

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVOJ IN MANAGEMENT ZNAMKE ŠPORTNIKA
POSAMEZNIKA**

Ljubljana, oktober 2009

MIHA KLINE

IZJAVA

Študent Miha Kline izjavljam, da sem avtor diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Maje Makovec Brenčič, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5. 10. 2009

Podpis: Miha Kline

KAZALO

UVOD	1
1. BLAGOVNA ZNAMKA.....	2
1.1 Opredelitev in razumevanje koncepta blagovne znamke	2
1.2 Sestavine blagovne znamke	6
1.3 Proces ustvarjanja blagovne znamke	7
1.4 Identiteta in podoba blagovne znamke	11
1.4.1 Identiteta blagovne znamke	11
1.4.2 Podoba blagovne znamke	12
1.5 Pozicioniranje blagovne znamke	12
1.6 Upravljanje blagovne znamke	13
1.7 Vrednost blagovne znamke oziroma premoženje blagovne znamke.....	17
2. POSAMEZNIKI KOT BLAGOVNE ZNAMKE–OSEBNE ZNAMKE..	21
3. ŠPORTNIKI KOT BLAGOVNE ZNAMKE	27
4. BLAGOVNA ZNAMKA LEBRON JAMES	33
4.1 Kariera: »ŠPORTNIK LeBron James«	34
4.2 Kariera: »VODJA LeBron James«	35
4.3 Kariera: »PODJETNIK LeBron James« in njegova agencija LRMR.....	36
LRMR – trženjska agencija	37
4.4 Kariera: »ČLOVEK, OSEBA in DOBROTNİK LeBron James«	38
SKLEP	41
LITERATURA IN VIRI.....	43
PRILOGE.....	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava med klasičnim in sodobnim konceptom upravljanja blagovnih znamk	14
Tabela 2: Deset največjih blagovnih znamk v letu 2008	20
Tabela 3: Deset največjih športnikov/blagovnih znamk v letu 2008	30

KAZALO SLIK

Slika 1: Značilnosti izdelka	3
Slika 2: Proces označevanja z blagovno znamko	8
Slika 3: Proces nakupnega odločanja in premoženje blagovne znamke z vidika potrošnika ..	18
Slika 4: Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti: Nike in Tiger Woods	31
Slika 5: Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti: Nike in LeBron James	32

UVOD

Zaradi naraščajoče globalizacije in vse večje konkurence na trgu je prihodnost podjetij bolj negotova in nepredvidljiva kot kdajkoli prej. Tretji, izredno vpliven, dejavnik je dramatična transformacija potrošnika prejšnjega stoletja. Oborožen z vse več informacijami in vedno večjo izbiro med »poplavo« izdelkov in storitev, je postal izredno zahteven, izbirčen in tudi vse manj zvest. Zato dandanes preprosto ne zadostuje, da imamo samo kakovosten proizvod. Ključna je graditev močne blagovne znamke, zato za podjetja in njihove vodilne managerje postaja prioriteta naloga oblikovati privlačno zunanjo podobo, ki jasno izraža identiteto podjetja in zagotavlja potrebno diferenciacijo in prepoznavnost. Blagovna znamka je postala osrednje sredstvo in najpomembnejše tržno orodje sodobnih korporacij za boj na konkurenčnem trgu, za večanje vrednosti podjetja ter za ohranitev lastne identitete.

Blagovna znamka je izredno širok koncept, ki ga še zdaleč ne smemo povezovati in omejiti zgolj na izdelke in storitve. Z blagovnimi znamkami se srečujemo prav na vsakem koraku, saj so le-te tudi države, razni svetovno znani dogodki, športni objekti, humanitarne organizacije, zgodovinske znamenitosti in tudi posamezniki. Blagovne znamke se torej vedno močnejše pojavljajo tudi na drugih družbenih področjih oziroma trgih, tako v gospodarstvu, v politiki, kot tudi v industriji zabave, v športu itd.

Šport je v procesu globalizacije, tehnološkega napredka in informacijske povezanosti, doživel razcvet in postal izrazito trženjsko usmerjen. Sočasno z razvojem športa, so se začeli razvijati in igrati pomembno vlogo v poslovnem okolju tudi športniki posamezniki kot blagovne znamke in se enakovredno priključili drugim posameznikom na področju industrije zabave, politike ipd. Športniki nastopajo kot komunikatorji blagovnih znamk. Športnik lahko zgradi tudi svojo osebno znamko in takih je med profesionalnimi športniki vedno več. Namen naloge je predstaviti poti in strategije ustvarjanja in uspešnega upravljanja osebne znamke profesionalnega športnika.

Pojav zvezdnitva in globalnih ikon v športu je s procesom globalizacije in informacijskega napredka, pa tudi z vedno večjim vplivom medijev, dobil nove razsežnosti. Potencialni »veliki asi« in zvezdniki imajo neomejene možnosti za razvoj svoje osebne znamke in svojega zvezdniskega statusa v globalno ikono. S pravim pristopom, z dobrim načrtovanjem in učinkovitimi potezami lahko dosežejo, ali celo presežejo, tudi, do sedaj, največje zvezde, ikone, heroje kot so košarkaš Michael Jordan, boksar Muhammad Ali, nogometaš Pele itd. Športniki posamezniki namreč niso več prepoznavni zgolj po svojih dosežkih, temveč je vse bolj pomembna njihova podoba, osebna znamka. Rezultat je dandanes seveda nujen, a nikakor ne zadosten pogoj za športnikovo močno osebno znamko. Za to je potrebno veliko sistematičnega in načrtovanega dela v »zakulisju« in ne le odlične predstave na igrišču. V nalogi bom pozornost posvetil prav tej načrtni graditvi, upravljanju in »negovanju« osebne blagovne znamke.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in praktičnega. Teoretični del je v osnovi deskriptiven in temelji na obstoječi znanstveni in strokovni literaturi, tako domačih kot tujih avtorjev. Praktični del pa temelji na proučevanju in analizi praktičnega primera. Delo je razdeljeno na štiri poglavja. V prvem poglavju so opredeljene teoretične osnove blagovne znamke. V drugem poglavju so blagovne znamke proučevane na ravni posameznika, v nadaljevanju je nato predstavljen še ožji vidik blagovne znamke posameznika, in sicer kot osebne znamke športnika. V zadnjem, četrtem poglavju je delo osredotočeno na študij primera košarkaškega zvezdnika LeBrona Jamesa, s pomočjo katerega sem lahko prikazal učinkovito uporabo teoretičnih konceptov s področja blagovne znamke in managementa za razlago kompleksnega primera razvoja kariere posameznega športnika.

Namen diplomskega dela je proučiti koncept blagovne znamke ter ga povezati z razvojem osebne znamke posameznika. Analitične ugotovitve bom poskušal prenesti na športno panogo in analizirati razvoj športnikove osebne znamke oziroma športnika posameznika kot blagovne znamke. Osredotočil se bom na primer ameriškega košarkarskega zvezdnika lige NBA (National Basketball Association) LeBrona Jamesa, ki se je v zadnjih letih izstrelil med svetovne zvezdnike, tako s potezami na igrišču kot z zelo skrbno načrtovanimi in izvedenimi poslovnimi in marketinškimi potezami izven njega. V nalogi bom prikazal proces načrtnega razvijanja blagovne znamke talentiranega športnika v močno in prepoznavno globalno znamko ter potrebne poti, da iz zvezdnika ustvarimo »nesmrtno« globalno ikono (npr. Muhammad Ali, Pele, Michael Jordan, Tiger Woods).

1. BLAGOVNA ZNAMKA

1.1 Opredelitev in razumevanje koncepta blagovne znamke

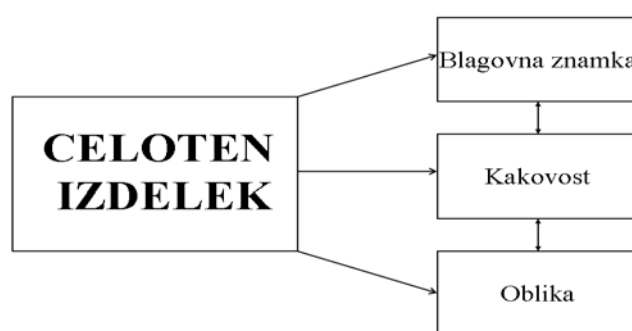
Ena izmed najbolj pogosto navedenih definicij blagovne znamke je definicija Ameriške trženjske zveze (American Marketing Association - AMA), ki blagovno znamko opredeljuje kot ime, izraz, simbol in obliko ali kombinacijo naštetega ter opisuje, da je namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega oziroma skupine prodajalcev in razlikovanju izdelka ali storitve od konkurenčnih (Kotler, 1996, str. 444).

Vsak človek ima svoje specifične želje in potrebe, ki jih vsak na svoj način zadovoljujemo. V morju izdelkov in storitev, ki nas obkrožajo in so nam ponujane, je praktično nemogoče, da ne bi vsakdo našel točno tisto, po čemer stremlji ali kar nujno potrebuje. Vendar pa njihov namen ni v tem, da jih imamo, temveč v tem, kaj nam ponujajo oziroma v kolikšni meri zadovoljujejo naše potrebe. Fizični izdelek je namreč le embalaža za njihovo korist in proizvajalci z osredotočanjem na fizični izdelek, namesto na korist, ki jo izdelek prinaša, pogosto grešijo (Kotler, 1996, str. 8). Tudi Shank (2004, str. 223) razmišlja podobno, ko opisuje izdelek kot skupek koristi, ki so oblikovani z namenom, da zadovoljijo potrebe

potrošnika in so bistvo številnih pomembnih lastnosti oziroma značilnosti, ki skupaj oblikujejo celoto, kot jo zaznava potrošnik. Izdelek sestavljajo blagovna znamka, kakovost in oblika (Slika 1).

Ljudje zelo pogosto zmotno enačijo pojma izdelek in blagovna znamka. Razliko med pojmom pa dobro pooseblja naslov članka o razlikovanju med omenjenima pojmom, ki pravi: »Izdelki so narejeni v tovarni, blagovne znamke pa v naših mislih« (Milligan, 2004, str. 29) ali precej slikovita izjava Hectorja Lainga, nekdanjega lastnika podjetja United Business: »Izdelki rjavijo, stavbe se starajo, ljudje umirajo, blagovne znamke trajajo« (Doler, 2008, str.19).

Slika 1: Značilnosti izdelka



Vir: M. D. Shank: Sports Marketing: a Strategic Perspective, 1999, str. 238.

Blagovna znamka je tisti del izdelka, ki daje, na eni strani, podjetju osnovo za razlikovanje izdelka ali storitve od konkurenčnih, na drugi strani pa je za potrošnika motiv za nakup, ker mu zagotavlja zmanjšanje možnosti nakupnega tveganja, saj je za izdelek označen z blagovno znamko, značilna določena raven kakovosti. Vrednost blagovne znamke, ki jo določata njena podoba in stopnja zavedanja, predstavlja, v dobi močne izpostavljenosti potrošnika oglasom, eno bistvenih prednosti podjetja pred konkurenco. Kapferer (1997, str. 17) meni, da blagovna znamka ni izdelek, temveč nekaj, kar mu podeljuje pomen in določa njegovo časovno in prostorsko identiteto. Makovec Brenčič (2006, str. 49) razmišlja podobno, ko blagovno znamko pojmuje kot »integralno sporočilo kupcu, ki ima jasno identiteto, podobo in prepoznavnost«. Blagovne znamke implicitno izražajo zaupanje in omogočajo prepoznavnost, nakazujejo lastnosti znamke in vzbujajo simbolične asociacije, ki jih uporabljamo za opisovanje predmetov. Tako govorimo na primer o starih »leviskah«, najljubših »adidaskah«, novemu »bitlu«, namesto da bi uporabili izraze kot so »hlače«, »športni copati« ali »avtomobil«. Izdelki oziroma storitve so tisto, kar podjetja proizvajajo oziroma ustvarjajo – blagovna znamka pa je tista, ki jo potrošnik kupi. Keller pravi: »Kar razlikuje izdelke, označene z blagovno znamko, od blaga brez blagovne znamke, je zaznavanje potrošnikov in

njihovi občutki o lastnostih izdelka in o uporabnosti le-teh. Blagovna znamka se nahaja pravzaprav v glavah potrošnikov» (Kotler, 2003, str. 419). Prepoznavnost, podoba, zaupanje in ugled so najboljše garancija za prihodnje donose. Vrednost blagovne znamke leži v njeni sposobnosti, da ustvarja denarne tokove v prihodnosti.

Cena izdelka ali storitve meri njegovo denarno vrednost; njegova blagovna znamka pa izdelek identificira in odkriva vidike njegovih razlikovalnih lastnosti: funkcionalno vrednost, zadovoljstvo in simbolično vrednost kot odraz potrošnikove samopodobe. Ena beseda, en simbol povzema idejo, mišljenje in dolg seznam lastnosti, vrednot in načel, ki jih vsebuje posamezen izdelek ali storitev. Blagovna znamka v sebi združuje identiteto, izvor, specifičnost in razliko. Je kompleksni simbol, ki lahko izraža do šest različnih pomenskih nivojev (Kotler, 2003, str. 418-419; Kapferer, 1992, str. 38-41):

- *Lastnosti*: blagovna znamka predstavlja določene lastnosti. Na primer Mercedes je blagovna znamka dragih, dobro zgrajenih, tehnično dovršenih, trajnih in zelo prestižnih avtomobilov;
- *Prednosti*: lastnosti prevedemo v funkcionalne in emocionalne prednosti. Na primer lastnost »trajen« lahko razložimo kot funkcionalno prednost, »novega avta ne bo potrebno kupiti prej kot šele čez nekaj let.« Lastnost »drag« pa govori o emocionalni prednosti, »avto me naredi pomembnega in občudovanega«;
- *Vrednote*: blagovna znamka govori o vrednotah proizvajalca. Na primer Mercedes je simbol učinkovitosti, varnosti in prestiža;
- *Kultura*: blagovna znamka lahko predstavlja določeno kulturo. Na primer Mercedes predstavlja nemško kulturo: dobra organizacija, učinkovitost, visoka kakovost;
- *Osebnost*: Blagovna znamka predstavlja določeno osebnost. Na primer Mercedes tako namiguje na stvarnega šefa (oseba), vladajočega leva (žival) ali preprosto palačo (stvar);
- *Potrošnik*: Blagovna znamka predstavlja tip potrošnika, ki kupuje ali uporablja izdelek. Za volanom Mercedesu bi tako pričakovali 55-letnega vodilnega managerja in ne 20-letnega tajnika.

Blagovne znamke identificirajo, zagotavljajo, strukturirajo in stabilizirajo ponudbo. Njihova vrednost izhaja iz zmožnosti, da zmanjšujejo tveganja in negotovost. V neprestano spreminjajočem se svetu, blagovne znamke posedujejo izjemno lastnost stabilnosti. Preprosta misel Stephen Kinga (WPP Group, London) nam lepo pojasnjuje: »Izdelek je nekaj, kar se naredi v tovarni; blagovna znamka je nekaj, kar kupec kupi. Izdelek lahko konkurenčno podjetje posnema; blagovna znamka je unikatna. Izdelek lahko hitro zastara, uspešna blagovna znamka pa je lahko večna« (Aaker, 1991, str.1).

V modernejši strokovni literaturi torej najdemo številne avtorje, ki koncept blagovne znamke opredeljujejo različno. Vendar, če vse skupaj povzamemo, ugotovimo, da pravzaprav vse vodijo k sklepu, da je blagovna znamka izrazito kompleksen koncept. Blagovna znamka

predstavlja predmet razlikovanja izdelkov ali storitev med seboj, prav tako pa predstavlja vsoto zaznavanj in občutkov, ki iz nje izhajajo ali pa jih potrošniki do znamke razvijejo sami (De Chernatony, 2002, str. 205). S to tezo se strinjata tako Aaker (2000) kot tudi Kapferer (2004), ki vse pogostejše poudarjata emocionalne sestavine blagovnih znamk, z namenom, da bi lažje pojasnila njihovo karizmatičnost in privlačnost za potrošnika.

Zgodovinski začetek blagovnih znamk ni možno natančno določiti. V preteklosti je bilo najdenih veliko dokazov o uporabi blagovne znamke, kot znaka razlikovanja, že za časa antične Grčije in Rimljanov. Takrat so, na primer, v lončarstvu mojstri uporabljali več kot pet tisoč znakov, s katerimi so označevali kraj ali ime izdelovalca. Ti znaki so bili garancija izvora, niso pa bili namenjeni privabljanju kupcev. Prvi zametki določanja blagovne znamke so bila prizadevanja srednjeveških cehov, da bi obrtniki označevali blago z zaščitnimi znaki, kar bi njih in kupce obvarovalo pred blagom slabše kakovosti (Kotler, 1996, str. 447). Ob začetkih označevanja izdelkov so imeli znaki torej vlogo razločevanja blaga in pomen takratnih blagovnih znamk je bil le v prepoznavanju proizvoda kot takega. Največji razmah blagovnih znamk opazimo v literaturi v obdobju industrijske revolucije, v 19. stoletju, predvsem v Veliki Britaniji in Franciji (Škorc, 2005, str. 6). V tem času se prav tako prvič pojavi izraz »brand«, ki izvira iz komercialne prakse žigosanja živine in hlodov v ZDA. Od tu se je prenesel na označevanje industrijsko proizvedenih široko-potrošnih izdelkov in s časom postal ključna beseda marketinga. Z nadaljnjim razvojem se je torej spreminjal tudi njihov pomen. Danes blagovna znamka »igra« vlogo sredstva za izvajanje strategije razlikovanja izdelka oziroma storitve od konkurence. Z imenom, simbolom, obliko ali kombinacijo teh elementov podjetje identificira svojo blagovno znamko, jo s tem loči od konkurence ter omogoča neposreden vpliv na stališča in obnašanje potrošnikov. Znamka pa ima še veliko širši pomen, saj vrednost podjetij (Kapferer, 1997, str. 9) ni več le osnovni kapital, kot je veljalo dolga desetletja, pač pa njihov kapital predstavlja tudi neotipljiva vrednost blagovne znamke. Tu gre za t.i. neotipljiv kapital oziroma neotipljivo premoženje, in sicer predvsem za to, kako visoko stopnjo ugleda ima blagovna znamka, kako dobro je poznana, kako je cenjena v poslovni in tudi splošni javnosti, kako je investicijsko privlačna itd. Blagovna znamka pa seveda mora zagotavljati jamstvo za kakovost, saj pravzaprav pooseblja obljubo proizvajalca oziroma lastnika, da bo svojim potrošnikom dosledno ponujal določene lastnosti, koristi in storitve. Pojavlja se kot »good will« oziroma »dobro ime«, katerega je potrebno skrbno negovati. Podobno razmišlja tudi Kline (2001, str. 28), ko pravi, da je v zadnjem času ocenjevanje vrednosti blagovnih znamk za podjetja vse pomembnejše, saj spoznavajo, da so blagovne znamke njihovo najdragocenejše premoženje, vredno veliko več kot jo izkazuje knjigovodska vrednost podjetja.

