situaciji in se glede na željene podatke odloči, katere načine in orodja bo uporabil za validacijo oziroma evalvacijo blagovne znamke z uporabniškega vidika. Validacija proces se ne sme nikoli zaključiti. ki se nikoli ne ustavi, niti po končani postavitvi znamke na trgu. V isti fazi poskusimo znamko tudi evalvirati. Validacijo in evalvacijo je treba razumeti kot komplementarna procesa, skupaj pomagata pri razumevanju od potrošnikov pridobljenih informacij.

Uporaba lijakastega ogrodja razvoja blagovne znamke je inovativni pristop k razvoju blagovnih znamk in s svojo dinamičnostjo, dvodimenzionalnim pogledom in neskončno zanko pomeni korak naprej od statičnih modelov razvoja znamk.

2.4 Supporting cluster marketing and branding

TACTICS (Transnational Alliance of Clusters Towards Improved Cooperation Support) je mednarodna zveza, ki povezuje sedem vodilnih nacionalnih oz. regionalnih clustrov, in sicer VINNOVA (SE), TMG Upper Austria (AT), Manchester Metropolitan University (UK), IWT Flanders' Innovation Agency (BE), Veneto Innovazione (IT) in PARP (PL). Vodilo Tactics je, da povezovanje v grozde pripomore k uspešnosti podpornega okolja inovacijam, k prenovi evropske industrije, k vključevanju MSP v razne raziskovalne programe in programe, ki vzpodbujajo inovativnost, clustri igrajo pomembno vlogo pri strategijah pametne specializacije, predvsem pa je clustrom lažje doseči konkurenčnost v procesih internacionalizacije. Clustri so zaradi svoje velikosti bolj opazni in atraktivni (Tactis, 2012).

V Evropi se oblikujejo vedno znova novi clustri, kar pa pomeni, da tudi clustri med seboj konkurirajo na globalnem trgu, zato se morajo truditi in stremeti k odličnosti in edinstvenosti. V tako konkurenčnem in dinamičnem okolju se morajo clustri diferencirati, in prav zaradi tega so se začeli fokusirati na marketing, marketinške strategije in na razvoj blagovnih znamk.

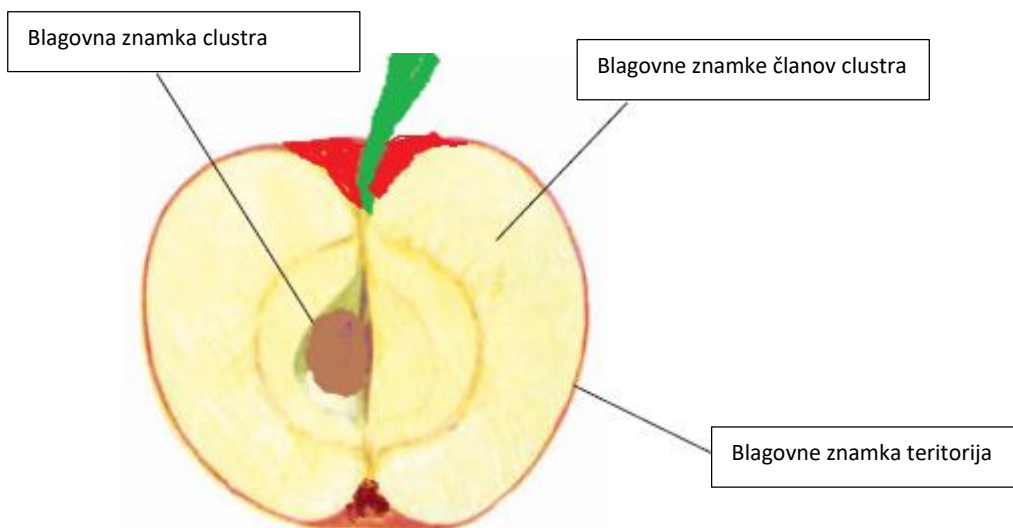
Z namenom postati mednarodno konkurenčen, mora cluster biti zanimiv za zunanje deležnike, tako za posameznike z ustreznimi veščinami in kompetencami kot za investitorje. Hkrati pa morajo biti clustri zanimivi za notranje deležnike zato, da sploh želijo ostati povezani v cluster. Marketing in blagovna znamka sta torej postala ključna dejavnika v procesu konkurenčnosti in rasti clustra. Strategije razvoja blagovne znamke morajo znotraj vseh partnerjev clustra biti poenotene.

To prav gotovo povečuje priložnosti in opaznost. Močne blagovne znamke omogočajo trdnejše in bolj profitabilno sodelovanje, opaznost zunaj clustra, bolj učinkovito doseganje trga, krajši čas prenosa tehnologije, hitrejši in konsistentnejši dostop do rezultatov raziskav, nižje nekatere stroške, večjo lojalnost partnerjev, hitrejši dostop do cenejših virov, zaposlovanje top talentov, nižje komunikacijske stroške. Uspešni clustri in njihove učinkovite marketinške strategije prinašajo veliko koristi tudi regijam in državam, saj pripomorejo k imidžu nekega območja. Regije in države imajo velik interes za obstoj učinkovitih blagovnih znamk takih uspešnih clustrov, saj pomenijo veliko korist za celotno regijo in državo. Predstavljajo namreč pravi magnet za talentirane posameznike, podjetja in investitorje ter imajo multiplikativni učinek glede priložnosti in virov.

Izhodišče v procesu razvoja blagovne znamke je definicija identitete (ključne lastnosti in edinstvena vrednost za kupca) clustra. S pomočjo blagovne znamke boste pozicionirali cluster med ciljnim skupinami in deležniki. Blagovna znamka pomeni skupek predstav znotraj clustra s strani članov in predstav zunaj clustra s strani kupcev, družbe in ostalih deležnikov. Zato je treba v proces razvoja blagovne znamke vključiti vse te skupine. Vključitev vseh članov clustra je nujna, saj bodo le tako začutili, da so njihove potrebe in želje slišane in vključene v identiteto in vrednote blagovne znamke. To je pomembno iz dveh razlogov. Prvič, blagovna znamka je oblikovana z upoštevanjem vseh članov, in drugič, le tako jo bodo vsi člani vzeli za svojo, kar bo privedlo do konsistentnosti in sodelovanja vseh članov v procesu konsolidacije blagovne znamke.

Potem, ko se v clustru odločijo za identiteto blagovne znamke, ji je treba dodati osebnost in definirati njeno sporočilo. Ker so clustri običajno vpeti v neko okolje in za njih obstaja podpora s strani tega okolja, moramo nujno v procesu razvoja blagovne znamke upoštevati marketinške strategije in že razvite znamke teritorija, kjer se cluster nahaja. Vse te blagovne znamke naj bodo harmonizirane, saj lahko s tem preprečimo zmedo med sporočili posameznih blagovnih znamk.