Najpomembnejši trendi, ki pred blagovne znamke postavljajo številne nove izzive in pasti, so prekomerno naraščanje števila blagovnih znamk, naraščajoča moč trgovcev, večje zahteve in pričakovanja potrošnikov, zmanjševanje zvestobe blagovnim znamkam, drobljenje trgov, vse večji pomen storitvenega sektorja, globalizacija ter razvoj tehnologije (Vodlan, 2007, str. 39).

Makovec Brenčič (2006, str. 49) pravi, »da je kupec danes vse bolj selektiven, zahteven, informiran in izobražen – a tudi vse bolj nezvest blagovnim znamkam. Še vedno zaupa pravemu poreklu – torej tistemu, ki je pozitivno in (vedno) kakovostno.« Poleg transformacije kupca, sta naraščajoča globalizacija in vse večja konkurenca na trgu, pomembno vplivali na pojmovanje in upravljanje blagovnih znamk.

1.2 Sestavine blagovne znamke

Blagovno znamko sestavljajo vidni oziroma fizični elementi in nevidni oziroma psihološki elementi. Fizično dimenzijo predstavljajo fizične lastnosti izdelka, in sicer embalaža, logotip, barve tipologija in oblika črk, znakov. Shank (1999, str. 238) trdi, da obstajajo trije pomembni konceptualni elementi blagovne znamke:

- ime blagovne znamke (angl. brand name)
- znak blagovne znamke (angl. brand mark)
- zakonsko zaščiten del blagovne znamke (angl. trade mark)

Ime blagovne znamke je izgovorljiv element znamke. Ime zapisano na svojevrsten način, s specifičnim črkovjem imenujemo logotip. Pri izbiranju imena blagovne znamke je pomembno, da simbolizira moč in zaupanje. Zato si podjetja pri izbiranju imena največkrat pomagajo z naslednjimi vodili (Shank, 2004, str. 225):

- biti mora pozitivno, razločevalno, oblikovati mora pozitivne občutke in asociacije, biti lahko dojemljivo in lahkotno za izgovorjavo;
- izražati mora koristi, ki jih izdelek prinaša potrošniku;
- biti mora skladno z znakom (logotipom) in podobo celotne linije izdelkov oziroma podjetja, mesta ali države;
- biti mora zakonsko in etično sprejemljivo, ne sme biti nasilno do ostalih blagovnih znamk ali do kogarkoli drugega.

Znak oziroma simbol blagovne znamke, je vizualni element znamke. Biti mora čim bolj enostaven in oblikovan vizualno tako, da se hitro opazi in vtisne v spomin. Obenem pa mora biti tudi izviren, saj le tako lahko loči blagovno znamko od drugih znamk. Znak je sestavni del celostne grafične podobe (CGP), ki je sestavljena iz štirih osnovnih sestavin: imena oziroma logotipa, simbola, sekundarne tipografije in izbranih barv (Dowling, 2001, str. 163). Vsi elementi skupaj tvorijo osnovno CGP, ki se odraža v vseh komunikacijskih elementih, s katerimi podjetje nastopa v odnosu do potrošnikov (embalaža, dopisi, računi itd.), partnerjev in zaposlenih ter v vseh trženjskih aktivnostih. Celostna grafična podoba je ogledalo vrednot, kulture in politike podjetja, organizacije, institucije ali posameznika, njegovih izdelkov in storitev in je ključnega pomena za razpoznavnost podjetja, organizacije, institucije ali posameznika tako pri poslovnih partnerjih, strankah kot pri širši javnosti.

Zakonsko zaščiten del blagovne znamke daje podjetju zakonsko zaščito za njegovo znamko v celoti ter podjetje s tem zaščiti, da je ne morejo uporabljati druga podjetja. Blagovna znamka pomeni pravno zaščiten znak v širšem smislu: zaščiteno ime in znak v določeni grafični predstavitvi ter barvni kombinaciji, ki ima v celoti razlikovalen značaj. S komuniciranjem blagovne znamke podjetje ustvari dobro ime in s tem pridobi relativno stalen krog kupcev. Kljub temu je ponarejanje uspešnih blagovnih znamk zelo pogosto.

Poleg fizičnih elementov, je potrebno natančneje raziskati tudi psihološki oziroma neotipljivi vidik blagovne znamke. Psihološki vidik vključuje čustva, prepričanja, stališča, vrednote in osebnost, ki jo potrošniki pripisujejo izbrani znamki (De Chernatony, 2002, str. 20). Isti avtor razmišlja še naprej, ko pravi, da so blagovne znamke kompleksne danosti, ki se sicer porajajo v trženjskih načrtih, a v resnici obstajajo v »glavah« potrošnikov (De Chernatony, 2002, str. 35). Tudi avtorja Daly and Moloney (2004, str. 30) menita, da razlikovanje med posameznimi konkurenčnimi blagovnimi znamkami sicer deloma izhaja iz trdih oziroma otipljivih delov (fizični izraz znamke), vendar najsubtilnejše razlike izhajajo iz njenih neotipljivih delov, kot so vrednote, podobe, čustva, ki sprožajo in ustvarjajo bogate in trajne asociacije ter razpoloženja v posameznem potrošniku.

Če povzamemo navedene trditve, je moč reči, da je blagovna znamka »skupek vseh zaznav, stališč, predstav, asociacij in občutkov«, ki jih ima posameznik do znamke. Šele, ko povežemo fizično in psihološko dimenzijo blagovne znamke, dobimo celostno predstavo o tem, kaj sestavlja koncept blagovne znamke.

1.3 Proces ustvarjanja blagovne znamke

Razvoj močne blagovne znamke postaja prednostna naloga za podjetja. V času, ko razlike med izdelki in storitvami postajajo resnično minimalne, za potrošnika neopazne, je prav močna blagovna znamka, njen ugled, njena prepoznavnost, sama obljuba, ki jo znamka predstavlja, torej njena dodana vrednost v očeh potrošnika, tisto, kar loči najboljše od ostalih.

Strokovnjaki s področja trženja so razvili različne modele ustvarjanja blagovnih znamk. Eden najsodobnejših je Kellerjev (2001, str. 1 – 2003, str. 59) model CBBE – Customer-Based Brand Equity oziroma model dodane vrednosti blagovne znamke, ki temelji na potrošniku. Razvoj blagovne znamke vključuje štiri korake, od katerih je vsak naslednji pogojen z uspešno izvedenim predhodnim korakom:

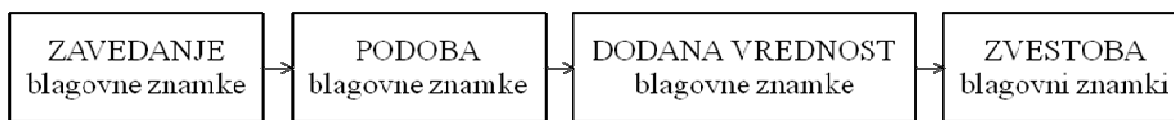
- 1) vzpostaviti ustrezno identiteto blagovne znamke, kar pomeni vzpostaviti širino in globino zavedanja blagovne znamke;
- 2) ustvariti ustrezen pomen blagovne znamke v mislih potrošnika z močnimi, pozitivnimi in edinstvenimi asociacijami;

- 3) izvabiti primerne, pozitivne reakcije potrošnikov o blagovni znamki in njenemu pomenu;
- 4) ustvariti razmerja s potrošniki, ki temeljijo na intenzivni in aktivni zvestobi.

Podobno opisuje Shank (2004, str. 228), ki pravi da je razlikovanje izdelkov, posameznikov ali podjetij od ostalih konkurentov, v očeh in glavah potrošnikov, eden glavnih izzivov pri graditvi oziroma razvoju blagovne znamke. Proces izgradnje blagovne znamke mora vključevati obnašanje potrošnika, povečevati stopnjo pozornosti, zaznavanja in prodaje. Za učinkovito uresničevanje teh ciljev je v procesu znamčenja oziroma označevanja z blagovno znamko pomembno doseganje naslednjih štirih stopenj:

- zavedanje blagovne znamke
- podoba blagovne znamke
- dodana vrednost blagovne znamke
- zvestoba blagovni znamki.

Slika 2: *Proces označevanja z blagovno znamko*



Vir: M. D. Shank: Sports Marketing: a Strategic Perspective, 2004, str. 228

Pri ustvarjanju blagovne znamke je potrebno najprej graditi in doseči zavedanje blagovne znamke pri ciljnih potrošnikih. To pomeni, da jo le-ti zaznavajo in prepoznavajo, si zapomnijo njeno ime, logotip oziroma druge elemente vizualne podobe. V nasprotnem primeru namreč blagovna znamka s stališča potrošnika nima vrednosti, saj je ne uvršča v krog blagovnih znamk, med katerimi izbira in se odloča za nakup. Prav zaradi tega je doseganje zavedanja v začetni fazi izziv vsake, predvsem pa nove blagovne znamke, doseganje visoke ravni zavedanja pa tisto, za kar se morajo zavestno boriti vsi lastniki blagovnih znamk (Czinkota et al., 2000, str. 423). Keller (2001, str. 8) poudarja, da zavedanje blagovne znamke ne pomeni zgolj potrošnikove zmožnosti prepoznati znamko in se je spomniti, temveč tudi to, da jo povezujejo – ime znamke, logotip, znak in podobno – z izbranimi asociacijami v spominu. Izstopajoča blagovna znamka je po Kellerju tista, ki ima tako širino kot globino zavedanja, kar pomeni, da potrošniki dostikrat kupijo blagovno znamko, kot tudi to, da pomislijo na znamko v različnih pogojih in okoliščinah, v katerih bi znamka lahko bila uporabljena ali porabljena. Da bi lastnik znamke, bodisi podjetje ali posameznik, povečal stopnjo zavedanja blagovne znamke, mora ustvariti pravo kombinacijo stvarnih-objektivnih in emocionalno-subjektivnih elementov v integriranem tržnem komuniciranju. Pri tem pa stremeti tudi k edinstvenosti in drugačnosti. Dandanes je namreč potrošnik vsakodnevno in na

vsakem koraku izpostavljen številnim oglasnim sporočilom ter veliki ponudbi izdelkov in storitev, kar ga je »prisililo«, da je razvil visoko stopnjo selektivnosti tržno-komunikacijskih sporočil.

Ko je doseženo potrošnikovo zavedanje blagovne znamke, sledi naslednji korak v procesu označevanja, ustvarjanje podobe blagovne znamke, ki jo podjetje želi projecirati. Podoba blagovne znamke pomeni oblikovanje prepričanja potrošnika o blagovni znamki, kar nato usmerja njegovo nakupno vedenje. Podoba blagovne znamke izraža tudi njeno osebnost. Samo podobo blagovne znamke bom podrobneje obravnaval v naslednjem podpoglavju.

Po načrtovanju podobe blagovne znamke je potrebno ustvariti oziroma doseči dodano vrednost blagovne znamke, torej dodano vrednost, ki jo znamka doda izdelku na trgu. Dodana vrednost je opredeljena kot moč, bogastvo in vrednost blagovne znamke...opis in ocena privlačnosti blagovne znamke za vse člane ciljne javnosti, ki pridejo v stik z njo (Cooper in Simons v Pickton in Broderick, 2001, str. 33). Pickton in Broderick (2001, str. 33) navajata nazoren primer podjetja Proctor & Gamble, katerega direktor Paul Polman pravi, da razliko med tržno vrednostjo njegovega podjetja (37 mrd) in knjigovodsko oceno vrednosti njegovega premoženja (8 mrd), v največji meri predstavlja vrednost blagovnih znamk. Za podjetje se dodana vrednost blagovne znamke odraža v ekonomski, za potrošnika pa v psihološki vrednosti. V tem primeru se dodana vrednost pojavi, kadar ima potrošnik visoko stopnjo zavedanja in poznavanja blagovne znamke ter v spominu ohranja močne, edinstvene in znamki naklonjene asociacije. Potrošniki morajo biti prepričani, da obstajajo bistvene razlike med to blagovno znamko in njenimi konkurenti (Keller, 2003, str. 67). Blagovne znamke postajajo vse bolj in bolj dragocene za podjetja in so vredne veliko več kot sama knjigovodska vrednost podjetja, zato za podjetja postaja vedno bolj pomembno vrednotenje blagovnih znamk (Kline, 2001, str. 28).

Zadnji, četrti korak v procesu znamčenja je zvestoba blagovni znamki. Zvestoba potrošnikov je poleg zavedanja blagovne znamke, prepoznavnosti imena, zaznane kakovosti in asociacij povezanih z blagovnimi znamkami, eden najpomembnejših sestavin močne blagovne znamke. Pomeni potrošnikovo dolgoročno preferiranje izbrane blagovne znamke, kar se odraža v ponavljajočih se odločitvah za nakup te znamke, kljub ponudbi številnih ostalih istovrstnih blagovnih znamk. Gre torej za potrošnikovo zavestno odločitev za ponovni nakup. Zvestoba izbrani blagovni znamki predstavlja veliko konkurenčno prednost podjetja in pomembno vstopno oviro za potencialne konkurente. Zvesti kupci so namreč cenovno manj občutljivi in se hitreje odločajo za nakup drugih izdelkov tega podjetja, kar, pri uvajanju novih izdelkov, podjetju pomeni tudi zmanjšano tveganje. Potrošnik se lahko hitro pomakne po lestvici zvestobe in sicer od »poskusnega nakupa«, »preferiranja znamke« (ponavljajoči nakupi) do »vztrajanja pri znamki«. Torej do točke, ko potrošnik ne kupi nobene druge blagovne znamke, kadar ni na voljo »njegove« znamke. Potrošnik, ki vztraja pri svoji znamki, je tudi tisti, ki bo najverjetneje širil pozitivne informacije od ust do ust (Pickton in Broderick, 2001, str. 39).

Splošno sprejeto stališče je, da je zvestoba blagovni znamki eden izmed načinov potrošnikovega izražanja zadovoljstva. V zadnjih letih strokovnjaki v literaturi vedno pogosteje poudarjajo razmerje in odnose med blagovno znamko in potrošniki. Izpostavljajo potrošnike, pri katerih je stopnja zadovoljstva na tako visoki ravni, da poleg zvestobe blagovni znamki, večkratnega, pogostega nakupovanja, širijo dobre informacije o znamki in podjetju – od ust do ust – postanejo t.i. ambasadorji blagovne znamke.

Keller (2001, str. 15) poudarja zanimiv vidik imenovan »uglašenost znamke«, ki jo definira kot intenziteto ali globino (intensity) psihološke navezanosti potrošnika na blagovno znamko, tako kot tudi stopnjo aktivnosti (activity) zvestega potrošnika (pogostost ponovnih nakupov, kako pogosto in obsežno potrošniki poizvedujejo po blagovni znamki, po dogodkih povezanih z njo, po ostalih zvestih potrošnikih ipd.). Primeri blagovnih znamk z visoko uglašenostjo so na primer Harley Davidson, Apple, eBay in podobne. Uglašenost znamke razdeli na štiri kategorije:

1. *Vedenjska zvestoba* (lojalnost) – gre za prvo dimenzijo uglašenosti znamke v smislu, kako pogosto potrošnik nakupuje blagovno znamko in koliko. Za uglašenost blagovne znamke je nujno potrebna vedenjska zvestoba, a ni zadostna;
2. *Vedenjska navezanost* –Prav tako nujna je močna osebna navezanost potrošnika na znamko, kar pomeni da nimajo zgolj pozitivnega mnenja o znamki, temveč jo »ljubijo«, jo opisujejo kot njihovo »najljubšo stvar« in podobno;
3. *Občutek skupnosti* – Znamka ima lahko za potrošnika še širši pomen, ko se identificira z ostalimi potrošniki blagovne znamke ali celo z zaposlenimi ali predstavniki podjetja;
4. *Aktivno vključevanje* – najmočnejša oblika zvestobe blagovni znamki se pojavi, ko je potrošnik pripravljen vložiti svoj čas, energijo in dodatna denarna sredstva, torej ne le tista, ki jih porabi za nakup ali porabo. Na primer, potrošniki se lahko včlanijo v klub blagovne znamke, lahko si izmenjavajo mnenja in izkušnje o blagovni znamki z drugimi potrošniki te znamke ali pa obiskujejo spletne strani znamke, sodelujejo v »chat-roomih« in podobno. V tem primeru postanejo t.i. ambasadorji oziroma evangelisti blagovne znamke.

O tem novejšem fenomenu je bilo nasploh veliko govora tudi na številnih marketinških konferencah, kjer so se strokovnjaki strinjali, da bo v prihodnosti mreženje med ljudmi, in ne več toliko klasično oglaševanje, tisti pravi način, na katerega bodo prepričljiva sporočila o blagovnih znamkah prodrli v potrošnikovo zavest. Prav zato so podjetja začela spodbujati nastajanje tudi t.i. »interesnih skupin«, saj postaja le-to vsaj tako pomembno kot samo oglaševanje. Na primer računalniško podjetje Dell, s svojo Ideastorm – on-line skupnostjo, kjer Dell lahko posluša svoje potrošnike in njihove ideje in nato najboljše ideje tudi uporabi (Chakraborty, 2008, str. 35). Uspešne in močne blagovne znamke aktivno spodbujajo potrošnike, da postanejo ambasadorji oziroma evangelisti njihove znamke, torej ljudje, ki tako zelo obožujejo znamko, da jo želijo nositi, si jo tetovirati na njihova telesa in o njej govoriti

drugim ljudem. Ta koncept je, na primer, lepo viden v športu, saj so zvesti navijači, goreči pristaši kluba ali športnika kot posameznika, prav ambasadurji blagovne znamke, ki sem jih opisoval prej. Torej potrošniki, ki se čutijo tesno povezane z znamko, se tudi identificirajo z njo, so pripravljeni vložiti svoj čas, energijo in dodatna denarna sredstva, ne le tista, ki jih porabi za nakup ali porabo. V tem primeru na primer navijač ne kupi le vstopnice za tekmo, temveč letno karto, športne drese, šale in podobne elemente identifikacije, počuti se kot del celotne zgodbe o uspehu.

1.4 Identiteta in podoba blagovne znamke

Danes potrošnike nenehno obliva poplava informacij o velikem številu izdelkov in storitev, zato se morajo podjetja zelo truditi, da so opažena, in razvijati koncepte s katerimi zmagujejo v neprestani bitki za pozornost, želje in lojalnost potrošnikov. Ker je na zasičenem trgu konkurenca ostra, je za tržno uspešnost blagovnih znamk ključnega pomena dobro upravljanje z namenom pozicioniranja, oblikovanja podobe, večanja prepoznavnosti in stopnje zavedanja ter oblikovanja vrednosti blagovne znamke. Identiteta in podoba sta vsekakor dve izmed pomembnejših kategorij blagovne znamke, ki vplivata na potrošnika.

Pomembno je v prvi vrsti ločiti med identiteto in podobo blagovne znamke. Kotler (1996, str. 304) meni, da podoba ali imidž blagovne znamke pomeni predvsem način, kako javnost znamko zaznava. Identiteta znamke pa vključuje načine, s katerimi se podjetje želi istovetiti pred javnostjo. Identiteta torej pomeni sporočilo, katerega glavni cilj je poudariti pozitivne lastnosti podjetja, njegove korporacijske ali blagovne znamke in njeno umeščenje oziroma pozicioniranje. Identiteta se torej oblikuje, da bo podjetje ustvarilo želeno podobo.