Slika 10:



Koncepti, s katerimi si pomagamo v procesu razvoja blagovni znak clustra, so običajno kar enaki, kot za razvoj blagovnih znamk posameznih podjetij, le v nekaterih elementih jih pač prilagodimo clustrom. To prilagajanje včasih ni tako enostavno kot se zdi. Medtem ko je razvoj blagovne znamke za posamezen produkt ali storitev voden s strani enega same podjetja, pa moramo v razvijanje in kasneje v upravljanje blagovne znamke clustra vključiti pogled večjega števila akterjev, pri katerem vsak do njih morda preferira drugačno marketinško strategijo. Po eni strani se z enako težavo soočijo globalne korporacije, ki se morajo odločiti za strategijo, ki bo podpirala blagovno znamko cele korporacije, hkrati pa skrbela za identiteto in utrjevanje vrednosti blagovnih znamk vseh njihovih linij in produktov. Če je moč članov clustra na trgu že sicer velika, je bolje blagovno znamko clustra oblikovati tako, da so poudarjene vse blagovne znamke posameznih članov. Ko pa so člani clustra večinoma mala in srednje velika podjetja, je bolje razviti novo blagovno znamko clustra samega. Včasih je še najbolj učinkovito ubrati srednjo pot.

Ko je enkrat koncept blagovne znamke (vključno z identiteto in ključnimi vrednotami, ki jih sporoča) oblikovan in sprejet med člani, se je treba odločiti za strategijo, kako sedaj to blagovno znamko uporabljati. Nujen je marketinški plan, treba je določiti cilje, ciljen skupine, komunikacijske kanale in promocijske aktivnosti. Marketinški plan služi tudi kot orodje za upravljanje s sredstvi, ki so namenjena za te aktivnosti, kot tudi za spremljanje časovnih rokov. Ciljne skupine predstavljajo obstoječi člani in tudi potencialni novi člani clustra, investitorji, lastniki, oblikovalci raznih politik, mediji, potencialni novi kadri, in partnerji. Za vsako ciljno skupino je treba običajno določiti drugačne komunikacijske aktivnosti in kanale.

Najbrž se strinjamo, da je bolje tekmovati s svetovno konkurenco, če smo povezani v kakršnekoli mreže ali clustre. A tudi clustri se morajo boriti v tej tekmi. Še več, clustri se morajo v svojih marketinških strategijah fokusirati še na kulturno dimenzijo globalizacije. Clustri se morajo zavedati, da potrebujejo nove koncepte, ki bodo s pomočjo lokalnih specifik naslavljali globalne trende. Upoštevati morajo naslednje napotke:

- pametno in učinkovito alocirati vire namenjene marketingu in blagovni znamki
- valorizirati teritorialne blagovne znamke
- v procesu razvoja blagovne znamke zagotoviti sodelovanje vseh deležnikov
- promovirati rabo nove generacije komunikacijskih orodij

2.5 Value proposition design

Zadovoljevanje potreb kupca je proces, ki se neprekinjeno odvija skozi vse faze življenjskega cikla podjetja. V ta namen je bilo razvitih več pristopov, s katerimi lahko podjetniki uspešno identificirajo potrebe svojih ciljnih segmentov in oblikujejo ponudbo, ki bo te potrebe najbolj zadovoljevala. *Kanvas ponudbe vrednosti*, avtorjev Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith in Papadakos (2014), je eno od takšnih orodji in je v nadaljevanju podrobneje predstavljeno.

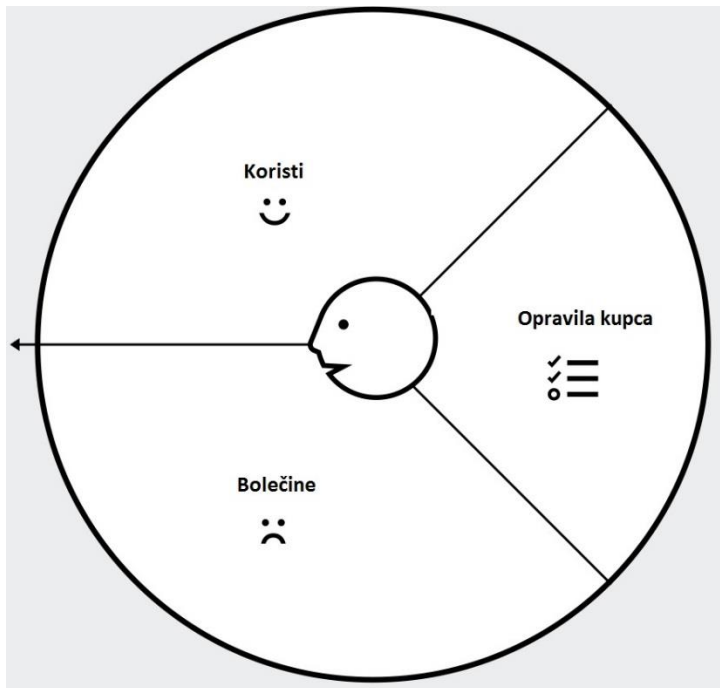
Kanvas ponudbe vrednosti je orodje, ki je bilo razvito z namenom podpore podjetnikom pri razvijanju in izboljšanju ponudbe vrednosti podjetja in s tem čim učinkovitejšega zadovoljevanja potreb ciljnih segmentov. Pristop, ki ga ponuja Kanvas ponudbe vrednosti, je primeren tako za podjetnike začetnike, ki na novo začenjajo z nekim projektom kot tudi za projektne managerje v podjetju, ki je nastalo v okviru obstoječe organizacije.

Orodje je sestavljeno iz dveh delov. Prvi del predstavlja profil kupca, v katerem podjetje predstavi njegovo razumevanje in videnje kupca. V drugem delu, imenovanem zemljevid vrednosti, pa podjetje opiše, kako bo ustvarjalo vrednost za kupca. Ponudbo vrednosti lahko opredelimo kot skupek koristi, ki jih kupec lahko pričakuje od izdelka ali storitve izbranega podjetja. Na eni strani Kanvasa imamo torej ponudbo, ki jo oblikujemo z namenom pridobivanja kupcev, na drugi strani pa značilnosti kupca, do katerih smo prišli s predpostavljanim, opazovanjem in validiranjem na trgu. Ko je ponudba vrednosti skladna s profilom kupca, se doseže skladnost (»fit«) med obema deloma Kanvasa. Takrat izdelki in storitve podjetja ustvarjajo načine za lajšanje bolečine in koristi, ki so skladne z opravi, bolečinami ter koristmi, ki so pomembne za kupca.