1.4.1 Identiteta blagovne znamke

Identiteta blagovne znamke je celota notranjih (vrednote, filozofija, kultura itd.), zunanjih (celostna podoba, zgradbe, itd.) in vedenjskih značilnosti blagovne znamke. Sestavljajo jo vrednote, cilji in njene značilnosti. Identiteta blagovne znamke je najvplivnejši in najmočnejši del njene raznolikosti od drugih blagovnih znamk in naredi le-to edinstveno, posebno. Opredeljuje, kakšna je blagovna znamka v resnici, kako naj bi jo potrošniki videli, razumeli in kakšen odnos naj bi z njo oblikovali. Identiteta ni zgolj zunanja podoba blagovne znamke (simbol, slogan, logo, grafika, embalaža), temveč tudi njena individualnost, vrednote, lastnosti izdelka ali storitve, zgodovina izdelka, obnašanje ljudi, povezanih s to blagovno znamko (Kapferer, 1992, str. 31). Ločiti jo je torej potrebno od njene podobe, to je tistega, kar okolje blagovne znamke zaznava o njeni identiteti. Identiteta blagovne znamke je torej tisto sporočilo, ki ga želimo prenesti na kupca; podoba blagovne znamke pa je dejanska percepcija blagovne znamke (Doyle, 2000, str. 233).

Kapferer (1992, str. 40) navaja naslednje sestavne elemente vsake blagovne znamke: fizična podoba, osebnost znamke in kultura znamke. Fizična podoba blagovne znamke se nanaša njene otipljive značilnosti, ki jih potrošniki zaznavajo s čutili in se jo komunicira s celotno grafično podobo. Osebnost blagovne znamke sestavljajo imaginarne lastnosti, ki naj bi se ujemale s potrošnikovo osebnostjo. Kulturo blagovne znamke določajo njene vrednote. Identiteta blagovne znamke je pravzaprav nekaj podobnega kot identiteta posameznika. Je neka edinstvenost, ki blagovno znamko ločuje od drugih in jo je potrebno razvijati ter komunicirati javnosti, da se doseže čim večja skladnost identitete blagovne znamke z njeno želeno podobo.

1.4.2 Podoba blagovne znamke

Podobo blagovne znamke definiramo kot skupek zaznav, ki so nastale na osnovi potrošnikovih preteklih izkušenj in informacij o blagovni znamki. Gre za skupen celosten vtis, ki ga na potrošnika naredijo ime, simbol, embalaža, sloves storitev in fizične značilnosti izdelka, ki je označen z neko blagovno znamko (Assael, 1993, str. 398). V grobem torej podoba blagovne znamke predstavlja način potrošnikovega razmišljanja o znamki in čustva, ki jih znamka vzbuja, ko potrošnik pomisli na njo. Kot pravi Dowling (2001, str. 19) je »podoba podjetja globalna ocena, ki vsebuje prepričanje in občutke, ki jih ima posameznik o njem«. Blagovna znamka je zelo kompleksen koncept. Potrošnik si v povezavi z določeno blagovno znamko v svoji zavesti ustvari niz vtisov, prepričanj, značilnosti, stališč in občutkov. Ustvarjanje in oblikovanje dobre, pozitivne podobe znamke je dolgotrajen in zahteven proces, ki mora biti podprt s skrbno načrtovanim komuniciranjem z potrošniki. Podjetje potencialnim potrošnikom tako sporoča, kaj znamka predstavlja, katere so njene vrednote, kaj znamka potrošniku nudi oziroma zagotavlja, katere so njene prednosti ter lastnosti in podobno. Potrošniki vse dobljene informacije interpretirajo in s tem oblikujejo subjektivno percepcijo blagovne znamke oziroma njeno podobo. Ob elementih oblikovanja podobe (Kotler, 1996, str.304), na katere vpliva podjetje, je podoba blagovne znamke tudi rezultat posameznikovih lastnih izkušenj z blagovno znamko. Ljudje v podobi iščejo določene značilnosti, zato mora vsebovati sporočilo, katerega namen je poudariti glavne oblike izdelka in njegovo pozicioniranje. Le-to mora biti prepoznavno, izžarevati mora moč, saj s tem naredi kognitivni in čustveni vtis, ki se vpiše v spomin.

1.5 Pozicioniranje blagovne znamke

Pozicioniranje oziroma umeščanje blagovne znamke pomeni postopek oblikovanja ponudbe in podobe blagovne znamke z namenom, da se njen položaj zapiše na izbrano mesto v kognitivnem zemljevidu oziroma da bi v očeh ciljnih potrošnikov pridobila neko vidno mesto z določeno vrednostjo (Kotler, 1996, str. 307). Položaj oziroma pozicija blagovne znamke v potrošnikovi zavesti pomeni skupek zaznav, vtisov in občutkov, ki mu jih blagovna znamka

ponuja v primerjavi s konkurenčnimi. Oblikuje se kot rezultat načrtnega prepričevanja podjetja, čeprav bi nastal tudi brez tega, sam od sebe. Seveda podjetje pozicioniranje lastne blagovne znamke ne želi prepustiti naključju, zato mora načrtovati želene položaje, ki bodo njegovi blagovni znamki prinesli konkurenčno prednost na izbranih ciljnih trgih, ter jih nato poizkušati doseči s skrbno načrtovanimi elementi trženjskega spleta. Pozicioniranje od podjetja zahteva, da določi, koliko in katere razlike bo uporabilo za svoje ciljne kupce. S postopkom pozicioniranja podjetje oblikuje ponudbo in podobo blagovne znamke na takšen način, da je potencialnemu potrošniku jasno, kakšen je njen položaj glede na konkurenčne blagovne znamke.

Danes je na tržišču veliko število blagovnih znamk in zato je prav pozicioniranje tisto, od katerega je odvisno, kako potrošniki določene blagovne znamke sprejemajo. Strategija komuniciranja, ki spremlja blagovno znamko, mora sloneti na vsestranskem poznavanju ciljne skupine potrošnikov ter na potrebah in položaju v konkurenčnem tržnem segmentu. Za prepoznavnost blagovne znamke so potrebni vsi dejavniki tržno komunikacijskega spleta in če je bilo samo oglaševanje nekoč dovolj za doseg prepoznavnosti v očeh potencialnega potrošnika, je, glede na razmere na današnjem trgu, to premalo. Pomemben je celovit, premišljen, skrbno načrtovan in učinkovit proces upravljanja blagovne znamke.

1.6 Upravljanje blagovne znamke

Strateški management ali upravljanje blagovnih znamk, ki ga zapoveduje novodobni imperativ vodilne blagovne znamke, presega klasični koncept upravljanja blagovnih znamk, ki ga je leta 1931 uvedlo podjetje Procter & Gamble (Aaker, 1991, str. 5).

Pri klasičnem konceptu imajo glavno vlogo vodje blagovnih znamk, ki so odgovorni za trženje blagovne znamke in le-to koordinirajo s prodajo in proizvodnjo. Vodja prodaje analizira prodajo in dobiček, da bi tako določil problematične trge, podrobno utemeljil problem, oblikoval njegovo rešitev in v končni fazi nadziral izvedbo te rešitve. Njegova vloga je omejena na koordiniranje in oblikovanje predlogov, ne gre pa za dejanskega vodjo s pristojnostmi, ki bi imel širok spekter možnosti odločanja. Podjetje, v okviru klasičnega koncepta, sicer ne zapostavi nobene blagovne znamke, vendar blagovne znamke znotraj podjetja tekmujejo med seboj za čim večji delež sredstev za trženje. Največja pomanjkljivost klasičnega koncepta managementa blagovnih znamk je, prav gotovo, ocenjevanje uspešnosti blagovne znamke na osnovi kratkoročnih rezultatov. V primeru kratkoročne uspešnosti in povečane prodaje v okviru posamezne blagovne znamke, lahko odločitev za dodatno vlaganje v to blagovno znamko dolgoročno povzroči ravno nasprotno učinke. Predvsem zato, ker se s tem krši osnovno nepisano načelo, da se močne blagovne znamke ne da ustvariti čez noč. Lahko torej pride do kratkoročnega zmanjšanja dobička, vendar pa se rezultati vlaganja v blagovno znamko vendarle pokažejo šele na daljši rok (Strgar, 2005, str. 15).

Zaradi svojih pomanjkljivosti pa klasični koncept ne more zagotoviti učinkovitega odziva na vse večjo kompleksnost trgov, močno konkurenco, sil globalnega poslovanja ter poslovnega okolja agresivnih strategij blagovnih znamk. Zato se postopoma uveljavlja nov model, imenovan »model vodilne blagovne znamke« (»brand leadership model«). Bistvena razlika je v tem, da novi model poudarja strateško odločanje in temelji na identiteti blagovne znamke. Spodaj (Tabela 1) so prikazane pomembne razlike med obema konceptoma.

Sodobni koncept upravljanja blagovnih znamk torej prinaša veliko novosti oziroma sprememb. Vodja blagovne znamke je torej vodja upravljalске skupine in ima več pristojnosti. V središču upravljanja je premoženje blagovne znamke in vrednotenje le-tega. Tržno komuniciranje je lahko uspešno le, če gre tako za notranje kot tudi zunanje komuniciranje, pri čemer morajo imeti ključno vlogo zaposleni v podjetju in njihova težnja po čim boljšem razumevanju in istovetnem izražanju vrednot podjetja in njegovih blagovnih znamk. Sodobni koncept upravljanja blagovne znamke utemeljuje tudi globalno usmeritev podjetij.

Tabela 1: Primerjava med klasičnim in sodobnim konceptom upravljanja blagovnih znamk

	KLASIČNI MODEL UPRAVLJANJA BLAGOVNIH ZNAMK	SODOBNI MODEL UPRAVLJANJA BLAGOVNIH ZNAMK
Premik od taktičnega k strateškemu managementu		
Vidik	Taktični in odzivni	Strateški in vizionarski
Status / Položaj vodje blagovne znamke	Manj izkušen, krajši čas na delovnem mestu	Višji položaj v podjetju, dalj časa na delovnem mestu
Konceptualni model	Podoba blagovne znamke	Premoženje blagovne znamke
Fokus	Kratkoročna finančna merila	Vrednotenje premoženja
Premik od omejenega k širšemu fokusu		
Obseg izdelek - trg	Posamezni izdelki in trgi	Številni izdelki in trgi
Arhitektura blagovnih znamk	Enostavna	Kompleksna
Število blagovnih znamk	Osredotočenost na posamezne blagovne znamke	Osredotočenost na skupino – številne blagovne znamke
Geografski obseg	Posamezna država	Globalna usmeritev
Vloga vodje blagovne znamke pri komuniciranju	Koordinator z omejenimi možnostmi	Vodja tima s številnimi komunikacijskimi možnostmi
Usmeritev komuniciranja	Navzven, h kupcu	Navzven + navznoter
Premik od prodaje k identiteti blagovne znamke kot temelju strategije		
Temelj / Vodilo strategije	Prodaja in tržni delež	Identiteta blagovne znamke

Vir: D. A. Aaker, E. Joachimsthaler: *Brand Leadership*, 2000, str. 8

Upravljanje z identiteto in podobo blagovne znamke je ključna strateška naloga podjetij. Pickton in Broderick (2001, str. 41) navajata štiri ključne cilje strateškega upravljanja blagovnih znamk:

- Razumevanje identitete blagovnih znamk podjetja
- Komuniciranje blagovnih znamk različnim ciljnim skupinam
- Vodenje blagovnih znamk skozi njihove življenjske cikle
- Povečanje premoženja blagovne znamke.

Podobno razmišlja tudi Keller (2003, str. 44), ki navaja, da strateško upravljanje blagovne znamke obsega pripravo (dizajn) in izvedbo (implementacijo) marketinških programov in aktivnosti s ciljem zgraditi, meriti in upravljati premoženje znamke. Proces strateškega upravljanja blagovne znamke vključuje štiri glavne korake, in sicer:

1. Identifikacija in vzpostavitev pozicioniranja blagovne znamke in vrednot
2. Načrtovanje in izvedba marketinških programov blagovne znamke
3. Merjenje in interpretacija rezultatov blagovne znamke
4. Rast in vzdrževanje premoženja blagovne znamke

Različni avtorji so razvili številne teorije upravljanja blagovne znamke, kjer gre za koordinirano upravljanje s trženjskimi elementi, da bi dosegli največji učinek. Po Guhi (2007, str. 20) so elementi, ki skupaj vplivajo na zaznavanje blagovne znamke:

- *Izdelek* (angl. product): značilnost in kakovost izdelka, ki ga tržimo pod določeno blagovno znamko, vplivajo na zaznavo te znamke.
- *Pozicioniranje oziroma umeščanje* (angl. positioning): sporočilo, ki ga posredujemo z oglaševanjem, in komunikacija, morata biti zasnovana preudarno.
- *Predstavitev* (angl. presentation): prvi odjemalčev stik z izdelkom/storitvijo, ki ga/jo tržimo pod blagovno znamko, je običajno vizualen in zato pomemben del zaznave znamke.
- *Cena* (angl. price): vsaka cena izdelka ali storitve, visoka ali nizka, vpliva na zaznavo blagovne znamke.
- *Promocija/tržno komuniciranje* (angl. promotion): Za komuniciranje večine elementov trženjskega spleta so potrebne naložbe, bodisi da denar pri tem vlagamo v plačane medije, odnose z javnostmi ali v druge oblike tržnega komuniciranja.
- *Tržne/prodajne poti* (angl. place): Prostor, kjer je mogoče najti in kupiti izdelek ali storitev, zelo vpliva na zaznavo blagovne znamke. Ta kraj je funkcija uporabljenih tržnih poti.

Blagovna znamka je živ element, ki se mora nenehno prilagajati okolju in mora zato biti takšno tudi upravljanje le-te. Prav zato se vseskozi razvijajo novi pristopi upravljanja z blagovno znamko. V današnjem času v ospredje vse bolj prihaja metoda, kjer se med

blagovno znamko in potrošnikom skuša ustvariti odnos na čimbolj osebni ravni (Doler, 2007, str. 28). Pri osebnih znamkah je ta odnos še toliko bolj pomemben, saj gre pravzaprav pri vsakem potrošniku za svojevrstno povezavo, navezanost, občudovanje, doživljanje na primer slehernega zmagovalnega trenutka s športnim zvezdnikom in podobno. Če želimo, da so znamke globoko in pomembno povezane z potrošniki, je potrebno znati identificirati osnovne stične in sinergijske točke, ki morajo temeljiti na resničnih vrednotah in obljubah. Te izhajajo iz jasno opredeljenega življenjskega stila posameznikov – ciljnih potrošnikov blagovne znamke. Jasna vizija znamke, izražena z razumljivo identiteto, je zato predpogoj. Vsaka znamka lahko prodre v potrošnikove misli in zavest in praktično postane del njegovega vsakdana. To omogočijo točke enakosti med potrošnikom in znamko, kot so na primer enake vrednote, korenine, hotenja, interesi in koristi, način življenja in podobno. Pri tem pa je seveda nujen pogoj tudi ustrezni komunikacijski kanal, ki predstavlja most med znamko in potrošnikom. Gre za t.i. magični trikotnik med potrošnikom, znamko in med njima kot komunikacijski kanal, mediji. Pompe (2007, str. 33) pravi, da je model magičnega trikotnika nesporno trenutno najbolj vroča opcija za upravljanje z blagovnimi znamkami in kažipot za njihov pravilni razvoj.

Zelo pomembno za podjetja je, da se zavedajo pomembnosti nadaljnjega upravljanja z blagovno znamko po tem, ko je enkrat že dosegla določeno mesto v očeh potrošnika in s tem na trgu. Podjetja imajo na voljo več različnih strategij nadaljnje rasti in prodiranja na nove trge, kar postaja v hitro razvijajočem se poslovnem okolju nujno potrebno. Po Kotlerju (1996, str. 454-456) imajo podjetja na voljo štiri različne tovrstne strategije: *strategija širitve skupine izdelkov*, *strategija več blagovnih znamk*, *strategija nove blagovne znamke* in *strategija širitve blagovne znamke*. Med vsemi štirimi strategijami rasti tu podrobneje predstavljam le širitev blagovne znamke, saj to strategijo lahko apliciramo tudi na osebno znamko in na kasneje proučevano študijo primera.

Strategija širitve blagovne znamke oziroma uporaba ustaljenega in poznanega imena določene znamke za vstop na drugo področje, je v zadnjih dveh desetletjih ena osrednjih strategij rasti mnogih podjetij (Aaker, 1991, str. 208). Pri širitvi znamke podjetje predstavi izdelke v novi skupini izdelkov pod obstoječo blagovno znamko, ki jo potrošniki že poznajo (Kotler, 1996, str. 455). Aaker in Joachimsthaler (2000, str. 155) trdita, da prisotnost blagovne znamke na drugih področjih in v drugačnem kontekstu, povečuje dodano vrednost znamke. Tako zaradi povečane stopnje vizibilnosti kot tudi zaradi vseh na novo ustvarjenih asociacij pri potrošnikih.

Tauber (v De Chernatony in McDonald, 2003, str. 357; Aaker, 1991, str. 211) je v raziskavi 276-ih primerov širitve blagovne znamke ugotovil, da obstaja sedem načinov širitve znamke:

1. *Isti izdelek v drugačni obliki* (npr. čokoladica Mars v sladoled Mars)
2. *Značilen okus, sestavina ali komponenta* (npr. Philadelphia sirni namaz v Philadelphia solatni preliv z okusom sirnega namaza)

3. *Komplementarni izdelek* (npr. zobna ščetka Colgate in zobna pasta Colgate)
4. *Enaka franšiza potrošnikov* (npr. AA pomoč na cestah in poleg tega tudi AA avto zavarovanja, avto šole, AA Visacard, ocenjevanje hotelov itd.)
5. *Drugačni izdelki na osnovi tehnološkega ali drugačnega znanja* (npr. Honda avtomobili in Honda kosilnice; Canon fotoaparati in Canon fotokopirni aparati)
6. *Izdelki na osnovi edinstvenih prednosti, značilnosti, lastnosti ali koristi* (npr. Palmolive – vsi izdelki naj bi imeli lastnost nežnosti do kože: čistilo za posodo, mila, šamponi itd.)
7. *Izdelki na osnovi proizvajalčevega statusa, njegovega priznanega imidža, podobe* (npr. Saab avtomobili imajo v očeh potrošnika višji status zato ker Saab izdeluje tudi letala; Porsche sončna očala zaradi statusa Porsche avtomobilov).