Profil kupca

Profil (segmenta) kupca na strukturiran način prikazuje specifični ciljni segment v poslovnem modelu podjetja. Predstavitev profila kupca zajema tri elemente in sicer 1) opravila, 2) bolečine in 3) koristi (slika 11). Cilj izdelave profila kupca je vizualizacija posameznih elementov, ki so pomembni za vaš ciljni segment. Rezultat te aktivnosti je prikaz profila kupca na eni strani.

Slika 11: Profil kupca



Vir: Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith in Papadacos, 2014

Opravila kupca zajemajo naloge, ki jih kupec želi opraviti v službenem ali prostem času. Lahko gre za naloge, ki jih želi opraviti ali zaključiti, probleme, ki jih želi rešiti ali potrebe, ki jih želi zadovoljiti. Pri analizi opravil je treba vedno izhajati iz perspektive kupca in njegovih prioritet. Opravila lahko razvrstimo na funkcionalna, družbena, osebna/emotivna in podporna opravila:

- O *funkcionalnih opravilnih* govorimo v primerih, ko kupcev želi izvesti specifično nalogo oz. rešiti določen problem (npr. prehranjevati se zdravo, napisati poročilo ipd.).
- O *družbenih opravilih* govorimo, ko želi naš kupec dobro izgledati ali pridobiti moč in status. Opravila, ki sodijo v to skupino, opisujejo, kako želi naš kupec, da ga dojema njegova okolica (npr. trendi kot kupec, kompetenet kot strokovnjak ipd.)
- Ko kupec išče specifično čustveno stanje (npr. dobro počutje, varnost - pomirjenost z investicijsko odločitvijo, varnost zaposlitve), govorimo o *osebnih oz. čustvenih opravilih*.
- Pri iskanju vrednosti kupec izvaja tudi *podporna opravila*, ki izhajajo iz njegovih treh vlog: 1) kupec vrednosti (ko kupec nakupuje, primerja različne ponudbe, se med njimi odloča, čaka v vrsti za opraviti nakup, prevzema blago itn.), 2) soustvarjalec vrednosti (aktivnosti, ki se nanašajo na ustvarjanje vrednosti s podjetjem – oddaja komentarjev/recenzij o izdelkih in storitvah, sodelovanje pri designu izdelka ipd.), 3)

prenos vrednosti (opravila vezana na zaključek življenjskega cikla ponudbe vrednosti – preklic naročnine, zavrženje proizvoda, nadaljna prodaja, podaritev ipd.).

Opravila kupca se navadno razlikujejo glede na kontekst znotraj katerega nastanejo (obisk kina se razlikuje glede na to, s kom gremo v kino - z otroci ali s partnerjem). Prav tako se je treba zavedati, da vsa opravila niso enako pomembna za vse kupce. Nekaterim bodo določena opravila nepomembna, drugim bodo opravila povezana z delom pomembnejša od tistih v zasebnem življenju itd. Ključno je prepoznati opravila, ki so pomembna za naš ciljni segment.

Bolečina kupca ponazarja vse, kar vznemirja kupca pred izvedbo, med izvajanjem ali po izvedbi določenega opravila oz. enostavno mu preprečuje, da bi delo opravil. Bolečina predstavlja tveganje, da bo rezultat našega dela slab oz. dela sploh ne bo mogoče dokončati.

Bolečine lahko razvrstimo v tri razrede:

- 1) *Nezaželeni rezultati, problemi in značilnosti.* Bolečine so lahko funkcionalne (rešitev ne deluje, ne deluje dobro, ima negativne stranske učinke ipd.), čustvene (slab občutek ob početju nečesa), pomožni (nejevolja povezana z obiskom trgovine za nakup izdelka). Sem sodijo tudi nezaželene lastnosti (kot npr. slab design).
- 2) *Ovire.* Sem sodi vse kar preprečuje, da kupcev opravi delo oz. ga pri tem upočasnjuje (npr. pomanjkanje časa, predrage rešitve ipd.).
- 3) *Tveganja oz. nezaželeni rezultati.* Tukaj se vprašamo, kaj gre lahko narobe oz. katere so možne negativne posledice (npr. izguba kredibilnosti ob uporabi določene rešitve ipd.).

Podobno kot se pomen posameznih opravil razlikuje od kupca do kupca, tako je tudi stopnja bolečine razlikuje med kupci. Le ta je lahko ekstremna ali zmerna.

Koristi kupca zajemajo rezultate in koristi, ki si jih kupec želi prejeti. Koristi zajemajo funkcionalno uporabnost, družbene koristi, pozitivne občutke ali prihranek v denarju.

Razvrstimo jih lahko v štiri skupine:

- 1) *Zahtevane koristi.* To so koristi brez katerih rešitev ne bi delovala. Npr. pametni telefon mora omogočati opravljanje klicev.

- 2) *Pričakovane koristi.* Gre za relativno osnovne koristi, ki pričakujemo od rešitve, čeprav niso nujne. Npr. odkar je Apple oblikoval iPhone, pričakujemo, da bo telefon imel lep design in dobro izgledal.
- 3) *Želene koristi.* Gre za koristi, ki gredo dlje od naših pričakovanj, a smo veseli, če smo jih lahko deležni. Npr. želimo si, da je naš pametni telefon povezan z ostalimi napravami.
- 4) *Nepričakovane koristi.* Gre za koristi, ki presegajo naša pričakovanja in želje. Npr. zaslon na dotik - pred uvedbo zaslona na dotik pri Applu, nihče ni pomislil na to kot sestavni del pametnega telefona.

Podobno kot se stopanja bolečine razlikuje od kupca do kupca, tako imajo tudi koristi različen pomen pri kupcih – lahko so ključne ali pa zgolj »lepo je to imeti« (»essential« vs. »nice to have«).

Pri oblikovanju profila kupca je treba slediti naslednjim korakom:

- 1) *Izberite segment kupcev.* Izberite segment kupcev, ki ga želite profilirati.
- 2) *Določite opravila kupca.* Vprašajte se, kakšne naloge/aktivnosti želi opraviti vaš kupec. Vsako opravilo zapišite na en post-it listek.
- 3) *Določite bolečine kupca.* Kakšne bolečine imajo vaši kupci? Navedite čim več bolečin, pri čemer vključite tudi ovire in tveganja.
- 4) *Določite koristi kupca.* Kakšne rezultate in koristi želi vaš kupec doseči? Navedite čim več koristi.
- 5) *Razvrstite opravila, bolečine in koristi po pomembnosti glede na kupca.* Razvrstite opravila, bolečine in koristi v stolpce, pri čemer naj bodo na vrhu stolpca najpomembnejša opravila, najbolj ekstremne bolečine in najboljše ključne koristi. Na dnu stolpca pa naj se nahajajo manj pomembna opravila, zmerne bolečine, »nice to have« koristi.