1.7 Vrednost blagovne znamke oziroma premoženje blagovne znamke

Blagovne znamke se med seboj razlikujejo po količini moči in vrednosti. Kot sem pojasnjeval že v podpoglavju o znamčenju, je cilj oziroma prednostna naloga lastnika blagovne znamke ustvariti močno, zdravo in ugledno blagovno znamko, ki bo na trgu prepoznavna in konkurenčna. Kako pomembna postaja vrednost blagovne znamke lepo osvetljujejo besede Johna Stuarda, nekdanjega predsednika uprave družbe Quaker Oats Ltd.: »Če bi bilo potrebno to podjetje razdeliti, bi z veseljem vzel njegove blagovne znamke, zaščitne znake in dobro ime, vam pa pustil vse opredmeteno premoženje – in bolje bi se mi godilo kot vam!« (De Chernatony, 2002, str.18).

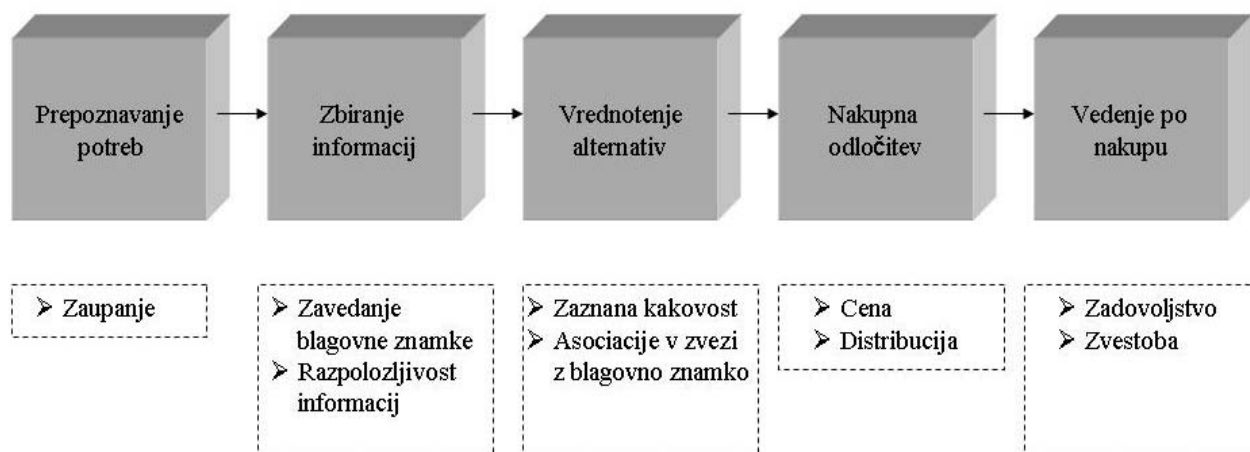
Koncept premoženja blagovne znamke je danes eden izmed najbolj pomembnih trženjskih konceptov. Z razvojem in uveljavitvijo tega koncepta se je precej povečal pomen blagovne znamke v trženjskih strategijah, vendar pa je hkrati nastalo mnogo različnih definicij omenjenega koncepta, kar je povzročalo zmedo. Prav zato ne moremo govoriti o enotnem mnenju o tem, kakšen naj bo dejansko koncept premoženja blagovne znamke in kako naj ga merimo (Keller, 2003, str. 42). Pri tem gre za temeljno razliko v pojmovanju med finančno-ekonomskim vidikom, ki govori o premoženju blagovne znamke kot o (finančni) vrednosti blagovnih znamk, in pa vidikom, ki temelji na odnosu s potrošniki in premoženje blagovne znamke definira kot razlikovalni učinek, ki ga ima poznavanje blagovne znamke na vedenje potrošnikov. Gre za tri ključne sestavine te definicije, in sicer razlikovalni učinek, poznavanje blagovne znamke in odziv potrošnika na trženjske aktivnosti (Keller, 2003, str. 60). Podobno tudi Kotler (2003, str. 422) premoženje blagovne znamke definira kot pozitivni učinek, katerega posledica je odziv kupcev na izdelek oziroma storitev ob predpostavki poznavanja imena blagovne znamke. Premoženje znamke se odraža v preferenci potrošnika za določen izdelek, ob tem, da ima možnost izbrati drugega, identičnega. Stopnja, do katere so potrošniki pripravljeni plačati več za določeno blagovno znamko, je merilo za premoženje blagovne znamke. Medtem ko lahko z določeno gotovostjo ugotovimo, da obstaja soglasnost glede

pomena razlikovalnega učinka blagovne znamke, pa obstajajo različna mnenja glede razsežnosti premoženja blagovne znamke (Strgar, 2005. str. 19).

Keller (2003, str. 67) je mnenja, da sta zavedanje in podoba blagovne znamke osnovna elementa njene vrednosti in pravi: »Vrednost blagovne znamke obstaja, ko ima potrošnik visoko stopnjo zaznave in dobrega poznavanja znamke in ohranja v spominu močne, znamki naklonjene in edinstvene asociacije na blagovno znamko.« Aaker in Joachimsthaler (2000, str.17) podata širšo razlago in pravita, da vrednost blagovne znamke sestavljajo naslednji štirje elementi: prepoznavnost znamke, zaznana kakovost, močne asociacije povezane z blagovno znamko in zvestoba blagovni znamki. Kapferrer (1997, str. 36) izpostavlja, da je potrebno razlikovati med premoženjem znamke (brand assets) in vrednostjo znamke (brand value). V nadaljevanju pravi, da so prepoznavnost, zaznana kakovost, bogate in privlačne podobe o znamki, ustvarjene v potrošnikovi glavi, elementi premoženja blagovne znamke in prepletanje teh elementov v glavah potrošnikov, določa zaznano dodano vrednost (percieved added value) blagovne znamke, v primerjavi s konkurenčnimi, kar je izvor njene privlačnosti in potrošnikove zvestobe znamki.

Ouwersloot in Tudorica (Strgar, 2005, str. 20) pa sta premoženje blagovne znamke utemeljila z modelom vedenja potrošnika oziroma s procesom nakupnega odločanja in ga dopolnila z dimenzijami premoženja blagovne znamke.

Slika 3: Proces nakupnega odločanja in premoženje blagovne znamke z vidika potrošnika



Vir: H. Ouwersloot, A. Tudorica: *Brand Personality Creation through Advertising*, 2001, str. 4

Vse blagovne znamke, vključno z najmočnejšimi, se danes soočajo s številnimi izzivi: prekomerno naraščanje števila blagovnih znamk na trgu, večja pričakovanja, selektivnost in informiranost potrošnikov, vse večji pomen storitvenega sektorja, narekujejo neprestano nadziranje in prilagajanje trgu, ter iskanje novih rešitev. Analitiki vse bolj izpostavljajo blagovno znamko, kot osnovno trajno premoženje podjetja. Vendar vsaka blagovna znamka

predstavlja dejansko le skupino zvestih potrošnikov in zato je njeno osnovno premoženje dejansko »vrednost« teh potrošnikov. Iz tega sledi, da se mora trženjsko načrtovanje osredotočiti na podaljšanje dobe trajanja potrošnikove zvestobe, pri čemer uporablja kot osrednje trženjsko orodje upravljanje z blagovno znamko (Kotler, 1996, str. 446-447).

Kaikati in Kaikati (povzeto po Kaikati, 2003) pravita, da je premoženje blagovne znamke trženjska in finančna vrednost, ki je tesno povezana z močjo blagovne znamke na trgu. Premoženje znamke je torej dodana vrednost, ki jo blagovna znamka doda izdelku, ne glede na njegove dejanske funkcionalne koristi. Blagovna znamka pomeni močno sredstvo podjetja, ker se v njej povezujejo funkcionalne vrednote, ki izhajajo iz kakovosti in jih presojamo razumno, ter čustvene vrednote, ki jih presojamo s čustvenimi merili (De Chernatony, 2002, str. 19). De Chernatony med funkcionalne vrednote blagovne znamke uvršča učinkovitost, kakovost, pripravnost in preprostost uporabe, med čustvene vrednote pa poštenost, ambicioznost, vedrost in previdnost. Zanimanje za vrednote je pomembno zaradi dejstva, da, v sodobnem poslovnem okolju, razlike med konkurenčnimi blagovnimi znamkami niso več odvisne od njihovih funkcionalnih, temveč od čustvenih vrednot. Potrošniki blagovne znamke izbirajo glede na vrednote, ki jo znamke predstavljajo, kako se ujemajo z njihovim življenjskim slogom in kako lahko z njimi zadovoljijo svoje potrebe. Vzrok za zmanjšano vrednost funkcionalnih vrednot leži v konkurenci ter številnih blagovnih znamkah, ki se po funkcionalnosti ne razlikujejo veliko. Razvoj informacijske tehnologije in vsesplošna povezanost brišejo medsebojno ločevanje funkcionalnih vrednot različnih blagovnih znamk. Zato je prihodnost obstoja in razvoja blagovnih znamk povezana s čustvenimi vrednotami, ki jih je mogoče doseči s strateško uporabo trženjskih instrumentov (Doler, 2007, str. 29).

Pravo vrednost blagovne znamke je praktično nemogoče natančno izmeriti oziroma določiti. Različni potrošniki različno ocenjujejo blagovne znamke in so v skladu s tem tudi pripravljeni plačati več ali manj za različne blagovne znamke (Kotler, 1996, str. 446). Kljub temu pa poizkušajo strokovnjaki z različnimi metodami merjenja določiti dejanske vrednosti znamk.

Ena najbolj uveljavljenih metod vrednotenja je Interbrandova metoda oziroma njihova študija vrednosti blagovnih znamk Best Global Brands, ki jo opravijo vsako leto. Za verodostojno vrednotenje morajo blagovne znamke izpolnjevati določene kriterije, da se sploh lahko uvrstijo na seznam primernih kandidatov (Interbrand.com):

- javni finančni podatki
- blagovna znamka mora vsaj tretjino prihodkov ustvariti izven države svojega izvora
- mora biti prepoznavna in imeti širšo ciljno skupino potrošnikov
- ekonomska dodana vrednost (angl. economic added value – EVA) mora biti pozitivna.

Na ta način je izključeno na primer največje ameriško podjetje Walmart, ki nastopa na medorganizacijskem trgu (na mednarodnem trgu nastopa pod drugimi imeni znamke). Pa tudi nekatere blagovne znamke, ki so v privatni lasti in bi sicer sodile v vrh, a njihovih finančnih

podatkov ni na voljo (npr. Mars). Iz raziskave so izključene tudi blagovne znamke večine telekomunikacijskih in farmacevtskih podjetij, pa tudi letalskih družb. Prav tako na seznamu ni neprofitnih organizacij oziroma njihovih blagovnih znamk (Unicef, National Geographic itd.) (Interbrand.com).

Interbrandova metoda temelji na vrednotenju znamk na način, kot bi analitik ovrednotil katerokoli premoženje: torej na osnovi tega, koliko bodo ustvarile prihodnjih donosov. Vključuje tri osnovne komponente: finančna analiza (izračune finančne moči), pomen blagovne znamke za potrošnika oziroma vpliv znamke na potrošnika pri nakupu in oceno moči blagovne znamke, ki odraža njeno sposobnost, da zagotovi obstoječe povpraševanje s strani potrošnikov (lojalnost, ponovni nakupi) in na ta način ustvarja prihodnji denarni tok.

Precej zanimive so tudi primerjave letošnje Interbrandove lestvice in ugotovljenih vrednosti s prejšnjimi leti, saj lahko vidimo, da ni bistvenih razlik. Močna blagovna znamka je namreč velika vstopna ovira za konkurenčna podjetja in zvestoba kupcev tisto, kar podjetje gradi dolgo časa in ob primernem in ustreznem upravljanju tudi dolgoročno zadrži. Tako je na primer Coca-Cola že več kot desetletje na samem vrhu, pa tudi znotraj prve deseterice ni v primerjavi z letom 1999 zaznati večjih sprememb. Mogoče je na najnovejši lestvici najbolj opazen velik skok vrednosti in prodor na deseto mesto podjetja Google, kar pa je skladno z večkrat poudarjenim razvojem tehnologije in pomembno vlogo, ki jo v današnjem času igra internet. Mnoge blagovne znamke, ki so bile vodilne že pred desetletji, so torej na vrhu tudi danes.

Tabela 2: Deset največjih blagovnih znamk v letu 2008

RANG 2009	RANG 2008	BLAGOVNA ZNAMKA	VREDNOST (v mrd \$)
1	1	Coca-Cola	66,667
2	3	IBM	59,031
3	2	Microsoft	59,007
4	4	General Electric (GE)	53,086
5	5	Nokia	35,942
6	6	Toyota	34,050
7	7	Intel	31,261
8	8	McDonald's	31,049
9	9	Disney	29,251
10	20	Google	25,590

Vir: Best Global Brands, 2009.

2. POSAMEZNIKI KOT BLAGOVNE ZNAMKE – OSEBNE ZNAMKE

Blagovna znamka je izredno širok koncept, ki ga še zdaleč ne smemo povezovati in omejiti zgolj na izdelke in storitve. Z blagovnimi znamkami se srečujemo prav na vsakem koraku, saj so le-te lahko tudi države (npr. Švica – znamka kakovosti in prestiža), razni svetovno znani dogodki (npr. FIFA nogometno svetovno prvenstvo, NFL Superbowl – finale ameriškega nogometa, Woodstock), športni objekti (Madison Square Garden – »The World's Most Famous Arena«, Allianz Arena, ipd.), humanitarne organizacije (npr. Unicef), zgodovinske znamenitosti (kraji, objekti, spomeniki, itd.) in tudi posamezniki. Ker je osrednja tema mojega diplomskega dela prav posameznik – košarkarska zvezda NBA LeBron James in njegova blagovna znamka, bom v tem poglavju podrobneje predstavil koncept osebne znamke in se v nadaljevanju posvetil podrobneje še športniku kot blagovni znamki.

Osebne znamke so relativno nov koncept v trženju in to področje je še vedno zelo slabo raziskano. Izraz »osebna znamka« je prvič uporabil Tom Peters leta 1997 v članku Fast Company in odprl vrata novim možnostim znamčenja – t.i. znamčenje oseb (angl. personal branding). Peters (1997) nazorno nakaže, kaj je pravzaprav bistvo tega koncepta, z naslednjimi besedami: »Mi smo direktorji svojih lastnih podjetij: Jaz Inc. Če želimo biti uspešni v današnjem poslovnem svetu, je naša najpomembnejša naloga biti glavni tržnik blagovne znamke Ti«. Pravzaprav danes še vedno ni literature, ki bi podrobneje pojasnjevala koncept osebne znamke in znamčenja oseb. Vendar pa se je z naraščanjem pomena blagovnih znamk kot premoženja podjetja, tudi osebnim znamkam začelo posvečati vedno večje število strokovnjakov trženja in tako lahko najdemo množico popularnih poslovnih knjig namenjenih osebnemu razvoju na to temo (Andrusia in Haskins 2000, Montoya 2003, Peters 1999, Roffer 2002) in veliko število spletnih strani, ki ponujajo tečaje in svetovanja na temo znamčenja oseb. Osnovna ideja osebnostnega znamčenja je torej, da ima vsakdo lahko svojo osebno znamko ali kot to Peters (1999) imenuje tudi »znak razlikovanja« (Shepherd, 2005, str. 590). Kot pravi Hughes (2007, str. 1115) ni nobenega razloga, da ne bi vseh poznanih vidikov znamčenja razširili tudi na osebne znamke. Tako lahko osebno znamko definiramo s pomočjo definicije American Marketing Association (2007) le, da jo razširimo tako, da vključuje tudi ljudi, posameznike. Torej osebna znamka identificira izdelek ali storitev in je »prodajalčeva« obljuba, da potrošnikom konsistentno zagotavlja specifičen skupek lastnosti, koristi in storitev (Kotler po Hughes, 2007, str. 1115).

Tudi posamezniki so lahko blagovne znamke oziroma ustvarijo svoj »personal brand« ali osebno znamko na podlagi svojih razlikovalnih lastnosti, ki jih imajo v primerjavi z drugimi, saj so le-te temeljne za vsakršno blagovno znamko. Posameznik je lahko drugačen oziroma poseben v marsičem. Lahko so te lastnosti funkcionalne (npr. sposobnosti, ki jih ima le redko kdo ali pa zunanji videz – npr. eksotična lepota) ali emocionalne narave (npr. karizma, šarm). Vendar brez učinkovitega in načrtnega upravljanja osebne znamke, te lastnosti posameznika ne morejo priti do izraza in nimajo pravega učinka na potrošnike. Ljudje se namreč radi

istovetijo s takimi posamezniki, ki se razlikujejo od drugih, saj v njihovo življenje prinašajo živost in razburljivost. Lahko celo izživijo svoje neuresničene sanje skozi osebnost, kariero in življenje takega »zvezdnika«. Identifikacija s posamezniki kot blagovnimi znamkami ima veliko opraviti tudi z našo osebnostjo: junaki, ki jih izberemo za »svoje«, povedo celo več o nas samih kot o njih (Milligan, 2004, str. 32).

Kadar govorimo o zvezdnikih in slavnih ljudeh (angl. celebrities), ne moremo mimo koncepta ustvarjanja slavnih ljudi (angl. celebrity industry), ki so jo Rein, Kotler in Stoller že leta 1987 predstavili v knjigi *High Visibility*, in ki se ohranja in uporablja še dandanes v vseh sferah poslovnega sveta, od politike do industrije zabave ter seveda tudi športa. Kdo je slavna oseba? Kaj pravzaprav je ustvarjanje slavnih ljudi? Rein, Kotler in Stoller slavno osebo definirajo kot nekoga, katerega ime pritegne pozornost, vzbuja interes in prinaša dobiček. Ustvarjanje slavnih ljudi pa je industrija kot vsaka druga, le da ta ustvarja in trži ljudi z visoko stopnjo prepoznavnosti. Tako kot na primer avtomobilsko industrijo sestavljajo delavci, orodja in načrti, ki materiale pretvarjajo v avtomobile, tako ima industrija slavnih ljudi specialiste, ki se osredotočijo na neznane in tudi dobro znane ljudi, načrtujejo in izoblikujejo njihove podobe, nadzorujejo njihovo distribucijo in upravljajo njihov vzpon do visoke prepoznavnosti (Rein et al, 1987, str. 33). Rein in ostali navajajo dober primer za to vrsto industrije, in sicer opisujejo nekdanjega napadalca in prvo zvezdo ameriške hokejske lige NHL Waynea Gretzky-ja, za katerega pravijo, da je bil prava multinacionalka v eni osebi (virtual one-person multinational corporation). Bil je nosilec oglaševalskih akcij številnih velikih blagovnih znamk, kot so Nike, Canon, Travelers Insurance idr.. Z njegovimi poslovnimi zadevami je upravljala cela skupina specialistov za trženje, podobo ter proizvodnjo in upravljanje blagovne znamke.

Ustvarjanje slavnih oseb se je razvijalo skozi štiri obdobja: 1. stopnja – »domača obrt«, 2. stopnja – »industrializacija«, 3. stopnja – »proizvodnja« in 4. stopnja – »decentralizacija« (Rein et al., 1987, str. 32-46).