Najpogostejše napake pri izdelovanju profila kupca so naslednje:

- vključevanje več segmentov kupcev v en profil,
- zamenjava opravil z rezultati,
- osredotočanje zgolj na funkcionalna opravila in zanemarjanje družbenih in čustvenih, opravil,

- določanje opravil, bolečin in koristi iz vidika ponudbe vrednosti podjetja,
- identificiranje premajhnega števila opravil, bolečin in koristi.
- Preveč splošno opisovanje bolečin in koristi.

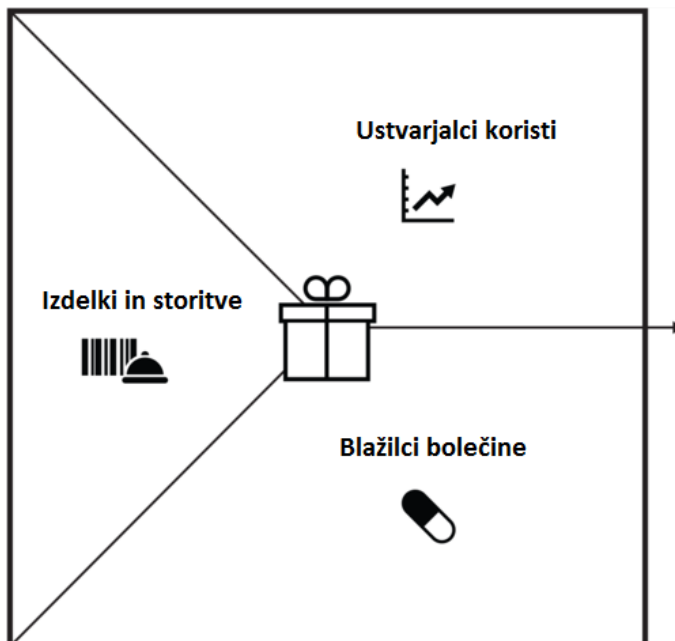
V nadaljevanju je predstavljen zemljevid vrednosti.

Zemljevid (ponudbe) vrednosti

Zemljevid vrednosti na strukturiran način prikazuje značilnosti specifične ponudbe vrednosti znotraj poslovnega modela podjetja. Ponudbo vrednosti razvrsti na *izdelke in storitve*, *blažilce bolečine* in *ustvarjalce koristi*. Cilj izdelave zemljevida vrednosti je eksplicitno opisati, kako izdelki in storitve podjetja ustvarjajo vrednost. Rezultat te aktivnosti je prikaz ponudbe vrednosti na eni strani.

Spodnja slika prikazuje tri elemente zemljevida vrednosti: 1) izdelki in storitve, 2) ustvarjalci koristi in 3) načini za lajšanje bolečine.

Slika 12: Zemljevid vrednosti



Vir: Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith in Papadacos, 2014

Izdelki in storitve predstavljajo ponudbo podjetja. Gre za seznam vseh proizvodov in storitev, na katerih temelji ponudba vrednosti. Ta skupek izdelkov in storitev pomaga kupcu opraviti bodisi funkcionalna, družbena ali čustvena opravila oz. jim pomaga zadovoljiti osnovne potrebe. Izdelki in storitve sami po sebi še ne ustvarjajo vrednosti. Vrednost se ustvari, ko izdelki in storitve naslovijo opravila, bolečine in iskane koristi specifičnega ciljnega segmenta. Seznam izdelkov in koristi lahko zajema tudi podporne aktivnosti podjetja, ki kupca podpirajo pri opravljanju različnih vlog (vloga kupca – primerjava ponudbe, vloga soustvarjalca – oblikovanje izdelka, vloga prenosnika - odstranitev izdelka).

Ponudbo vrednosti sestavljajo štiri skupine izdelkov in storitev:

- 1) *Fizični/oprijemljivi* (npr. proizvedeni izdelki)
- 2) *Neoprijemljivi* (npr. avtorske pravice, poprodajne aktivnosti)
- 3) *Digitalni* (npr. nalaganje glasbe, spletna priporočila)
- 4) *Finančni* (npr. investicijski skladi, zavarovanja)

Pomembno se je zavedati, da nimajo vsi izdelki in storitve enakega pomena za kupca. Nekateri izdelki in storitve so ključni v ponudbi vrednosti, drugi so »lepo jih je imeti« (»essential« vs. »nice to have«).

Blažilci bolečine prikazujejo, kako izdelki in storitve podjetja lajšajo specifične bolečine kupcev. Nakazujejo, kako namerava podjetje odstraniti ali zmanjšati izbrane skrbi, ki obremenjujejo kupca med pred, med in po izvedbi določenega opravila oz. mu preprečujejo opraviti delo. Najboljše ponudbe vrednosti se osredotočajo zgolj na najpomembnejše bolečine kupca (ekstremne). Namesto, da naslovijo vse bolečine kupca, se raje osredotočijo na najpomembnejše in te odpravijo na najboljši način.

Podobno kot smo razvrstili bolečino od bolj pomembne do manj pomembne, lahko podjetje razvrsti blažilce bolečine glede njihov pomen za kupca (»essential« vs. »nice to have«).

Ustvarjalci koristi prikazujejo, kako izdelki in storitve podjetja ustvarja koristi za kupca. Nazorno prikazujejo, kako namerava podjetje oblikovati rešitve in koristi, ki jih kupci zahtevajo, pričakujejo ali želijo. Slednje se nanaša na funkcionalno uporabnost, družbene koristi, pozitivne občutke in prihranke v denarju. Z ustvarjalci koristi podjetje ne potrebuje nasloviti vseh identificiranih koristi iz profila kupca, temveč zgolj samo najpomembnejše za

kupca oz. kjer se lahko izdelki in storitve podjetja diferencirajo od drugih (»essential« vs. »nice to have«).

Spodaj so predstavljeni zaporedni koraki za izdelavo zemljevida vrednosti:

1. *Navedite seznam izdelkov in storitev.* Navedite vse izdelke in storitve v okviru vaše obstoječe ponudbe.
2. *Določite načine za lajšanje bolečine.* Zapišite, kako vaši izdelki in storitve trenutno omagajo kupcem pri lajšanju bolečin z odstranjevanjem neželenih rezultatov, ovir ali tveganj. Uporabite en post-it listek za vsak način.
3. *Določite ustvarjalce koristi.* Pojasnite, kako vaši izdelki in storitve trenutno ustvarjajo pričakovani ali želeni rezultat ter koristi za kupce. Uporabite en post-it listek za vsakega ustvarjalca koristi.
4. *Razvrstite po pomembnosti.* Razvrstite izdelke, storitve, načine za lajšanje bolečine in ustvarjalce koristi glede na njihov pomen za kupca.