1. stopnja – »Domača obrt«: V preteklosti, vse do zgodnjih dvajsetih letih 19. stoletja, sta ustvarjanje in trženje slavnih oseb funkcionirala kot domača obrt. Tipičen primer je npr. mlada, talentirana pevka, ki jo njeni starši in prijatelji spodbujajo na njeni poti do želene slave. Vendar se vse prevečkrat konča z neuspešnimi poizkusi nastopov v lokalnih barih, prireditvah ali celo petjem na ulici. Razloge za to lahko poiščemo v značilnostih te stopnje razvoja industrije slavnih oseb tj. domače obrti:

1. Kandidat ima veliko podporo družine in prijateljev.
2. Kandidat je v večji meri odvisen od samostojnega učenja in treniranja, samoiniciative, in vztrajnosti.
3. Kandidat ne razume delovanja trga in nima vseh informacij o tem, kaj trg išče, zahteva, ter ne izrablja vseh znanj specialistov industrije slavnih.

4. Izredno nizki stroški vstopa spodbujajo veliko število kandidatov, ki tekmujejo za svoje mesto na trgu. Izbirni kriteriji kupca – vodje (menedžer-ja) prizorišča – so zelo subjektivni.
5. Uspešne avdicije oziroma druge vrste preizkusnih nastopov so ključni dejavnik, ki omogočijo, da se kandidat povzpne po lestvici slave.
6. »Od ust do ust« pa je pomemben dejavnik pri širjenju kandidatovega ugleda in poznanosti, ker množičnega komuniciranja kandidat ne pozna ali ne zna uporabljati.
7. Prizorišča so v glavnem neodvisna in niso del lokalnih, regijskih, ali nacionalnih verig, mrež ali trgov.

2. stopnja – »Industrializacija«: Šele z razvojem Hollywooda in njegovega modela ustvarjanja zvezd, je proizvodnja slavnih doživela začetno »industrializacijo« in so se začeli pojavljati razni specialisti – iskalci talentov, osebni agenti, publicisti, profesionalni trenerji, finančni menedžerji – ki so bili sposobni oceniti talent kandidata, razvijati njihov potencial, ki so skušali vzbuditi interes pri vodjih prizorišč, da so kandidati lahko nastopali, in ki so se pogajali tudi o njihovih pogodbah, plačilu in honorarjih. Vsi ti novi strokovnjaki se prav tako pojavljajo in igrajo pomembno vlogo v naslednji stopnji razvoja industrije slavnih, v stopnji »proizvodnje«. Vendar obstaja pomembna razlika, saj v stopnji industrializacije še nimajo popolnoma profesionalnega statusa. Odločitve in strategije se razvijajo v trenutku, takrat ko je to potrebno, in niso rezultat obsežnega, dolgoročnega strateškega načrtovanja.

3. stopnja – »Proizvodnja«: V tej stopnji dva ključna dejavnika zaznamujeta proizvodnjo slavnih: delo specialistov industrije postane veliko bolj prefinjeno in nadzor nad procesom trženja slavnih oseb preide od kandidata v roke specialistov za to področje. Pojavijo se novi specialisti, kot so fotografi, stilisti, umetniki ličenja, strokovnjaki za komuniciranje, psihologi, raziskovalci trga in drugi, ki so pripravljeni sodelovati v procesu preoblikovanja neznanih oseb v slavne in pretvoriti visoko prepoznavnost v dobiček. Specialisti se izpopolnjujejo in postajajo veliko bolj sistematični in izobraženi. Nastajajo velike agencije z nacionalnimi ali celo mednarodnimi povezavami in pokritostjo. Na tej stopnji noben vidik podobe potencialne slavne osebe, npr. pevca – njegove pesmi, zvok, stil, oblačila, plesne točke ali delovni urnik – ni prepuščen naključju. Namen tega »sistema proizvodnje« je enostaven: lansirati kandidata na enak način kot nove izdelke lansirajo profesionalni tržniki v velikih podjetjih potrošnega blaga. Kandidatu skrbno izberejo in analizirajo potencialno občinstvo, koncept in zgodba kandidata sta negovana in oplemenitenata ter pozicionirana za občinstvo. Njegova oblačila, zunanji videz in njegovo vedenje, obnašanje so oblikovani tako, da še okrepijo njegovo vlogo. Značilnosti te faze industrije slavnih oseb so:

1. Industrija je privabila številne nove specialiste, poleg agentov, osebnih menedžerjev, publicistov in ostalih, ki so zaznamovali stopnjo industrializacije.
2. Specialisti so organizirali profesionalna združenja, da bi zavarovali in promovirali svoje interese ter vzpostavili postopke ocenjevanja in licenciranja. Rezultat tega so večje vstopne ovire in porast stopnje znanja specialistov.

3. S strategijami in taktikami ne upravljajo več kandidati sami, temveč neodvisni agenti/menedžerji ali pa vertikalno integrirana podjetja, ki imajo nacionalno in mednarodno pokritost in povezave. Ta podjetja so pripravljena porabiti večje vsote denarja za lansiranje in podpiranje slavnih oseb.
4. Proizvodnja slavnih oseb se je poleg sektorja zabave, premaknila tudi na druga področja, predvsem v šport, politiko, umetnost, poslovno okolje in tudi vero.
5. Na tej stopnji dajejo kandidati in slavne osebe tudi do 50 odstotkov svojih dohodkov raznim specialistom, ki jih obkrožajo, in tudi državi v obliki davkov.

4.stopnja – »Decentralizacija«: V zgodnjem obdobju industrije slavnih oseb, je bil vsak sektor slavnih večinoma koncentriran na izbrani lokaciji – v mestu, regiji ali državi. Med temi sta za glavni mesti veljala Hollywood, za ambiciozne filmske igralce, in New York, za poslovneže, umetnike, baletnike, gledališke igralce ali operne pevce. Tudi danes sta npr. New York (Manhattan, Broadway) in Los Angeles (Hollywood, Beverly Hills) osrednji mesti za določene sektorje slavnih ljudi. Vendar pa se je industrija slavnih, zaradi modernizacije informacijske, komunikacijske in transportne tehnologije, hitro začela razvijati v četrto stopnjo: decentralizacijo. Zaradi decentralizacije, nove tehnologije in globalizacije, imajo kandidati večje možnosti priti do statusa slavne osebe od praktično kjerkoli. Industrija slavnih pa se ne širi le prostorsko, temveč tudi časovno. Nekoč so kandidati pritegnili pozornost šele, ko so dosegli nek uspeh, dandanes pa se ta model »odkritja« premika proti modelu »vzgajanja«, v katerem se celotni proces preoblikovanja potencialne slavne osebe ali zvezde, začenja že veliko bolj zgodaj.

Kot že rečeno, se ta koncept precej na veliko uporablja tudi danes in to prav na vseh področjih, naj si gre za filmsko industrijo, šport, politiko ali katerokoli drugo področje, kjer je pomembna razpoznavnost oseb. Načrtno ustvarjanje posameznikove znamke in nato njeno upravljanje na način, da jo pripeljejo na vrh piramide, s ciljem doseči najvišjo možno stopnjo moči, vrednosti, prepoznavnosti, ugleda in posledično tudi dobička za vse udeležene strani (glavnega akterja in njegovo osebno znamko, njegove agente, podjetja, s katerimi sodeluje in drugi), se je torej v zadnjih treh desetletjih razvilo v veliko industrijo posameznikov, slavnih oseb, zvezdnikov in njihovih osebnih znamk.

Enotne opredelitve, ki bi v celoti osvetlila pojem zvezdnitva, v literaturi ni zaslediti. Različni avtorji (npr. Dyer, 1986; Rein et al., 1997; Mills, 2000) problematiko obravnavajo z različnih vidikov. Dejstvo je, da obstaja v javni sferi skupina posameznikov, ki sta jim namenjena večja pozornost in občudovanje, obenem pa imajo večji vpliv in moč, kot tisti, ki sestavljajo preostali del populacije. Prvi nastopajo na javnem odru, drugi pa dogajanje zgolj opazujejo. Iz množice izstopajoče, široko poznane in občudovane osebnosti imenujemo v angleškem jeziku »stars«, kar v slovenščino prevajamo kot zvezde oziroma zvezdniki (Breščanski, Ograjenšek, 2007, str. 52).

Fenomen zvezdnitva lahko proučujemo z dveh vidikov: ekonomskega in kulturnega (Marshall, 1997). Z ekonomskega vidika je zvezdnik blagovna znamka, ki promovira neki izdelek ali storitev, lahko tudi dobrodelno pobudo ali politično idejo (v tem smislu je zvezdnika smiselno poimenovati komunikator). Industrija zabave želi prav z ustvarjanjem zvezd ponuditi gledalcu možnost vnaprejšnje identifikacije z vrsto užitka, ki ga bo doživel npr. ob ogledu filma ali obisku koncerta. V to kategorijo sodijo tudi športni dogodki in njihovi ključni akterji. Pri ekonomskem vidiku zvezdnitva gre za vzajemni, simbiotični odnos med zvezdniki, mediji in oglaševalci, ter gledalci oziroma potrošniki. Vloga zvezdnika je pri tem naslednja: oglaševati izdelek ali bogato blagovno znamko, vplivati na vzorce porabe in predstaviti določene vrednote. Sicer pa mora komunikator imeti naslednje lastnosti: verodostojnost (strokovnost in zaupanje), privlačnost (všečnost in podobnost) in moč (Breščanski & Ograjenšek, 2007, str. 52-53).

Pogoj za uresničitev ekonomskega vidika je graditev kulturnega vidika zvezdnitva. S kulturnega vidika je zvezdnik nekdo, ki ljudem omogoča konstruirati njihovo osebnost, s ponujanjem vrednot, ki jih posamezniki nato projicirajo nase. Predstavlja utelešenje idealov. Predpogoj, da določena oseba postane zvezda tudi s tega vidika, je njena popularnost v danem prostoru in času, ki je močno odvisna od takratne in tamkajšnje ideologije njenih pojavnih oblik (Dyer, 1986). Število zvezdnikov kot blagovnih znamk, ki nastopajo v vlogi komunikatorjev drugih blagovnih znamk, se hitro večja. Najbolj se je tak način komuniciranja oziroma oglaševanja uveljavil v Ameriki, kjer zvezdniki iz industrije zabave, športniki in druge spoštovane osebnosti, letno prejmejo 800 milijonov dolarjev za oglaševanje najrazličnejših izdelkov in storitev (Clark & Horstmann, 2003). Kot najuspešnejši velja nekdanji košarkar Michael Jordan, ki je prejemal 40 milijonov dolarjev letno za nastope v oglasih podjetij (MCI-WorldCom, Bijan Fragrances, Oakley, Nike itd.) (Breščanski & Ograjenšek, 2007, str. 52). Prav podjetje Nike je postavilo svojevrsten rekord, ko je leta 2003 podpisalo 90 milijonov dolarjev vredno, sedem letno pogodbo o sodelovanju, s takrat še srednješolskim zvezdnikom košarke, LeBronom Jamesom. Da ima šport, z vidika zvezdnitva, veliko moč, govori podatek, da med najuspešnejše svetovne blagovne znamke spadajo številni športniki – že omenjena košarkarja LeBron James in Michael Jordan, nogometaš David Beckham, golfist Tiger Woods, tenisač Roger Federer, kolesar Lance Armstrong in drugi.

Načini »uporabe« zvezdnikov v oglaševanju oziroma komuniciranju so različni. Rein et al. (1987, str. 54) navajajo naslednje štiri:

1. Zvezdniki kot *igralci*, ki prikažejo uporabo izdelka ali storitve. Tak primer je Mobitelov oglas, v katerem so člani glasbene skupine Siddharta prikazali uporabo storitve MMS.
2. Zvezdniki kot *govorci ali predstavniki* podjetja oziroma neprofitne organizacije (angl. spokespeople). Tak primer so verige trgovin na drobno Lidl, ki jo Slovencem

predstavlja nogometaš Zlatko Zahovič. Slovenska ambasadorja Unicefa Boris Cavazza in Milena Zupančič pa javnost seznanjata z Unicefovimi dobrodelnimi pobudami.

3. Zvezdniki kot *posredniki izkušenj*, ki na temelju lastnih izkušenj pri uporabi oglaševanega izdelka ali storitve potrdijo njegovo vrednost. Tak primer so oglasi Kosmodisk, v katerem nastopajo športniki Aleš Brezavšček, Iztok Čop, Petra Majdič, Jure Robič in še nekateri.
4. Zvezdniki kot *prenašalci sporočil*, ki prikažejo učinke uporabe izdelka ali storitve (npr. večjo varnost v prometu ali manj sivih las). Kot primer lahko navedemo oglasa za avtomobil Citroen Xsara z manekenko Claudio Schiffer in za L'Orealove barvne preparate z igralko Andie MacDowell. Športni zvezdniki so največkrat nosilci oglaševalskih akcij za blagovne znamke športne opreme (npr. LeBron James v Nike oglaševalski akciji »We are all Witnesses« ali Michael Jordan »Just Do It«) in tudi tiste blagovne znamke, ki so v športu tradicionalno prisotne (Coca Cola, Gillete, Pepsi itd.)

Pri uporabi zvezdnikov v tržnem komuniciranju podjetja oziroma druge organizacije, ki posameznike uporabljajo v komunikacijske namene, zasledujejo naslednje cilje (Milligan, 2004, str. 33-34):

1. hitrejšo prepoznavnost blagovne znamke (povezava z zvezdnikom je eden boljših načinov promocije),
2. večjo verodostojnost (Ronald Regan je bil nosilec oglaševalske akcije za tobačne izdelke Chesterfield, kar pomeni, da morajo biti dobre),
3. povečane psihološke lastnosti (zvezdnika dojemamo kot drugačnega, ponavadi pozitivnega, zato razvijemo takšen odnos tudi do blagovne znamke, ki jo zastopa).

Organizacije poskušajo z uporabo zvezdnikov, posameznikov kot blagovnimi znamkami, v prvi vrsti pritegniti pozornost, povečati zavedanje o oglaševani znamki ali dobrodelni ponudbi in vplivati na nakupne namene ciljne javnosti. Za vplivanje na nakupne namene ciljne javnosti je bistvenega pomena, da vzpostavimo neposredno povezavo med oglaševanim izdelkom in zvezdnikom kot komunikatorjem. Pri tem je verodostojnost komunikatorja bistvenega pomena. Imeti mora vsa ustrezna znanja, sposobnosti ali izkušnje, zaradi katerih lahko poda prave, koristne in uporabne informacije o izdelku. O nakupu nas lahko prepriča tudi na podlagi svoje karizme ali lastnih uspehov, ki se preko oglasa prenesejo na znamko izdelka ali storitve. (Breščanski & Ograjenšek, 2007, str.53).

Ob vseh dobrih stvareh, ki jih prinaša uporaba znanih obrazov v marketinških akcijah, pa se je potrebno zavedati, da obstajajo tudi številne slabosti in tveganja zaradi njihovih neuspehov pri tovrstnem oglaševanju. Življenje zvezdnika je namreč do določene mere nepredvidljivo. Zato je v prvi vrsti lahko zelo nevarna zvezdnikova negativna marketinška publiciteta, saj je empirično dokazano, da ima negativna informacija o zvezdniku močan vpliv na potrošnikova prepričanja o oglaševani blagovni znamki. Potencialno uničujoči sta tudi prevelika medijska

izpostavljenost zvezdnika in zmanjševanje njegove popularnosti, saj lahko pomembno vplivata na njegovo kredibilnost v javnosti in preko tega tudi slabita znamko.

3. ŠPORTNIKI KOT BLAGOVNE ZNAMKE

Med blagovne znamke v športu ne sodijo le podjetja ali izdelki, ki jih oglašujejo, temveč tudi klubi, njihovi opremljevalci, športni dogodki, športni objekti in seveda tudi posamezniki. Kot meni Makovec Brenčič (2006, str. 49) je danes gneča na trgu blagovnih znamk velika – tudi na športnem področju. Še nikoli namreč do sedaj niso bile tako zahtevnih bitk na trgu (npr. Nike, Adidas itd.). Tekmecev je preprosto preveč – tekmujejo tako države (primer olimpijskih iger) kot posamezniki-športniki, pa izdelki ali storitve, športne prireditve, dogodki. Zato je prav tako kot na »običajnih trgih«, tudi v športu potrebno biti drugačen, inovativen, drzen in predvsem proaktiven v trženjskih znanjih ter poznavanju mednarodnih trgov – torej poznavanju športnih odjemalcev, navijačev, pa tudi vseh obstoječih in potencialnih konkurentov. Za blagovne znamke v športu veljajo enake zakonitosti, kot za »klasične«. Ob tej predpostavki je temeljna opredelitev blagovnih znamk v športu nepotrebna, saj sem v prejšnjih poglavjih naloge pojasnjeval prav koncept blagovne znamke, njihove lastnosti in trende. V tem delu se bom podrobneje osredotočil zgolj na izbrano raven blagovnih znamk v športu, in sicer na športnike posameznike kot blagovne znamke.

Športniki kot zvezdniki so lokalne, nacionalne ali globalne osebne znamke, ki jim oglaševalci plačujejo za predstavljanje njihovih blagovnih znamk. Med stotimi največjimi zvezdami na lestvici ameriške revije Forbes je skoraj 15% športnikov (Jančič, 2007, str. 8). Po novejših podatkih je ta odstotek še višji, saj v letu 2008 med prvih petdeset najdemo kar 20% športnikov. Med njimi sta najvišje na lestvici golfist Tiger Woods (2. mesto) in nogometaš David Beckham (5. mesto). Na 16. mestu, ne zaostaja veliko, nova NBA košarkarska zvezda, LeBron James, ki se je od leta 2006 povzpел za kar trideset mest. Torej vrednosti blagovnih znamk v športu rastejo. Poleg globalizacije, pa je razlog za ekonomsko uspešnost tudi kulturni vidik oziroma emocionalni pogled potrošnikov na blagovne znamke v športu. V tem pogledu so le-te zelo močne, saj je potrošnik – potem ko se do določene blagovne znamke vede prej emocionalno kot racionalno- cenovno bistveno manj občutljiv in hkrati pripravljen tudi na večjo količino potrošnje. Šport je, z medijsko dostopnostjo, sprožil splošni družbeni trend preživljanja prostega časa na aktiven način. Zato se z njim ukvarja ali ga spremlja vse več ljudi. Slednji znotraj aktivnega ali pasivnega spremljanja športa iščejo svoje junake oziroma zvezdnike, s katerimi se želijo istovetiti (Doler, 2007, str. 43).

Zvezdnštvo se ni začelo s športom. Zgodovino razvoja slavnih ljudi in zvezdnikov sem pojasnjeval že v prejšnjem poglavju, sedaj pa bom to nadgradil še z vidika športa. Pojav zvezdnštva, »nesmrtnosti« in »ikonologije« v športu je, s procesom globalizacije in informacijskega napredka, dobil nove dimenzije. Športniki posamezniki niso več prepoznavni

zgolj po svojih dosežkih, vse pomembnejša je namreč njihova skrbno negovana podoba oziroma njihova osebna znamka. Kline (2007, str. 8) pravi, da je po drugi svetovni vojni prevladoval holivudski model, ko so filmski studiji proizvajali zvezde, od Marlene Dietrich do Humphreya Bogarta. Ta se je do danes le malo spremenil in deluje tudi na ostalih družbenih področjih. Če pogledamo na primer v svet glasbe, koliko različnih »show«-ov obstaja po svetu in tudi pri nas, v katerih iščejo talentirane pevce in se nato zmagovalca načrtno in sistematično poskuša pripeljati na vrh piramide zvezd. Na trgu zvezdnic in zvezdnikov pa so, v zadnjih treh desetletjih, pridobili na veljavi tudi športniki.