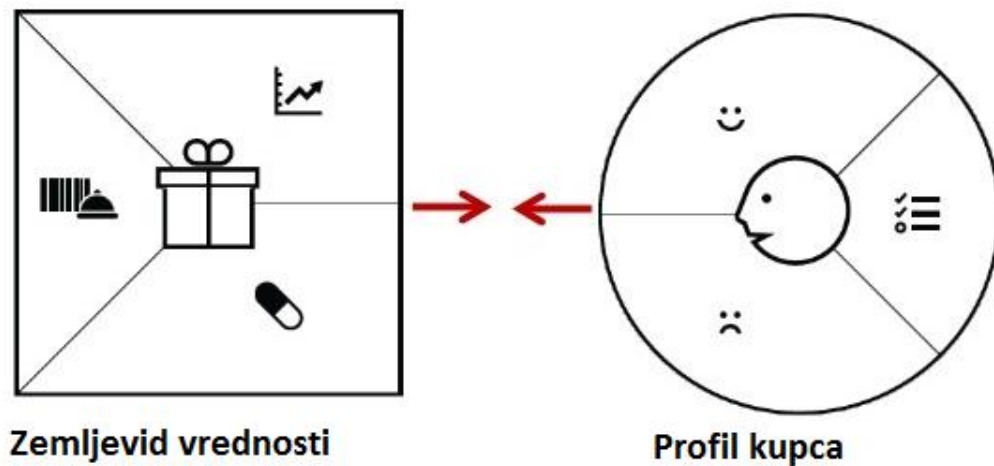
Najpogostejše napake pri izdelovanju zemljevida vrednosti so naslednje:

- naštevanje vseh izdelkov in storitev podjetja, namesto zgolj tistih, ki so vezani na specifičen segment kupcev,
- uvrščanje izdelkov in storitev med blažilce bolečine in ustvarjalce koristi,
- določanje blažilcev bolečine in ustvarjalcev koristi, ki niso povezani z bolečino in koristmi ciljnega segmenta,
- (nerealno) prizadevati si, da podjetje naslovi vse kupčeve bolečine in koristi.

Kanvas ponudbe vrednosti

Skladnost med zemljevidom vrednosti in profilom kupca (slika 13) se doseže, ko je kupcev vznemirjen glede ponudbe podjetja, kar se zgodi, ko podjetje s ponudbo vrednosti naslavlja pomembna opravila, blaži ekstremne bolečine in ustvarja ključne koristi, ki so za kupca pomembne. Doseganje ravnovesja med obema deloma Kanvasa je izjemno zahtevna naloga in predstavlja osnovo oblikovanja ponudbe vrednosti v podjetju.

Slika 13: Kanvas ponudbe vrednosti



Vir: Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith in Papadacos, 2014

Cilj ugotavljanja skladnosti med ponudbo vrednosti in profilom kupca je preveriti, ali podjetje dejansko naslavlja probleme, ki so pomembni za kupca. Rezultate tega procesa je povezanost proizvodov in storitev podjetja z opravili, bolečinami in koristmi kupca.

Pri ugotavljanju skladnosti je treba analizirati vse identificirane blažilce bolečine in ustvarjalce koristi (enega za drugim) in preveriti, če se ujemajo s predhodno identificiranimi opravili, bolečinami in koristmi kupca. Vsak element, ki se ujema s profilom kupca, ustrezno označimo. Če ujemanja med elementom in profilom ne najdemo, pomeni, da izbrani element ne prinaša vrednosti kupcu.

Poznamo tri vrste skladnosti:

1. *Ujemanje problema in rešitve.* Slednje dosežemo, ko ugotovimo (in dokažemo), katera opravila, bolečine in koristi so za kupca pomembni. Ko podjetje oblikuje ponudbo, ki naslavlja točno te elemente, sta problem in rešitev skladni.
2. *Ujemanje rešitve in trga.* Slednje dosežemo, ko naši izdelki/storitve, blažilci bolečine in ustvarjalci koristi dejansko ustvarjajo koristi za naše kupce in si utirajo pot na trgu.
3. *Ujemanje poslovnega modela.* Ko imate potrditev, da lahko vaša ponudba vrednosti postane del dobičkonosnega poslovnega modela.

2.6 Lean Branding, Creating Dynamic Brands to Generate Conversion

Pristop vitkega razvoja blagovne znamke (Busche, 2014) temelji na spoznanju, da tudi za blagovne znamke velja podobno kot za proizvode, in sicer da le-te niso nikoli dokončne. Nепrestano se morajo spreminjati in prilagajati glede na spremembe na trgu.

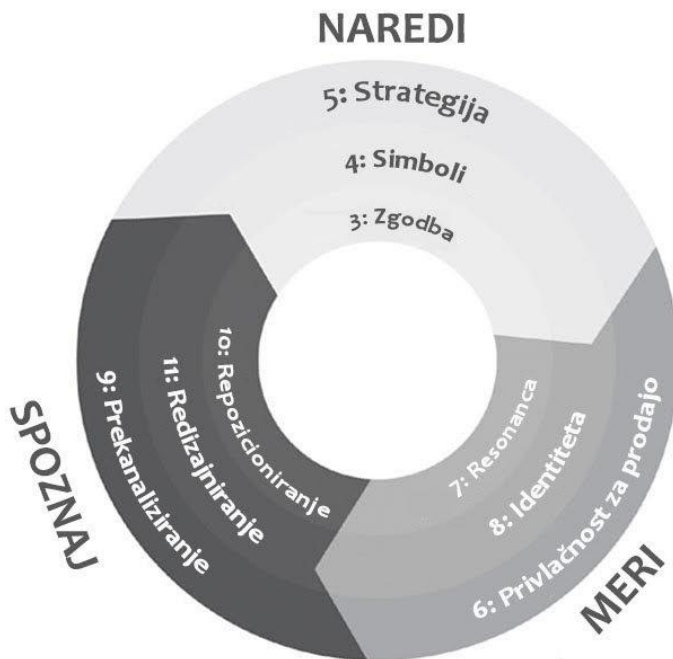
Blagovne znamke niso zgolj skupek določenih značilnosti, temveč predstavljajo veliko več. Blagovne znamke so dinamične in morajo imeti sposobnost hitrega odzivanja in prilagajanja na spreminjajoče se želje in potrebe kupcev. Vitki razvoj blagovnih znamk stremi k oblikovanju t.i. kameleonskih blagovnih znamk. Značilnosti kameleonskih blagovnih znamk so sledeče:

- Preverjanje hipotez in prilagajanje,
- vitko delovanje, usmerjeno v inoviranje,
- agilno delovanje,
- kamuflaža za preživetje.