V ZDA so na začetku 70. let začeli razvijati in uveljavljati model ustvarjanja športnih zvezd, ki se razlikuje od tradicionalnega holivudskega. Izberejo posameznika, za katerega ocenijo, da ima svojevrstno, zanimivo osebnost ali stil obnašanja, da ima določene sposobnosti in da je zmožen dobro komunicirati. Njegovo kariero vzamejo v svoje roke. Menedžer tega športnika za neko obdobje postane njegov lastnik, za seboj pa ima ekipo, ki jo sestavljajo: piarovec, stilist, finančnik in nekdo, ki mu načrtuje, išče ustrezne sponzorje in upravlja njegovo osebno znamko. Gre za industrijo organiziranega upravljanja posameznikove kariere, s tem pa z njegovim ugledom in prepoznavnostjo. Obstajata dva modela. Prvi je osnovan izključno na sposobnostih športnika, primer je brazilski nogometaš Ronaldo. Drugi pa ni zgrajen toliko na sposobnostih, spretnostih, športnih rezultatih kot na pojavnosti, telegeničnosti in zmožnostih komuniciranja, primer je David Beckham (Kline, 2007, str. 9). Danes se v teoriji uporabljajo različni koncepti, ki se raztezajo na premici od neznanega in neuveljavljenega športnika pa vse do nepozabne legende. Med tema ekstremoma so razporejeni športniki, ki so znani, slavni, ugledni, zvezde, junaki in ikone. Zgodovinsko gledano je bilo potrebno za veličino Aleksandra Velikega doseči nekaj velikih zmag. Danes to ne drži več. Rezultat je nujen, a ne zadosten, pogoj za športnikovo močno osebno znamko. Poleg slave je potrebno zagotoviti še njegovo visoko stopnjo poznanosti. To pomeni iz slavne osebnosti (športnika) narediti zvezdo. Gre za proces, ki je usmerjen v vzbujanje interesa s strani javnosti zanj, tudi za njegove zelo osebne zgodbe. Te so vezane na poškodbe, romance, poroke, ločitve, medsebojne odnose, vzpone in padce, skratka vse plati in globine posameznikovega življenja (Kline, 2006, str. 12). Zmage in rezultati torej niso več v prvem planu. Sposobnosti in veščine so tiste, ki športnika izpostavijo in mu prinašajo visoko stopnjo vidnosti, opaženosti v trenutku dobrega rezultata, vendar mora temu obvezno slediti nadgradnja, nadaljnji razvoj razširjenega izdelka, ki mu potem lahko rečemo osebna znamka (Kline, 2007, str. 9). Blagovne znamke torej niso nujno le športniki, ki dosegajo vrhunske rezultate in so najboljši. Sponzorjem so zagotovo prav tako zanimivi tudi posamezniki z drugimi, predvsem karakternimi lastnostmi, in tudi z drugačnim zunanjim videzom, ki pritegnejo pozornost prav s svojo drugačnostjo.

Komuniciranje je zelo pomembno, ker športniku omogoči prisotnost v medijih, saj so le-ti ključni dejavnik pri ustvarjanju njegove močne osebne znamke. Športnik je s svojimi sposobnostmi samo junak. Takšen lahko zgolj izjemoma postane zvezda ali ikona. Za prestop v to kategorijo je nujno, da je dober komunikator. Brez poznanosti in pogostega pojavljanja,

ki jih omogočajo mediji, športniki ne morejo prenašati vrednosti na blagovne znamke (Kline, 2007, str. 9). Pomemben korak v procesu upravljanja blagovne znamke posameznega športnika je, da svojo osebno znamko prenaša na tiste blagovne znamke, ki so zainteresirane za tisto ciljno javnost, ki ga gleda, obožuje, spremlja vsak njegov korak. Upravljanje s posamezniki je veliko bolj zahtevno, kot upravljanje z izdelki, saj je posameznik večino svojega časa izpostavljen javnosti in se s tem tako rekoč odpove privatnemu življenju. Vse kar počne (poklicno in zasebno) je očem javnosti privlačno, zato je zelo pomembno, kako se denimo obnaša kot oče, prijatelj, partner itd. V preteklosti je bila osnovna naloga zvezdnikov učinkovito oglaševati sponzorske izdelke, v današnjem času pa lahko razvijajo in upravljajo tudi samostojne blagovne znamke brez povezovanj z ostalimi ravni blagovnih znamk v športu (Milligan, 2004, str. 37-38). Eden izmed tovrstnih primerov osebne znamke je tudi LeBron James, ki ga podrobneje obravnavamo v naslednjem poglavju.

Poslovna finančna revija Forbes vsako leto objavi rezultate raziskave, s katero razvršča posameznike glede na vrednosti njihove blagovne znamke (Top Celebrity 100, The World's Best-Paid Athletes). Na začetku poglavja sem že govoril o tem, da je med stotimi največjimi zvezdami na lestvici vedno večje število tudi profesionalnih športnikov. Forbes v svoji metodi ne upošteva zaslužkov z naslova športa, temveč je osredotočen zgolj na njihove komercialne zaslužke. Slednji so pri številnih športnikih (predvsem najuspešnejših) višji kot zaslužki, ki jim jih prinesejo pogodbe s klubi ali zmage na različnih tekmovanjih. Na najnovejši lestvici (Tabela 3) je, kot že nekaj let zapored, na prvem mestu golfist Tiger Woods. Na drugem je nogometaš David Beckham in na visokem tretjem mestu košarkar LeBron James.

Športniki kot blagovne znamke se skozi svoj življenjski cikel na različne načine povezujejo z drugimi znamkami. Obstajajo naslednji trije načini komercializacije posameznikov (Milligan, 2004, str. 119): sponzoriranje, partnerske znamke in dogovor pri prodaji klubskih izdelkov. Velikokrat pa športni posamezniki nastopajo tudi kot blagovne znamke za humanitarne organizacije in njihove akcije, programe, ideje ali kot ambasadorji nacionalnih športnih dogodkov itd.

Številni športniki nastopajo tudi kot ambasadorji športnih dogodkov. Sodelovanje teh zvezdnikov prinaša številne pozitivne učinke, kot sta večja prepoznavnost dogodka in zaupanje vanj. Vloga ambasadorja lahko igra pomembno vlogo že v začetnih fazah (npr. v času kandidature za OI, SP itd.), saj lahko pomembno vplivajo na strokovno javnost (npr. žirijo, ki izbira prizorišče) oziroma je njihova osebna znamka, zaradi zvezdnikove verodostojnosti, njegove ekspertnosti ipd., dodana vrednost sami kandidaturi.

Tabela 3: Deset največjih športnikov/blagovnih znamk v letu 2008

RANG	BLAGOVNA ZNAMKA	ŠPORT
1	Tiger Woods	Golf
2	David Beckham	Nogomet
3	LeBron James	Košarka
4	Michael Jordan	Košarka
5	Kobe Bryant	Košarka
6	Phil Mickelson	Golf
7	Roger Federer	Tenis
8	Alex Rodriguez	Baseball
9	Kimi Raikkonen	Formula 1
10	Jeff Gordon	NASCAR

Vir: The Celebrity 100, 2008

Poleg tega imajo športni zvezdniki tudi močan vpliv na različne pore družbenega življenja, saj se mnogi želijo z njimi istovetiti, jih posnemati. Ta vloga vzornika, junaka, ideala, pa nosi tudi pomembno družbeno odgovornost. Zato se vedno večje število športnih zvezdnikov odloča za aktivno sodelovanje z različnimi humanitarnimi in dobrodelnimi organizacijami. Med humanitarnimi organizacijami, ki preko povezovanja s športnimi posamezniki načrtno upravljajo s svojimi blagovnimi znamkami, je v ospredju Organizacija Združenih narodov (OZN). Ena najbolj poznanih organizacij v okviru OZN je zagotovo Unicef, katerega ambasadorji so številni najuspešnejši športni zvezdniki, kot so, za mnoge najboljši teniški igralec vseh časov, Roger Federer, svetovna ikona, nogometaš David Beckham, NBA košarkar Paul Gasol idr. Tudi LeBron James je sodeloval v kampanjah Unicefa (npr. "NBA Cares" Unite Against AIDS Campaign), ambasadorja Unicefa pa sta tudi nekdanja slovenska nogometna reprezentanta Zlatko Zahovič in Marko Simeunovič. Številni športni zvezdniki veliko prispevajo tudi v dobrodelne namene in mnogi med njimi so ustanovili celo svoje dobrodelne organizacije. Največji zasebni dobrodelni sklad v ZDA ima kolesarski zvezdnik Lance Armstrong, ki je v LAF učinkovito vpletel tudi svoje sponzorje: Nike, AMD in Hewlett-Packard (Doler, 2007, str. 57). Košarkar LeBron James je ustanovil svoj sklad: LeBron James Family Foundation.

Najpogostejša oblika strateškega in partnerskega povezovanja je med osebno znamko športnika in blagovnimi znamkami športne opreme. To je povsem logična naveza, saj je vrhunska oprema nujno potreben dejavnik za doseganje vrhunskih rezultatov profesionalnega športnika. Sinergija med blagovnimi znamkami športne opreme in športniki je popolna, zato številni zvezdniki nastopajo kot njihovi komunikatorji. V najbolj tesni obliki sodelovanja športnik nastopa kot nosilec oglaševalskih akcij, lahko pa tudi kot posredovalec mnenj, zagovornik blagovne znamke ali kot igralec. V zadnjem desetletju pa se pojavljajo nove oblike medsebojnega sodelovanja športnikove osebne znamke in blagovnih znamk športne

opreme, ki prerašča sponzoriranje in sicer partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi medsebojno dopolnjujočih lastnosti kot prednosti. V svetu industrije športa je eden najbolj prepoznavnih primerov partnerskega povezovanja med Nike-jem in Michaelom Jordanom. Namen partnerskega povezovanja blagovnih znamk športne opreme in posameznikov je v hkratnem doseganju sinergijskih učinkov. Potrošniki se namreč radi identificirajo s posameznikom, zaradi česar so pripravljeni na potrošnjo izdelka partnerske blagovne znamke. Partnersko povezovanje zadovoljuje vse vpletene strani: blagovno znamko športne opreme, športnika posameznika in končnega potrošnika (Doler, 2007, str. 50). Med najuspešnejše primere partnerskega povezovanja zagotovo spada partnerstvo med Nikeom in golfistom Tiger Woodsom, s katerim je Nike sklenil pogodbo že leta 1996, še veliko pred njegovim vzponom. Tako je bil tudi Nike tisti, ki je sočasno gradil Tigerjevo zgodbo o uspehu in se v njo aktivno vključeval. Nike je dolgo časa sponzorstvo Woodsa vključeval v svoj izdelčni splet, kasneje pa so kot logično posledico to razmerje nadgradili s partnersko blagovno znamko.

Slika 4: Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti: Nike in Tiger Woods



Vir: Nike, 26.8.2009.

Precej podoben primer takega tesnega poslovnega sodelovanja je prav tako med Nike-om in košarkarjem LeBronom Jamesom. Nike je LeBronu leta 2003 ponudil rekordno visoko sedem letno pogodbo, vredno 90 milijonov dolarjev, še preden je maturiral na srednji šoli. Tako kot v Woodsu so tudi v njem prepoznali velik talent, ki ima velike možnosti postati superzvezdnik in eden »nesmrtnih«, ter naslediti njihovo prvo in do tedaj najsvetlejšo zvezdo svetovne košarke, Michaela Jordana.

Slika 5: Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti: Nike in LeBron James



Vir: Nike, 26.8.2009.

Obstajajo pa tudi druge vrste povezovanja, kot je, na primer, na ravni moštvenega športa, med športnikom posameznikom in njegovim klubom. V takšnem primeru je posameznik kot blagovna znamka na nek način tudi v lasti svojega delodajalca – športnega kluba. V razmerju med obema vrstama blagovnih znamk (posamezniki in klubi) je natančno določen tudi komercialni vidik. Pri prodaji izdelkov, kjer je tako ali drugače vključena podoba igralca, le-ti dobijo določen delež od prodaje. Tako sodelovanje formalno ni partnerska blagovna znamka, čeprav gre za strateško povezovanje. V osnovi se namreč posameznik in klub povezujeta zaradi športnih interesov, čeprav je v velikem številu novejših primerov lepo vidno, da je komercialni vidik celo pomembnejši kot tekmovalni. V primeru nogometaša Davida Beckhama in njegovega prestopa k madridskemu Realu, je slika precej jasna. Real Madrid namreč ni želel kupiti vrhunškega nogometaša, temveč njegovo vizualno podobo ali kot pravi Kline (2006, str. 12): »Poudarek je bil veliko bolj na njegovi »vizibilnosti«, na embalaži ali lepem obrazu in telesu, kot pa na temeljni vsebini, na Beckhamu kot človeku, osebi, karakterju, vrhunskemu nogometašu. Takšnega so nevede in nehote nakazali že menedžerji Real Madrida z izjavo, da so ga kupili zaradi tega, ker ima lepši obraz kot Ronaldinho.« Klub je sicer hitro upravičil investicijo, saj so prodali največ dresov posameznega nogometaša v zgodovini.

Športniki imajo torej veliko različnih možnosti povezovanja svoje osebne znamke z drugimi blagovnimi znamkami. Športniki imajo sicer lahko kot sponzorja le enega športnega opremljevalca, sočasno pa lahko sodelujejo s poljubnim številom drugih blagovnih znamk, pri čemer je pomembno le, da medsebojno niso konkurenčne. Tako ima običajno posamezni uspešni športnik podpisane pogodbe z večjim številom blagovnih znamk, ki se povezujejo z njim. Iz povedanega je povsem logično sklepati, da največji športni zvezdniki veliko več denarja zaslužijo iz naslova drugih komercialnih dogovorov, kot pa s klubskimi pogodbami in tekmovalnimi nagradami. Torej večino svojega zaslužka ustvarijo kot komunikatorji in ustvarjalci imidža drugih blagovnih znamk. Med vsemi športniki je na prvem mestu Tiger Woods, ki kot prvi športnik v zgodovini na ta način zaslužil na leto več kot 100 milijonov dolarjev.

Pripravljenost podjetij vlagati v posamezne športnike in njihove osebne znamke je skozi zgodovino strmo naraščala in vložki so iz leta v leto večji. Kot meni Kline (2007, str. 9), pri tem igrajo ključno vlogo mediji. Prej so bili nekateri športi (npr. golf, kolesarstvo, jadranje itd.) zanimivi samo za gledalce, ki so bili prisotni na samem dogodku. S prisotnostjo televizije pa se je to bistveno spremenilo. Tudi v panogah, ki so bile priljubljene v ozko opredeljeni ciljni skupini. Producenti so namreč našli nove modele, kako narediti TV prenos teh športov zanimiv za veliko večje število gledalcev in s tem tudi za sponzorje in oglaševalce. Doler (2007, str.59), pravi, da pri tem enega najpomembnejših dejavnikov predstavljajo gledalci. Televizijski gledalec ne bo imel interesa spremljati dogodka, če znotraj njega ne bo videl »samega sebe« oziroma drugega gledalca. Po še eni odlični sezoni v košarkarski ligi NBA, v kateri je superzvezdnik LeBron James podiral statistične rekorde enega za drugim in vrhunsko vodil svojo ekipo vse do finala vzhodne konference, je povsem razumljivo, da vedno večje število ljudi, navijačev, privrženecv vidi svoje ideale in neuresničene sanje prav v njem.

4. BLAGOVNA ZNAMKA LEBRON JAMES

LeBron Raymone James se je rodil 30. decembra, leta 1984, v mestu Akron, v zvezni državi Ohio. Bil je edinec, ki ga je vzgajala mama Gloria sama, saj svojega očeta ni nikoli poznal. Bila sta eden izmed mnogih podobnih primerov enostarševske črnske družine. Imel je precej težavno otroštvo, mama je imela veliko osebnih problemov, nikogar ni imel, ki bi igral pomembno vlogo očeta, veliko sta se selila, ker mama ni bila zmožna plačevati najemnin, precej časa je manjkalo tudi v šoli (npr. samo v četrtem razredu je manjkalo več kot 100-krat v šolskem letu) itd. Vendar pa je imel veliko srečo, da je njegov prvi trener v osnovni šoli, Frankie Walker, v njem prepoznal velik atletskega potencial. Uvidel je kako močna ljubezen do košarke gori v LeBronu in ga je zato tudi povabil k sebi, da je živel pri njih kot član družine. LeBron še danes rad izpostavi ta trenutek, kot enega prelomnih v svojem življenju in poudarja, da je zanj najljubša izmed vseh nagrad, ki so sledile v njegovi bogati karieri, prav nagrada za popolno (100%) udeležbo v šoli, ki jo je dobil takoj naslednje šolsko leto, ko se je preselil k Walkerjevi družini. Trener Walker je igral v njegovem življenju več pomembnih vlog hkrati, in sicer očeta, trenerja, učitelja in mentorja. Ko je torej LeBron prišel v varno in urejeno okolje, so se mu odprle vse možnosti, da se je začel razvijati v močno osebnost in postopno udeležati svoj potencial. Poleg varnega družinskega zavetja, pa je trener Walker igral zelo pomembno vlogo tudi v razvoju LeBrona kot košarkarja. Z Walkerjevim sinom in še štirimi drugimi dečki so sestavljali izvrstno moštvo, ki so ga v medijih poimenovali kar »The Northeast Ohio Shooting Stars« in v naslednjih treh letih so dosegli odmevne rezultate. Že takrat so strokovnjaki opazili talent LeBrona Jamesa. Sledila je selitev na srednjo šolo in štirje izmed šesterice, ki so jih ljudje na ulici imenovali »Fab Four« - LeBron, Joyce, Cotton and McGee – so se odločili, da skupaj nadaljujejo košarkaško kariero na srednji šoli Saint Vincent-Saint Mary v Akronu (Stewart, 2008). Tu se je začela LeBronova hitra in strma pot navzgor proti statusu košarkarskega zvezdnika.

LeBron James je danes glavni zvezdnik t.i. nove generacije profesionalnih športnikov, ki jih lahko imenujemo »športnik korporacija«, ki prevzemajo kontrolo nad svojimi poslovnimi odločitvami (Wilson, 2008, str.1). Pri poglobljeni analizi življenja, kariere in poslovnih odločitev LeBrona Jamesa je predvsem zanimiva ugotovitev, da uspešno sočasno ustvarja in upravlja več karier hkrati. Tako razumljen koncept razvoja karier je možno izenačiti s predhodno obravnavano strategijo širjenja blagovne znamke na nove izdelke.

Prva je kariera profesionalnega *športnika*, potem uspešnega *poslovneža*, kot tretje je očitna njegova vloga dobrega *voditelja* na prvih dveh področjih. Poleg tega je pomembna tudi njegova vloga v družbeni sferi, kot spodbujevalca in organizatorja dobrodelnih in humanitarnih akcij – »*dobrodelnež*«. Med temi različnimi karierami, pa je veliko skupnih točk, ki nam, povezane v celoto, pokažejo širino in globino multi-dimenzionalnost človeka na katerem je zgrajena osebna znamka LeBron James. Ta sposobnost združevanja spretnosti in osebnostnih lastnosti, talenta in dobrih rezultatov z uspešnimi in dobro načrtovanimi marketinškimi strategijami, podprtimi z učinkovitim komuniciranjem, je tisto, kar ga dela tako posebnega in edinstvenega na športnem in poslovnem področju. Na poti k zastavljenemu cilju – postati prvi športnik milijarder – je predpogoj, da, skupaj s svojo marketinško ekipo, uspe vse svoje športne in poslovne attribute povezati v močno in visoko prepoznavno osebno znamko in jo nato učinkovito upravljati. V nadaljevanju bom poizkušal prikazati LeBrona Jamesa, njegove športne in poslovne poteze, dosežke in uspehe na več področjih hkrati, skozi prizmo teh štirih prepoznavnih kariernih poti. Kako je na svoji poti, od srednješolskega košarkaškega talenta do prvega zvezdnika lige NBA, postopoma zgradil eno najmočnejših in najbolj prepoznavnih osebnih znamk v svetu.

4.1 Kariera: »ŠPORTNIK LeBron James«

Širši javnosti je razumljivo najbolj poznana prva karierna pot - LeBron James kot profesionalni športnik. Glavna značilnost njegove športne poti je hitro in strmo naraščanje njegovih dosežkov in uspehov, vztrajno izboljševanje statistike in doseganje statusa prvega zvezdnika, najprej srednješolske košarke, in nato tudi lige NBA (Tabela 1 in 2 v prilogi). Kot logična posledica je sledilo večanje stopnje njegove vizibilnosti, pojavljanje v medijih in s tem tudi večja stopnja poznanosti in kredibilnosti v splošni in poslovni javnosti, kar pomembno vpliva tudi na vse njegove druge karierne poti.

Že v svojem prvem letu na srednji šoli Saint Vincent-Saint Mary je LeBron, z znamenito številko 23 (kot njegov idol in do danes najboljši košarkar na svetu – Michael Jordan), popeljal svoje srednješolsko moštvo, imenovano »*Fighting Irish*« do izvrstnega izkupička (23 zmag, 1 poraz) ter prvega državnega naslova po letu 1984. V naslednjih treh letih je vztrajno izboljševal svojo statistiko (povprečja 1. leto: 21 točk, 6,2 skoka, 4,3 asistenc; 2. leto: 25,2 točk, 7,5 skoka, 5,8 asistenc; 3. leto: 29 točk, 8,3 skoka, 5,6 asistenc; 4. leto: 31,6 točk, 9,6 skoka, 4,6 asistenc), podiral rekord za rekordom, polnil dvorane, popeljal svoje moštvo še do

dveh državnih naslovov in vsakič osvojil nagrado »Mr. Basketball of Ohio«. Poleg tega je bil, kot še nihče pred njim, kar trikrat imenovan v All-USA First Team moštvo sezone, prejel številne nagrade za najboljšega košarkarja leta, že takrat se ga je prijel vzdevek »King James«, številni so ga začeli primerjati z njegovim idolom iz otroških dni, Michaelom Jordanom, in ob vseh teh dosežkih je bila logična posledica zanimanje strokovnjakov in skavtov, predvsem pa medijev. Postal je prvi zvezdnik srednješolske košarke in s objavo na naslovnici Slam Magazine-a, se je začela njegova nacionalna medijska izpostavljenost po celotnih ZDA. Že po koncu tretjega letnika se je LeBron želel prijaviti na nabor NBA, vendar so pravila določevala, da mora kandidat zaključiti vsaj srednjo šolo. Prošnja je bila zavrnjena, vendar se mu je na ta način še dodatno dvignila stopnja poznanosti in izpostavljenosti in pojavil se je kot prvi srednješolski športnik na naslovnicaх revij Sports Illustrated in ESPN The Magazine, kar pa niso spregledali strokovnjaki podjetij Nike in Adidas, ki sta kmalu tekmovala za LeBronov podpis (Stewart, 2008, str. 2).

V NBA košarkarski ligi je LeBron nadaljeval z odličnimi predstavami in iz dneva v dan postajal večja zvezda, ki pa je kljub temu vedno postavljaj na prvo mesto ekipo. Pri osemnajstih letih, je že v debitantski sezoni postal prvi igralec moštva Cleveland Cavaliers in najmlajši igralec v zgodovini lige NBA, ki je prejel nagrado za najboljšega mladega igralca sezone »Rookie of The Year«. Naslednjo sezono so ga prvič izbrali na »All Star« tekmo zvezdnikov in v naslednjih štirih sezonah je prav tolikokrat tudi nastopil na tej najprestižnejši tekmi. V svoji tretji sezoni je, kot kapetan, popeljal Cavalierse do prvega nastopa v končnici po letu 1998, postal je najmlajši »All Star MVP«, najkoristnejši igralec in najmlajši igralec, ki je v sezoni dosegel povprečje točk preko 30 točk. LeBron je kljub svoji mladosti, z vsako novo sezono premikal mejnike, se s svojimi dosežki zapisoval v zgodovino košarke ob njena najslavnejša imena. Svojo do danes, šest letno kariero v NBA, je v letošnji sezoni okronal še z največjim priznanjem za posameznika, MVP nagrado najkoristnejšega igralca sezone, ter popeljal svoje moštvo Cleveland Cavaliers do rekordnega števila zmag v sezoni in do finala vzhodne konference.

Ob vseh statističnih rekordih, ki jih je dosegel kot posameznik, pa vsi strokovnjaki in ljubitelji košarke soglasno zatrjujejo, da je največja vrlina mladega LeBrona njegova popolna podreditev moštvu in njihovim skupnim ciljem, ter njegove voditeljske sposobnosti. Zato se bom v naslednjem podpoglavju osredotočil na njegovo drugo karierno pot, LeBron James kot vodja. Preko vloge vodje, na igrišču in izven njega, bom nato poizkušal poiskati skupne točke in povezati njegovo športno in poslovno pot in se nato v nadaljevanju posvetil tretji karierni poti, LeBron James kot poslovnež.

4.2 Kariera: »VODJA LeBron James«

Ko so LeBrona Jamesa razglasili za Najkoristnejšega igralca NBA 2009 (MVP), so ga marketinški strokovnjaki pri Nike-u slikovito opisali: »Čisto vse, kar počne na igrišču je

popolnoma skladno z celotno vizijo njegovega moštva Cleveland Cavaliers. Po stopnji njegove predanosti moštvu mu ta trenutek ni enakega. Ima edinstveno sposobnost navdihniti, motivirati, voditi in dvigniti svoje soigralce k boljši igri. To počne pravi vodja, to počne pravi soigralec.« (Nike, 2009).

Vlogo vodje je pri LeBronu Jamesu pravzaprav mogoče opaziti že zelo zgodaj v otroštvu, saj je bil že v osnovni in potem kasneje tudi v srednji šoli, kljub temu da je bil najmlajši, kapetan moštva in je veljal za pravega vodjo na igrišču. Težko obdobje odraščanja je mladega LeBrona Jamesa izklesalo v močno in prepoznavno ter markantno osebnost, ki tudi danes konsistentno sprejema odgovornost vloge vodje tako na športnem igrišču kot kapetan moštva, in v poslovnem svetu kot idejni vodja svojega podjetja ter tudi kot oče, vodja družine. Tudi danes, ko je že dosegel status globalnega zvezdnika, še vedno prvi stopi na igrišče za trening in je zadnji, ki odide. Svojo slavo in prepoznavnost uporablja v dobrodelne namene, imel pa je tudi veliko željo uspeti tudi v poslovnem svetu. Zato je kmalu začel svojo voditeljske sposobnosti širiti tudi v podjetniško kariero.

4.3 Kariera: »PODJETNIK LeBron James« in njegova agencija LRMR

Kot pravi sam LeBron James: »Ko sem prvič vstopil v ligo NBA sem bil 100% košarkar, danes sem 80% košarkar in 20% poslovnež, v naslednjih petih letih upam da bo to razmerje 70:30« (Hughes, 2007). Cilj LeBrona in njegove marketinške agencije LRMR je postati prvi športni milijarder na svetu.

Leta 2003, ko je bil LeBron še srednješolski košarkarski zvezdnik, je njegov takratni agent Aaron Goodwin povlekel poslovno potezo, ki je že nakazala smernice za uspešno poslovno pot LeBron Jamesa. Goodwin se je z Nikeom dogovoril za pogodbo o sodelovanju, ki naj bi LeBronu v sedmih letih navrgla rekordnih 90 milijonov dolarjev. Pri Nike-u so s to potezo še enkrat več dokazali, kako dobro oko imajo za športnike z velikim potencialom postati svetovni zvezdniki in globalne ikone. Prvi tak je bil Michael Jordan, s katerim so podpisali pet letno pogodbo, ko je prvič vstopil v NBA (1984), vredno 2,5 milijona dolarjev. Kot pravi Lynn Meritt, glavni direktor za športni marketnig pri Nike-u: »Michael Jordan je z Nikeom sodeloval 15 do 20 let in v tem času ustvaril ogromno bogastvo, vredno 500 do 600 milijonov dolarjev. LeBron James pa ima glede na vse možnosti, ki ga danes prinašajo tehnološki razvoj in internet, ki jih v času Jordanovega vrhunca ni bilo, velik potencial postati prvi športnik milijarder v vseh pogledih.« (Thomaselli, 2006, str. 1).

Z velikimi uspehi in odmevnimi dosežki je privabljal vedno večje število agentov in tako je pri šestnajstih letih dobil prvega pravega agenta, ki je vodil in upravljal njegovo kariero in postopoma začel ustvarjati in graditi njegovo osebno znamko. Z leti dozorevanja, tako na športnem kot poslovnem področju, je LeBron želel prevzeti tudi kontrolo nad svojimi poslovnimi zadevami in je zato naredil odločen in dobro načrtovan korak v tej smeri.

LRMR – trženjska agencija

Kot pravi Kline (2006, str. 12) se je mladi košarkar LeBron James ustvarjanja svoje osebne znamke lotil velikopotezno, sistematično in načrtovano. Praktično tako, kot je zapisano v najboljših učbenikih o načrtovanju tržnih znamk in njihovega učinkovitega marketiranja. Predpogoj zanj je zrela industrija upravljanja zvezd, uglednih oseb na področju športa in industrije zabave. Z načrtovanjem in učinkovitim upravljanjem se močno poveča verjetnost uspeha po doseganju cilja t.j. ustvariti močno, ugledno osebno znamko.

Prva velika in, kot se je izkazalo, zelo pomembna in uspešna poslovna odločitev LeBrona Jamesa je bila, da je leta 2005 odpustil svojega tedanjega agenta Aarona Goodwina, in s svojimi tremi prijatelji iz otroštva ustanovil svojo marketniško agencijo imenovano LRMR (začetnice njihovih imen **L**eBron James, **R**andy Mims, **M**averick Carter, **R**ichard Paul). Kot pravi LeBron (Hughes, 2007, str. 1): »Podjetje sem ustanovil zaradi dveh razlogov. Prvič zato, da imam posle v svojih rokah, da lahko sam sprejemam poslovne odločitve. In drugič zato, ker sem želel da tudi ljudje okoli mene, moji prijatelji, rastejo in se razvijajo.« Svoji ekipi so dodali še vrhunske strokovnjake za pravne zadeve, za investicijske odločitve, za stike z javnostjo in finance. Obstoječe okolje v marketingu športa je odpiralo veliko možnosti za nadaljnji razvoj osebne znamke LeBron James, saj hiter razvoj tehnologije, predvsem interneta, in globalizacija močno olajšajo prodore na tuje, globalne trge. Za glavni cilj so si LeBron in LRMR zastavili ustvariti nov model trženja športa in pripeljati LeBrona do statusa globalne ikone in prvega športnika milijarderja. Carter (v Thomaselli, 2006, str. 2) pravi: »Veliko večino pogodb o trženju, pogodb za indosiranje, sponzorskih pogodb, sestavljajo trije členi – športnik, agent in blagovna znamka, pri tem pa je edini cilj vsake strani udeležencev finančna korist. Potrebno je več inovativnosti in več ustvarjalnosti v ustvarjanju poslovnih partnerstev.« Prvotni model marketinga športa je zasnoval ustanovitelj danes največje športno marketniške agencije IMG, Mark McCormack.

Vendar kot pravi Carter (Elberse & McCall, 2009, str. 2), je stari model agencije IMG enak pristopu navadnega prodajalca in slikovito opiše: »LeBrona bi prodali, kot da prodajajo žimnice. Pravijo: Imamo še šest prostih mest za pogodbe za indosiranje – pohitite preden nam jih zmanjka; Bistvenega pomena mora biti oseba, posameznik ki stoji za to znamko. Prodajanje je samo transakcija, mi želimo partnerstva.« Pri LRMR so torej imeli vizijo in strateški načrt, niso hoteli le bogatih pogodb o sodelovanju, temveč ustvariti trdna partnerstva z drugimi blagovnimi znamkami. Prav v teh trdnih partnerstvih in v vsestranskem vzajemnem sodelovanju je največja inovativnost tega novega modela športnega marketinga. Najbolj pomembno zanje je bilo uspešno sodelovanje z ljudmi, podjetji, ki bi dodobra poznali in razumeli LeBrona Jamesa kot osebo in kot znamko. Carter (v Thomaselli, 2006, str. 3) poudarja, da njihov cilj ni le sodelovati s partnerskimi podjetji, temveč je izredno pomembno, da njihovi partnerji sodelujejo tudi med seboj. Prav s tem namenom LRMR vsako leto organizira poslovno konferenco, na kateri so prisotni direktorji in strokovnjaki trženja vseh LeBronovih sponzorskih partnerjev, tako tudi največji med njimi Nike, Coca-Cola,

Bubblicious, Microsoft ipd. Na teh zasedanjih se osredotočajo izključno na osebno znamko LeBron James ter na iskanje prihodnjih marketinških možnosti, inovacij in novih idej. Tu se ustvarjajo ideje in zamisli, ki lahko LeBronu pomagajo na poti do osebnega njegovega cilja.

Poleg Nike-a, ki LeBrona spremlja na njegovi poti k uspehu že skozi celotno kariero, pa »endorsement profile« LeBrona Jamesa sestavljajo še Coca-Cola (Coke, Sprite in Vitmainwater), Bubblicious, Cannondale Bicycle Company, Cub Cadet, State Farm Insurance, ter Upperdeck. Je tudi prvi košarkaški zvezdnik, ki je sklenil dogovor o sodelovanju z Microsoftom. Vse skupaj mu je v letu 2008 nanoslo 28 milijonov dolarjev zgolj od sponzorskih pogodb (pogodb za indosiranje), kar ga po raziskavah revije Sports Illustrated uvršča na prvo mesto najbolje trženih posameznikov med vsemi profesionalnimi košarkarji lige NBA. Hiter razvoj osebne znamke LeBron James jasno pokaže primerjava podatkov zadnjih treh let. Leta 2006 je zaslužil 23 milijonov dolarjev s pogodbami za indosiranje in pogodbeno plačo v klubu. Leta 2007 je zaslužek narastel za 35% na 31 milijonov, leta 2008, v katerem je zaslužil 41 milijonov dolarjev (28 milijonov dolarjev pogodbe za indosiranje) pa še dodatnih 32%. S tem se je na lestvici najbogatejših ameriških športnikov »The Fortune 50« v letu 2008 pomaknil na visoko tretje mesto (Elberse & McCall, 2009, str. 4).

Olimpijske igre v Pekingu 2008, na katerih je košarkaška ekipa ZDA, katere zelo pomemben člen je bil tudi LeBron James, osvojila zlato medaljo, so LeBronu na široko odprle vrata tudi na Kitajsko, enega največjih in najpomembnejših trgov za globalno širitev vsakega multinacionalnega podjetja. Kot slikovito opiše Adam Sullins, podpredsednik podjetja Upper Deck (Taddeo, 2009, str. 6): »Že zaradi velikosti populacije same drža, da če si priljubljen na Kitajskem, si lahko nepriljubljen povsod drugje, pa si še vedno lahko največji.« Leta 2009 je veliko kitajsko investicijsko podjetje postalo delni, 15 odstotni lastnik kluba Cleveland Cavaliers, katerega prvi zvezdnik je LeBron James (Barlow, 2009; Sorrell, Klein, 2009). To je poteza, ki zagotovo prinaša velike možnosti uveljavljanja globalizacije njegove osebne znamke. Na Kitajskem že tri leta, vse odkar je v NBA prišel še eden izmed sedanjih zvezdnikov Kitajec Yao Ming, vlada velika košarkaška evforija in raziskave kažejo, da je kar 500 milijonov ljudi velikih oboževalcev te popularne igre. Ta velika stopnja popularnosti je izredno pomemben podatek za LeBrona in globalni razvoj njegove znamke. In kot na dlani je, da mu bo, kot prvemu zvezdniku in najkoristnejšemu igralcu celotne lige NBA, prej omenjeno kitajsko partnerstvo z njegovim klubom Cleveland Cavaliers, zagotovo odprlo še dodatne možnosti in poti na veliko tržišče ter prineslo nove milijone dolarjev vredne pogodbe za indosiranje.

4.4 Kariera: »ČLOVEK, OSEBA in DOBROTNIK LeBron James«

Poleg odličnih predstav, njegovega statusa zvezdnika in pravega vodje na igrišču, pa je za osebno znamko LeBron James izredno pomembna tudi njegova podoba izven igrišča in vloge, ki jih igra v privatnem življenju. Torej kot oseba, kot družinski človek, prijatelj, kot

ambasador številnih dobrodelnih in humanitarnih projektov ipd. Carter (Arango, 2007, str. 5) pojasni: »Da bi LeBron dosegel svoje cilje in postal globalna ikona, je ključnega pomena, da bo javnost očarana z njegovo »off-the-court« osebnostjo.« Raziskave agencije LRMR leta 2007 so pokazale, da je bil med najstniki, starimi trinajst do sedemnajst let, LeBron James na visokem drugem mestu med vsemi aktivnimi profesionalnimi športniki po stopnji priljubljenosti v ZDA. Prioritetna naloga je torej predstaviti širši javnosti LeBrona Jamesa kot človeka, osebo, njegov močan in trden karakter, saj se s tem ustvari še močnejša in bolj intenzivna vez s potrošniki, z navijači, ki se z njim želijo istovetiti. Pri osebnih znamkah so zaradi narave odnosa s potrošniki, ker gre tako rekoč za medsebojni odnos med dvema človekoma, toliko bolj izpostavljene identiteta znamke, posameznikove karakterne lastnosti, njegove vrednote, ki vodijo k močni čustveni navezanosti potrošnikov na takšno osebno znamko.