Kot se spreminja potrošnikovo zaznavanje samega sebe (njegovi ideali, želje, potrebe, strahovi, aspiracije itn.), tako se mora spreminjati tudi blagovna znamka. Poslanstvo blagovne znamke je, da pomaga kupcu, da se približa osebi, katera želi postati.

Podjetja navadno ne lansirajo na trg končnega izdelka, temveč ga postopoma razvijajo in dopolnjujejo skladno s prejetimi povratnimi informacijami porabnikov. Proizvodi se tako neprestano prilagajajo spremenjenim željam in potrebam ciljnih segmentov. Enako velja za blagovne znamke, ki se morajo prav tako zavezati k nenehnemu prilagajanju in razvoju. Zaradi slednjega pri vitkem razvoju blagovnih znamk govorimo o neprekinjeni iteraciji med tremi aktivnostmi: 1) razvijanjem (naredi), 2) merjenjem (meri) in 3) učenjem (spoznaj) (slika 14).

Slika 14: Orodje vitkega razvoja blagovne znamke – »Lean Branding«



Vir: Prirejeno po Busche, 2014.

Orodje vitkega razvoja blagovne znamke prikazuje 25 sestavnih elementov blagovne znamke. Sam proces se prične z *razvijanjem blagovne znamke*. Čim prej je treba razviti prvo različico blagovne znamke, z njo vstopiti na trg in ugotoviti smernice njenega nadaljnjega razvoja.

Prvi korak v procesu razvijanja blagovne znamke je *oblikovanje zgodbe*. Blagovne znamke predstavljajo sredstvo, ki porabnikom omogoča, da se približajo tistemu, kar si želijo v prihodnosti postati. Zaradi slednjega je zgodba bistvenega pomena v procesu oblikovanja znamke. Sestavni elementi zgodbe so sledeči:

1. *Ime* (kako ti je ime?)
2. *Pozicioniranje* (kako mi lahko koristiš?)
3. *Obljuba* (kaj obljubljaš, da boš naredil zame?)
4. *Osebe* (kaj želim/hočem od tebe?)
5. *Uporabniška izkušnja* (kaj dobim poleg proizvoda?)
6. *Osebnost* (kdo si ti?)
7. *Cenovna strategija* (koliko me bo to stalo?)

Ključno vprašanje, na katerega mora znati podjetje odgovoriti je sledeče: »Zakaj naj se kupec odloči zame?«. S pozicioniranjem podjetje identificira mesto, ki ga želi zasesti pri potrošnikih, pri čemer mora biti hitrejši od konkurence. Pri oblikovanju pozicioniranja si podjetje lahko pomaga z naslednjimi vprašanji:

- Kdo so naši ciljni segmenti?
- Katere želje porabnikov bo naslavljal blagovna znamka?
- Kateri dejavniki bodo prisilili porabnike, da kupijo od nas?
- Kdo je naš glavni tekmeč?
- Po čem se razlikujemo od našega tekmeča?

Podjetje ima z močnim pozicioniranjem prednost na trgu pred konkurenti. Pozicioniranje je treba porabnikom sporočiti z enim stavkom (t.i. obljube), s katerim zajamemo bistvo naše vrednosti. To je razlog, zaradi katerega se porabniki vračajo k nam (npr. Subway – »Eat fresh«). Vsaka zgodba potrebuje osebe z resničnimi problemi. V ta namen si podjetja izmišljujejo osebe z realnimi potrebami in željami, ki pripomorejo k razvoju vsega, kar blagovna znamka predstavlja, ustvarja in sporoča. Porabniki se z grajenjem zgodb okoli teh osebnosti lažje poistovetijo z znamko. Blagovna znamka mora izražati osebnost podjetja, saj je to edini način, da se bo porabnik poistovetil z znamko.

Drugi korak pri razvijanju blagovne zgodbe predstavlja *oblikovanje simbolov*, ki združuje naslednje sestavne elemente:

8. *Logotip*
9. *Barvna paleta*
10. *Tipografija*
11. *Slike*
12. *Vizitka*
13. *Predstavitev znamke na eni strani*
14. *Predstavitvene prosojnice*

Če želi podjetje učinkovito vplivati na porabnikovo percepcijo blagovne znamke, mora znati strateško uporabiti te elemente. Npr. že izbira barvne palete je ključnega pomena, saj lahko potrošnika spodbudi ali odvrne od nakupa. Podobno velja za logotip, vizitko podjetja in izbiro pisave, ki sooblikujejo prvi vtis porabnika.

Tretji korak pri postavitvi uspešne blagovne znamke je *oblikovanje komunikacijske strategije*. Zgodba in simboli so namreč namenjeni, da jih preko različnih kanalov sporočamo svojim porabnikom. Sestavni elementi komunikacijske strategije so naslednji:

15. *Marketing socialnih omrežij*
16. *Pristajalne strani (angl. landing pages)*
17. *Optimizacija spletnih strani*
18. *Vsebinski marketing*
19. *Plačano oglaševanje*
20. *E-poštni marketing*
21. *Videoposnetki*
22. *Ocenjevalni sistem*
23. *Odnosi z javnostmi*
24. *Optimizacija nakupnega procesa*
25. *Partnerstvo med blagovnimi znamkami*

Zgornji sestavni elementi komunikacijske strategije predstavljajo načine, preko katerih lahko podjetje komunicira s porabniki in širšo javnostjo. Sporazumevanje s porabniki preko socialnih omrežij mora biti nevsiljivo, človeško in čim bolj naravno. Prvi vtis je ključnega pomena, zato mora podjetje posvetiti dovolj pozornosti »pristajalnim stranem«, saj je to prva stična točka med podjetjem in porabnikom. Podjetje mora upoštevati spoznanje, da slike in videoposnetki porabnikom povedo veliko več kot napisana beseda. K zanimanju potencialnih in obstoječih porabnikov za blagovno znamko pripomorejo tudi blogi. Blogi lahko vključujejo študije primera, video posnetke, slike, komentarje porabnikov, recenzije, natečaje, motivacijske citate, intervjuje ipd. Pomemben element so tudi partnerstva na različnih nivojih (npr. s kupci, z mediji, z drugimi znamkami in blogerji). Dobro partnerstvo lahko poveča domet znamke in znamko poveže z vrednotami, ki jih partner gradi že vrsto let.