Popolnoma jasno je, da že vrhunski rezultati in osebni dosežki LeBrona Jamesa na igrišču sami privabljajo milijone oboževalcev košarke in veliko število potencialnih sponzorjev. A velikokrat smo že lahko bili priča karieram vrhunskih športnikov, ki so jih uničile napake v zasebnem življenju in negativna podoba, ki so jo ustvarjali v javnosti. Kot trdi Kline (2006, str. 12) je rezultat zagotovo nujen, a nikakor zadosten pogoj za športnikovo močno osebno znamko. Posredi je proces, ki je usmerjen v vzbujanje interesa s strani javnosti zanj, tudi za njegove zelo osebne zgodbe. Te so vezane na poškodbe, romance, poroke, ločitve, medsebojne odnose, vzpone in padce, skratka vse plati in globine posameznikovega življenja. Zato je razumljivo, da Carter (Arango, 2007, str. 5) izpostavlja: »Največji športni zvezdniki, kot sta Tiger Woods ali Michael Jordan, je med nesmrtno izstrelilo dejstvo, da so predstave na igrišču »poročili« z osebnostjo, ki jo izražajo izven igrišča. Zato je nujno potrebno navijačem povedati LeBronovo ne-košarkarsko zgodbo.« Torej pri LRMR ničesar ne prepuščajo naključju in, kot Arango (2007, str. 5) poda zanimivo primerjavo, upravljajo z osebnostjo LeBrona Jamesa prav tako načrtno in posvečajo prav tako veliko pozornosti vsem podrobnostim, kot to počnejo pri Manhattan Project v njihovih raziskavah na področju atomske fizike. Med drugim so pri LRMR začeli pogosto izvajati raziskave o načinu zaznavanja LeBrona Jamesa in o tem, kaj ljudje, navijači, potrošniki dejansko mislijo, čutijo do njega. Še ena preiščljena in načrtovana poteza v tej smeri je bila tesno sodelovanje s podjetjem Lionsgate pri ustvarjanju filma z naslovom *More Than A Game*. Resnična zgodba o odraščanju in uspehih petih talentiranih mladih košarkarjev; prijateljih, ki jih je skozi leta osnovne in srednje šole vodil prav LeBron James, popelje gledalca skozi celotno zgodbo o zgodnjem uspehu LeBrona in predstavi njegovo osebno plat. Film je poln osebnih intervjujev z resničnimi akterji zgodbe, redkih posnetkov, nikoli prej videnih domačih videov ipd. Tudi v tem primeru so pri LRMR upoštevali svoj nov poslovni model in njihova poslovna načela o partnerstvih in se z Lionsgate dogovorili, da bodo pri trženju filma združili moči še z nekaterimi svojimi največjimi partnerji Nike, Coca-Cola, State Farm in NBA (Lionsgate, 2008). Septembra 2009 pa bo izšla tudi avtobiografija LeBrona z naslovom »Shooting Stars«.

Chris Gebhardt (2009), eden izmed trženjskih svetovalcev, ki je pomagal oblikovati osebno znamko LeBron James, izpostavlja še eno zanimivo lastnost osebe, ki je izredno pomembna pri ustvarjanju pozitivne, privlačne podobe za javnost, in sicer njegovo dostopnost. Pravi: »LeBron James je skoraj popolna športna slika predsednika Združenih držav Baracka Obame – pri obeh izgleda vse, kar počneta, precej lahko in intuitivno jima je popolnoma jasno, da je dostopnost velika prednost v današnjem svetu. Dnevi, ko so bile svetovne ikone odmaknjene od realnega sveta in ljudi, so davno mimo. Zato ju lahko poimenujemo kar »dostopna heroja« - nekdo čigar veličina se povečuje zgolj s stopnjo poznanosti.«

Visoka stopnja poznanosti, ugleda in status slavnice osebe ter njegova vloga vzornika in idola, pa nosi tudi pomembno družbeno odgovornost. Zato je, kot mnogi drugi, tudi LeBron James leta 2004 ustanovil svoj dobrodelni sklad oziroma organizacijo »The LeBron James Family Foundation«. Poslanstvo fundacije, ki je »Upanje, Pomoč in Srce«, prinaša upanje v življenje otrok in družin v skupnosti, ki se soočajo s težavami. Fundacija pomaga otrokom in družinam (posebno tistim, ki jih preživlja mati samohranilka – tako kot njegova mama) v lokalni skupnosti in po svetu, tako da dosežejo s pomočjo šolanja, rekreacije, zaposlitve in boljšega zdravja, v življenju nekaj več kot bi sicer. Med najpomembnejše programe fundacije sodijo: »The Playground Build Initiative«, v sodelovanju s podjetjem State Farm, ki je usmerjen v gradnjo varnih večnamenskih prostorov, ki spodbuja kreativno igranje otrok; »Meal and a Movie«, v sodelovanju s Coca-Colo; »Big Green Help Initiative«, v sodelovanju z Nickelodeon. LeBron oziroma tudi »King James« je leta 2006 prejel svoje prvo priznanje za ves trud, vložen v dobrodelne in humanitarne akcije, imenovano »NBA Community Assist Award«. Poleg vsakoletne dobrodelne kolesarske dirke »King for Kids«, ki jo organizira v sodelovanju z Microsoftom, je podaril tudi 200.000 dolarjev žrtvam orkanov Katarina in Rita v Louisiani, Teksasu in Missisipiju, obnovil zdravstveni dom za ženske v Ohiju (Women's Health Center at Summa Health System Ohio) (Imani, 2009). Tudi v dobrodelnih in humanitarnih akcijah LeBron James ne odstopa od svojega marketinškega modela, ki izpostavlja, da je najpomembnejše sodelovanje s svojimi poslovnimi partnerji.

Slika 7: Logo fundacije The LeBron James Family Foundation



Poleg vsega dela, ki ga opravi s svojo fundacijo, LeBron James sodeluje tudi v številnih dobrodelnih programih s svojim moštvom Cleveland Cavaliers in fundacijo »Make-a-Wish«, ki izpolnjuje želje otrokom ogroženih z življenjsko nevarnimi boleznimi.

SKLEP

Sedanje razmere v poslovnem okolju, ki jih narekujeta zaostrena konkurenca in boj za preživetje v procesu globalizacije, silijo podjetja k novemu načinu razmišljanja o odločujočih dejavnikih za uspeh na trgu. Biti najboljši, ne pomeni več imeti le najkakovostnejši izdelek ali storitev, temveč glavno vlogo prevzemajo blagovne znamke. Blagovne znamke postajajo ključni dejavnik preživetja in rasti podjetja, kakor tudi vedno večjega premoženje podjetja. Prav zato je ena glavnih nalog vodilnih ljudi v podjetjih ustvarjanje pozitivne, dobro prepoznavne podobe podjetja v javnosti, ki izraža edinstveno identiteto njihove blagovne znamke.

Blagovna znamka je izredno širok koncept, ki ga lahko razumemo večdimenzionalno, saj je po njeni naravi še zdaleč ne moremo omejiti zgolj na izdelke ali storitve. Tako rekoč se pojavljajo na vsakem koraku, okolju in na vseh družbenih področjih (politika, industrija zabave, šport itd.). Blagovne znamke so lahko tudi države, razni svetovno znani dogodki, športni objekti, humanitarne organizacije, zgodovinske znamenitosti in tudi posamezniki.

Danes se vse več lastnikov in direktorjev podjetij, političnih veljakov, športnikov, pop zvezdnikov in tudi običajnih ljudi, začanja zavedati, da za uspeh ni več dovolj samo biti v nečem najboljši. Izredno pomembna je podoba, ki jo kažemo javnosti, prepoznavnost, osebni ugled, vrednote, ki jih izraža posameznikova osebna znamka. Koncept posameznika kot blagovne znamke oziroma osebne znamke se, vse odkar je Tom Peters leta 1997 v članku Fast Company odprl vrata novim možnostim znamčenja in nakazal, kaj je pravzaprav bistvo tega koncepta z besedami: »Mi smo direktorji svojih lastnih podjetij: Jaz Inc.«, vse bolj razširja in uveljavlja. Vendar pa je v strokovni literaturi zaenkrat še slabo raziskano področje. Prav to, in pa osebne dolgoletne izkušnje na področju športa, sta osnovna razloga, da me je ta tema tako zelo pritegnila in sem v njej videl izziv za proučevanje poti in načinov za ustvarjanje in učinkovito upravljanje osebne znamke športnika posameznika.

Namen diplomskega dela je bil proučiti koncept blagovnih znamk in na podlagi podrobne analize študije primera košarkarja lige NBA LeBrons Jamesa, prikazati proces graditve močne in uspešne osebne znamke športnika posameznika. Na LeBrons Jamesa sem se osredotočil zaradi več razlogov. Njegove košarkarske sposobnosti že leta navdušujejo milijone gledalcev in ljubiteljev te igre po vsem svetu, njegovi statistični podatki presegajo vse rekorde in njegov status zvezdnika v ligi NBA, kjer je bil letos nagrajen tudi za najkoristnejšega igralca sezone (MVP), pove, da gre za enega največjih košarkarjev vseh časov. Vendar pa so, bolj kot vse to, pritegnile mojo pozornost njegove poteze izven

košarkarskega igrišča. Ameriški košarkarski zvezdnik LeBron James je danes glavni zvezdnik t.i. nove generacije profesionalnih športnikov, ki jih lahko imenujemo »športnik korporacija«, ki prevzemajo kontrolo nad svojimi poslovnimi odločitvami in upravljanjem svoje znamke. Pri proučevanju njegovega življenja, športne in poslovne kariere, sem prišel do zanimive ugotovitve, kaj ga dela tako posebnega in edinstvenega med najuspešnejšimi športniki. To je njegova sposobnost združevanja svojih spretnosti in osebnostnih lastnosti, svojega talenta in dobrih rezultatov, z uspešnimi in dobro načrtovanimi marketinškimi strategijami, podprtimi z učinkovitim komuniciranjem, ki mu je omogočila, da je zgradil eno najmočnejših in najbolj prepoznavnih osebnih znamk v svetu. S svojo marketinško ekipo je na dobri poti k uresničitvi zastavljenih ciljev – postati prvi športnik milijarder, saj mu je uspelo prodreti še na enega ključnih trgov za katerokoli globalno znamko, na Kitajsko. Tako je še korak bližje temu, da se pridruži svojemu idolu Michaelu Jordanu, Muhammadu Aliju in ostalim »nesmrtnim« globalnim ikonam na vrhu piramide.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker D. A. (1991). *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
2. Aaker D. A. & Joachimsthaler E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
3. Arango T. (2007). *Lebron Inc.* New York: Fortune.
4. Assael H. (1993). *Marketing*. Orlando: The Dryden Press.
5. Barlow T. (2009). *Chinese investors nab a piece of Lebron James as sports go global*. Daily Finance. Najdeno 5. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.dailyfinance.com/2009/05/26/chinese-investors-nab-a-piece-of-lebron-james-as-sports-go-globa/>
6. Best Global Brands 2008. Najdeno 12. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.interbrand.com/best_global_brands
7. Branston G. & Stafford R. (1996). *The Media Student's Book*. London and New York: Routledge.
8. Breščanski S. & Ograjenšek I. (2007). *Uporaba zvezdnikov v oglaševanju*. Ljubljana: Akademija MM11 – Slovenska znanstvena revija za trženje.
9. Chakraborty D. (2008). *Utility 2.0*. Public Utilities Fortnightly.
10. Czinkota M. R. et al. (2000). *Marketing: Best Practices*. The Dryden Press.
11. Daly, A. & Moloney, D. (2004). *Managing Corporate Rebranding*. Irish Marketing Review.
12. De Chernatony L. (2002). *Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk. 1. natis*. Ljubljana: GV založba.
13. Doler J. (2008). *Pomen blagovnih znamk v športu: primer nogometa (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Dowling G. R. (2001). *Creating corporate reputations: identity, image and performance*. Oxford, New York: Oxford University Press.
15. Doyle P. (2000). *Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholders value*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
16. Elberse A. & McCall J. (2009). *LeBron James*. Boston: Harvard Business School.
17. The Celebrity 100 2008. Najdeno 11. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.forbes.com/lists/2008/53/celebrities08_The-Celebrity-100_Rank.html
18. Guha R. (2007). *Pomembna je zaznava BZ – Šest P-jev pri zaznavi blagovnih znamk*. Ljubljana: Finance.
19. Hughes A. (2007). *LeBron James*. Black Enterprise, 38, str. 135
20. Hughes A. (2007). *Personal Brands: An Exploratory Analysis of Personal Brands in Australian Political Marketing*. ANZMAC Conference.
21. Imani N. (2009). *LeBron's Dedication to Community Involvement Programs: An Extraordinary Basketball Player*. Regal Black Men's Magazine. Najdeno 5. julija

- 2009 na spletnem naslovu <http://www.regalmag.com/lebrons-dedication-community-involvement-programs-a-359.html>
22. Jančič M. (2007). *Holivudski model zvezdnitva v športu*. Marketing magazin, 312. str. 8 – 9.
 23. Kaikati J. G. (2002). *Lessons from Accenture's 3Rs: rebranding, restructuring and repositioning*. Journal of Product & Brand Management.
 24. Kapferer J. N. (1992). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. London: Kogan Page.
 25. Kapferer J. N. (1997). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
 26. Kapferer J. N. (2004). *The New Strategic Brand Management (3. Ed.)*. London: Kogan Page.
 27. Keller K. L. (2001). *Building Customer-Based Brand Equity: A Blue Print for Creating Strong Brands*. Marketing Science Institute.
 28. Keller K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity (2. Ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
 29. Kline M. (2001). *Upravljanje neotipljivega bogastva podjetja. Seminarsko gradivo*. GV izobraževanje, Ljubljana.
 30. Kline M. (2006). *Rezultat je nujen, a ne zadosten pogoj za močno osebno znamko*. Sporto Magazin, 1, str. 12 - 13.
 31. Kline M. (2007). *Holivudski model zvezdnitva v športu*. Marketing Magazin, 312, str. 8 – 9.
 32. Kotler P. (1996). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
 33. Kotler P. (2003). *Marketing Management (11. Ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
 34. Makovec Brenčič M. (2006). *Blagovne znamke v športu ali šport kot blagovna znamka?* Sporto Magazin, 1, str. 49.
 35. Milligan A. (2004). *Brand it like Beckham*. London: Cyan Communications Limited.
 36. Nike. Najdeno 26. avgusta 2009 na spletnemu naslovu <http://www.nike.com>
 37. Peters T. (1997). *The Brand Called You*. Fast Company.
 38. Pickton D. & Broderick A. (2001). *Integrated Marketing Communications*. Upper Saddle River, New Jersey: Financial Timers, Prentice Hall.
 39. Pompe A. (2007). *Magični trikotnik*. Marketing magazin, Ljubljana, 317, str. 33.
 40. Rein I. J. & Kotler P. & Stoller M. R. (1987). *High Visibility*. New York: Dodd, Mead & Company Inc.
 41. Shank M. D. (1999). *Sports Marketing: a Strategic Perspective*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
 42. Shank M. D. (2004). *Sports Marketing: a Strategic Perspective – Third Edition*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.

43. Shepherd I. D. H. (2005). *From Cattle and Coke to Charlie: Meeting the Challenge of Self Marketing and Personal Branding*. Journal of Marketing Management, 21, str. 589 – 606.
44. Sorrell M. & Klein J. (2009). *LeBron James and the Chinese Market*. Najdeno 24. junija 2009 na spletnem naslovu http://daveporter.typepad.com/global_strategies/2009/05/lebron-james-and-the-chinese-market.html
45. Stewart M. (2008). *LeBron James Biography*. JockBio. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.jockbio.com/Bios/James/James_bio.html
46. Strgar V. (2005). *Partnersko povezovanje blagovnih znamk (co-branding) kot trženjska strategija mednarodnega podjetja (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Škorc N. (2005). *Vpliv podobe vrhunskega športnika na blagovno znamko (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Taddeo L. (2009). *The Rise of a Superathlete*. Esquire Magazine. Najdeno 5. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.esquire.com/features/75-most-influential/lebron-james-1008>
49. Thomaselli R. (2006). *All The King's Men*. Chicago: Advertising Age.
50. Vodlan M. (2007). *Možnost uporabe interneta kot trženjskega orodja za razvoj blagovne znamke*. Akademija MM11 – Slovenska znanstvena revija za trženje, 11, str. 39 – 43.
51. Wilson B. (2009). *LeBron: Selling a World Sports Star*. BBC News Business.

PRILOGE

Priloga 1: Statistika in dosežki LeBrona Jamesa v srednji šoli

Leto	1.letnik 99-00	2.letnik 00-01	3.letnik 01-02	4.letnik 02-03
Talent - Statistični rekordi	21T, 6,2S, 4,3A	25,2T, 7,5S, 5,8A	29T, 8,3S, 5,6A	31,6T, 9,6S, 4,6A
Osebne nagrade				Ohio Mr.Basketball; USA Today All American 1st team; High School Basketball player of the year; Gatorade National player of the year; Player of The Year Ohio Divison; <u>Naismith Prep Player of the Year</u> ; Mcdonalda's All American Game MVP; Eastball Classic All Star MVP; Jordan Classical Game MVP
Dosežki				
	Ohio State Division Title	Ohio State Division Title	All American Game	Ohio State Division Title; National Champion (with St.Vincent-St. Mary), 3 All American Games
Mediji				SLAM Magazine Cover; Sports Illustrated Cover; The ESPN Magazine cover

LEGENDA: T – Točke; S – Skoki; A – Asistence

Priloga 2: Statistika in dosežki LeBrona Jamesa v ligi NBA

Leto	1.sezona NBA 03-04	2.sezona NBA 04-05	3.sezona NBA 05-06	4.sezona NBA 06-07	5.sezona NBA 07-08	6.sezona NBA 08-09
Talent - Statistični rekordi	20.9 T, 5.9S, 5.5A	27.2T, 7.4S, 7.2A	31.4T, 7.0S, 6.6A	27.3 T, 6.7S, 6.0A	30,0T, 7,9S, 7,2A	28,4T, 7,6S, 7,2A
Osebne nagrade	1st pick NBA Draft; NBA Rookie of the Year; USA Olympic Team;		Youngest NBA All Star MVP; Co-MVP Honours; All NBA First Team		All Star Game MVP; USA Olympic Team; All NBA First Team	NBA MVP; 4 times Player of the Month; NBA All Defensive Team; The fourth player in NBA history to lead his team in all five major statistical categories (P, R, A, S & B); All NBA First Team
Dosežki	Olympic Bronze Medal; World Championships Bronze Medal;	1st NBA All Star Game	2nd NBA All Star Game; Playoff debut;	NBA Playoff Finals; 3rd NBA All Star Game	Olympic Gold MEDal; 4th NBA All Star Game;	Cleveland Cavaliers franchise record 66-16; NBA Playoff Eastern Conference Finals
Mediji			9th sportsmen in Forbes TOP 100 Celebrities	1st in Forbes TOP 20 Under 25 Earners; Co-hosted ESPY Awards; Hosted Staurday Night Live	1st black man to appear on VOGUE Magazine cover; 3rd sportsmen in Forbes TOP 100 Celebrities	Cover of GQ Magazine; Stars in a movie More Than a Game

LEGENDA: T – Točke; S – Skoki; A – Asistence