Druga faza razvijanja blagovne znamke zajema *merjenje uspešnosti blagovne znamke*. Slednje zajema testiranje posameznih sestavnih elementov blagovne znamke, s čimer ugotovimo, ali smo bili pri postavljanju domnev uspešni in učinkoviti. V tej fazi je najpomembnejše, da je podjetje zmožno se oddaljiti od lastnega mišljenja in množice nepreverjenih domnev (npr. «Kupci si želijo hitre rešitve»), ki jih je postavilo v okviru prve faze razvijanja znamke. S tem namenom Busche (2014) ponuja načine, kako lahko podjetje testira posamezne predpostavke. Pri tem je prvo vprašanje, ki si ga mora podjetje zastaviti, sledeče: »Kaj želimo, da kupci delajo

pri nas?» (cilj). Takoj za tem pa se mora podjetje vprašati, katere kazalnike bo uporabilo za merjenje uspešnosti pri doseganju cilja (metrike). V tej fazi so ključni trije elementi: 1) privlačnost za prodajo, 2) identiteta in 3) resonanca.

Avtorica pristopa »Lean Branding« ponuja številne načine za preverjanje učinkovitosti posameznih komunikacijskih kanalov (socialna omrežja, blogi, odnosi z mediji, videoposnetki ipd.), ki jih podjetje uporablja pri komuniciranju s trgom. Za podjetja je namreč ključnega pomena poznavanje svojih porabnikov in zavedanje, komu je blagovna znamka namenjena. Zgodbo blagovne znamke je zato treba preveriti pri tistih, za katere je bila napisana. Podjetja morajo zelo pozorno opazovati, kako porabniki občutijo blagovno znamko in ugotoviti, ali se njihova slika sklada s tistim, kar si blagovna znamka prizadeva sporočiti porabnikom (t.i. resonanca). Ker se ljudje in njihova prizadevanja spreminjajo, je bistvenega pomena, da se temu prilagajajo tudi blagovne znamke.

Vizualna identiteta podjetja ima zelo velik vpliv na prepoznavnost blagovne znamke med porabniki kot tudi na pomen, ki ga porabniki pripisujejo izdelku ali storitvi. Zaradi slednjega je merjenje učinkovitosti vizualnih simbolov podjetja eden od pomembnih korakov te faze. Pri oblikovanju vizualnih simbolov se podjetje nikakor ne sme zanašati na povratno informacijo zgolj enega porabnika, temveč mora zbrati večje število mnenj in se šele takrat odločiti.

Tretja faza krožnega procesa razvijanja blagovne znamke zajema *učenje* (spoznaj). To je zaključna faza omenjenega orodja, v kateri podjetje združi vse zbrane podatke v celoto in pivotira v nove smeri glede na spoznanja iz predhodnih faz. Rezultat te faze je delovna različica blagovne znamke, na kateri lahko nadaljuje z razvijanjem blagovne znamke.

Faza učenja zajema tri dele: 1) pre-kanaliziranje (izbira komunikacijskih kanalov), 2) re-pozicioniranje (glede na želje in potrebe porabnikov) in 3) re-dizajniranje (izbira primernih simbolov). Podjetje mora namreč skladno s spremembami na trgu zamenjati komunikacijske kanale, prilagoditi (pivotirati) zgodbo blagovne znamke in izbrati primerne simbole. Do tovrstnih sprememb lahko pride zgolj po temeljitim raziskovanju trga, s katerim podjetje pridobi poglobljen vpogled v potrebe in želje porabnikov. Vsaka sprememba je povezana s stroški (zlasti pri vizualnem delu blagovne znamke), zato morajo biti vse spremembe utemeljene, stroški sprememb pa ne smejo preseči pridobljenih koristi prenovljene blagovne znamke.

Pristop vitkega razvoja blagovne znamke pomaga podjetjem pri oblikovanju edinstvene zgodbe blagovne znamke, vizualne predstavitve podjetja in komunikacijske strategije za učinkovito komuniciranje s porabniki. Skozi tri faze usmerja podjetja v neprestano raziskovanje trga, osredotočanje na končnega porabnika in iskanje dokazov o postavljenih hipotezah. Ker se porabniki in njihove želje ter potrebe nenehno spreminjajo, govorimo o krožnem procesu, ki se nikoli ne zaključí.

2.7 Breakthrough Branding

Pristop za oblikovanja blagovne znamke, ki ga opisuje Kaputa (2014) v knjigi Breakthrough Branding, je namenjen vsem podjetnikom in notranjim podjetnikom, ki želijo ustanoviti majhno podjetje in ga postopoma pripeljati do podjetja s prodorno blagovno znamko. Pristop zajema korake od razvijanja poslovne ideje do uspešnega pozicioniranja na trgu, oblikovanja verbalne in vizualne identitete ter trženja blagovne znamke do prehoda v večje podjetje.

Proces razvijanja blagovne znamke lahko povzamemo z naslednjimi koraki (B.R.A.N.D.):

- **Brand idea** (opredelitev ideje blagovne znamke): Najboljše blagovne znamke izhajajo iz preprostih idej. Ideja mora biti enostavna, fokusirana in se hkrati diferencirati od obstoječih na trgu. To je obljuba, ki jo podjetje daje končnim uporabnikom in je lahko zapisana na hrbtni strani poslovne vizitke (Npr. »Eat fresh.«, »Save money.«).

Podjetnik mora v proizvodu prepoznati enostavno zgodbo in jo na artikuliran, prepričljiv in inteligen način predstaviti porabnikom. Najtežji in hkrati najpomembnejši del ustanovitve podjetja je začetek. Podjetnik mora namreč najti idejo, ki bo edinstvena, drugačna in relevantna za druge. Velike ideje so vedno enostavne, fokusirane in specifične, kar omogoča podjetju, da zasede točno določeno mesto na trgu (t.i. tržna niša) in na tem področju dominira. Artikulacija ideje mora zajemati odgovore na naslednja vprašanja: kaj počne podjetje, komu je namenjeno, zakaj je to potrebno in zakaj bo uspešno. Slednje je treba povzeti z zgolj enim stavkom.

Naslednji korak je oblikovanje strategije pozicioniranja podjetja, katera mora jasno opredeliti koristi, ki jih podjetje zagotavlja ciljnim segmentom in načine, kako se te koristi prenašajo na porabnike. Načini, preko katerih so porabniki deležni koristi ponudbe podjetja, se morajo razlikovati od konkurence. S pozicioniranjem bo podjetje doseglo vidnost in prepoznavnost na trgu. Uspešna strategija pozicioniranja mora blagovno znamko predstaviti kot izjemno, drugačno, avtentično/pristno in nepozabno.

- **Represent the brand** (predstavljanje blagovne znamke): Ker je ustanovitev podjetja zelo osebna stvar, je ob razvijanju blagovne znamke podjetja treba razvijati tudi osebno blagovno znamko. Ločnica med podjetnikom in podjetjem je namreč zelo tanka. Znamka mora izražati močno verbalno in vizualno identiteto ter osebnost, ki

porabnikom sporoča idejo blagovne znamke. Slednje predstavlja DNK blagovne znamke.

Blagovni znamki je treba na kreativen način vdihniti življenje preko verbalne in vizualne identitete ter osebnosti. Prvi korak je oblikovanje verbalne identitete, ki zajema ime blagovne znamke, opis in slogan. Naslednji korak je vizualizacija blagovne znamke. Slednje zajema izbiro logotipa, oblike, barvne palete in dizajna. V tej fazi mora podjetnik razmisliti tudi o embalaži, spletni strani podjetja, uporabniški izkušnji v prodajalni, digitalni komunikaciji in vseh oglaševalskih pristopih, ki jih bo uporabilo.

- **Analyze your customers (analiziranje kupcev):** Nobena znamka ni za vsakogar in nobena znamka ne rešuje vseh problemov. Opredeliti je treba »tipičnega« kupca, ki predstavlja osebo z realnimi potrebami in željami (»brand persona«).
- **eNgage your customers (vključevanje kupcev):** V digitalni dobi si kupci želijo biti vključeni v razvoj blagovne znamke. Željni so informacij in interakcije s podjetjem, kar vpliva na njihovo izkušnjo z blagovno znamko (»brand experience«).

Nove oblike interaktivnega komuniciranja so vlogo porabnika spremenili iz pasivnega prejemnika informacij v so-ustvarjalca informacij in vsebin na spletu. Porabniki lahko dostopajo do informacij in jih so-oblikujejo kadarkoli in od kjerkoli. Avtorica ta proces, ki poteka v digitalnem svetu, poimenuje »cyberbranding«. Vsakdo lahko pove in deli svoje mnenje s preostalim svetom preko socialnih omrežij kot so Facebook, Twitter in LinkedIn. Cyberbranding omogoča oblikovanje skupnosti, v okviru katerih se odvija izjemno hiter prenos informacij, katerega podjetje težje nadzoruje v primerjavi s tradicionalnimi metodami oglaševanja.

- **Digital touchpoints (digitalne stične točke):** Podjetje mora znati izkoristiti vse pristope in orodja, ki jih ponuja digitalna doba, in slednje uporabiti za komuniciranje blagovne znamke in povezovanje s ciljnim segmenti. Vse aktivnosti morajo biti med seboj usklajene in konsistentne z idejo blagovne znamke. Stičnim točkam, kjer porabniki pridejo v stik z blagovno znamko podjetja, pravimo stične točke blagovne znamke.

Novе oblike oglaševanja temeljijo na mreženju in deljenju, kjer ima vsakdo moč, da poljubno širi informacije naprej. Danes oglaševanje »iz vrha navzdol« ni več učinkovito. Vključevanje porabnikov in oblikovanje skupnosti je neizogiben del komuniciranja blagovne znamke. Podjetje mora zato znati uspešno povezovati vse vrste oglaševanja, tako tradicionalne kot tudi sodobne iz digitalnega sveta.

Podjetnik se pri razvijanju poslovne ideje neprestano srečuje s številnimi izzivi in ovirami. Zgornji koraki razvijanja blagovne znamke podjetnika uspešno vodijo skozi izzive razvijanja osebne blagovne znamke in blagovne znamke podjetja v digitalni dobi ter ga podpirajo pri prodoru na mednarodni trg. Blagovna znamka mora izhajati iz poznavanja potreb in želja končnih porabnikov, saj nobena stvar ne more nadomestiti močne vezi med podjetjem in porabniki. Čustvena vez med porabniki in podjetjem (rešitvijo) bo zagotavljala pripadnost porabnikov in pozitivne učinke oglaševanja od ust do ust. Slednje je že od nekdaj ključno sredstvo vsakega podjetnika, v digitalni dobi pa ima le-to še toliko večji pomen.

3 Zaključek

Podjetništvo je dinamično in redko gredo stvari po načrtu. Spreminjajo se tržne razmere, potrebe porabnikov in strategije konkurentov. Podjetniki si morajo dnevno zamišljati nove strategije, kako pritegniti zanimanje porabnikov, se razlikovati od konkurentov in s tem podjetje uspešno pripeljati do rasti. Veliko podjetnikov zapravi preveč časa za vsakodnevne operativne zadeve in premalo časa nameni rasti podjetja, zaradi česar podjetja pogosto obstanejo. Podjetnik si uspešen prodor na mednarodne trge lahko zagotovi le preko ustreznega razvijanja blagovne znamke, ki bo podjetju omogočila uspešno pozicioniranje na trgu.

Razvijanje blagovne znamke ni znanost, temveč umetnost, ki od podjetnika zahteva popolno predanost procesu, ki se odvija skozi vse faze življenjskega cikla podjetja. Podjetnik, ki razvija blagovno znamko, mora neprestano razmišljati o naslednjih korakih podjetja, proizvoda in blagovne znamke. Vseskozi mora iskati načine, s katerimi bo navdušil obstoječe porabnike in hkrati pritegnil porabnike z novimi potrebami. Pri tem ga razvijajoče se digitalne tehnologije in orodja, ki jih digitalna doba ponuja, podpirajo in mu pomagajo razvijati prepoznavno in uspešno blagovno znamko.

Blagovna znamka predstavlja vrednote podjetja, njegov ugled, pripadnost in obljubo po kakovosti in drugačnosti, zato sodi med najpomembnejša sredstva podjetja. S pomočjo pristopov in orodij za razvijanje blagovne znamke, ki so predstavljena v tem gradivu, lahko podjetnik korak za korakom oblikuje blagovno znamko in jo s pomočjo različnih komunikacijskih kanalov uspešno sporoča porabnikom.

4 Literatura in viri

- Bence, Brenda. 2011. *Smarter Branding Without Breaking the Bank*. Las Vegas: Global Insight Communications LLC.
- Busche, Laura. 2014. *Lean Branding. Creating Dynamic Brands to Generate Conversion*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- European Commission: Tactics 2012. Supporting cluster marketing and branding. Handbook Available [Http://abclusters.org/wp-content/uploads/2013/12/Cluster-marketing-and-branding.pdf](http://abclusters.org/wp-content/uploads/2013/12/Cluster-marketing-and-branding.pdf) (12.2. 2018).
- Gardner, Jeremiah in Brant Cooper. 2014. *Entrepreneur's Guide To The Lean Brand: How Brand Innovation Transforms Organizations, Discovers new Value and Creates Passionate Customers*. San Diego: Market by Numbers.
- Kaputa, Catherine. 2012. *Breakthrough Branding. How Smart Entrepreneurs and Intrapreneurs Transform a Small Idea into a Big Brand*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Konečnik Ruzzier, Maja in Mitja Ruzzier. 2015. *Startup branding funnel*. Ljubljana: Založba Meritium d. o. o.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – Trženjsko upravljanje analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Osterwalder, A., Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith and Trish Papadacos. 2014. *Value proposition design*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.