

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ŠIRITEV BLAGOVNE ZNAMKE: PRIMER ELANA

Ljubljana, junij 2016

LEON KOROŠEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Leon Korošec, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Širitev blagovne znamke – primer Elan, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Majo Konečnik Ruzzier

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 4. julija 2015

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 BLAGOVNA ZNAMKA.....	4
1.1 Opredelitev blagovne znamke	4
1.2 Kompleksna narava blagovne znamke.....	5
1.3 Uravnotežen pogled na blagovne znamke	7
2 PREMOŽENJE BLAGOVNE ZNAMKE	8
2.1 Modeli premoženja blagovne znamke	10
2.2 Zavedanje blagovne znamke.....	12
2.3 Zvestoba blagovni znamki	14
2.4 Zaznana kakovost blagovne znamke	16
2.5 Asociacije na blagovno znamko	18
2.6 Implikacije za krepitev premoženja blagovnih znamk	23
2.6.1 Izbor elementov identitete blagovne znamke	23
2.6.2 Razvoj trženjskih programov	24
2.7 Od premoženja blagovne znamke do vrednosti blagovne znamke.....	25
3 ŠIRITEV BLAGOVNE ZNAMKE.....	27
3.1 Opredelitev koncepta širitve blagovne znamke	27
3.1.1 Širitev blagovne znamke kot element strategije rasti	28
3.1.2 Modeli rasti poslovanja na osnovi razvoja blagovnih znamk.....	29
3.1.3 Izdelčni splet in širitev blagovne znamke.....	30
3.1.4 Opredelitev širitve blagovne znamke	32
3.2 Arhitektura blagovnih znamk	33
3.2.1 Vrste arhitekture blagovne znamke	34
3.2.1.1 Izdelčna arhitektura	35
3.2.1.2 Oznaka izdelovalca	35
3.2.1.3 Arhitektura dežnika	36
3.2.1.4 Indosirana znamka.....	37
3.2.1.5 Glavna znamka	37
3.2.1.6 Znamka porekla.....	37
3.2.2 Prikaz vrst arhitekture blagovne znamke.....	38
3.2.3 Implikacije arhitekture za širitev blagovne znamke	39
3.3 Dejavniki uspeha širitve blagovne znamke	39
3.3.1 Prednosti in priložnosti širitve blagovne znamke.....	44

3.3.2	Tveganja in nevarnosti širitve blagovne znamke	46
3.3.3	Elementi uspešnosti širitve blagovne znamke.....	47
3.3.3.1	Premoženje in moč starševske blagovne znamke	47
3.3.3.2	Ujemanje starševske in razširjene blagovne znamke.....	48
3.3.3.3	Izdelčna odličnost	48
3.3.3.4	Trženjska vlaganja	48
3.3.3.5	Značilnosti panoge	48
3.4	Modeli širitev blagovne znamke.....	49
4	RAZISKAVA O VPLIVU PREMOŽENJA BLAGOVNE ZNAMKE NA NJENO ŠIRITEV – PRIMER ELAN.....	50
4.1	Predstavitev podjetja Elan	50
4.2	Raziskovalna metoda.....	52
4.3	Intervju za podrobno določitev problematike.....	52
4.4	Priprava načrta raziskave in metodologija raziskave	54
4.5	Analiza podatkov	55
4.5.1	Predstavitev vzorca	55
4.5.2	Analiza rezultatov po vprašanjih.....	57
4.5.2.1	Rezultati vprašanj o premoženju blagovne znamke.....	57
4.5.2.2	Rezultati vprašanj o asociacijah na blagovno znamko	60
4.5.2.3	Rezultati vprašanj o širitvi blagovne znamke	62
4.5.2.4	Rezultati vprašanj o hipotetični širitvi	64
4.5.3	Rezultati preverjanja hipotez.....	66
4.6	Ugotovitve	72
4.7	Omejitve raziskave	73
	SKLEP.....	74
	LITERATURA IN VIRI.....	78
	PRILOGE	
	KAZALO TABEL	
	Tabela 1: Vloga blagovne znamke	7
	Tabela 2: Strateške možnosti rasti poslovanja	29
	Tabela 3: Priložnosti za rast podjetja z razvojem blagovnih znamk	30
	Tabela 4: Izdelčni splet blagovne znamke	31
	Tabela 5: Demografske in strokovne značilnosti anketirancev.....	56
	Tabela 6: Ocena elementov premoženja blagovne znamke	58

Tabela 7: Stopnja tržne penetracije smuči Elan.....	59
Tabela 8: Primerjava blagovne znamke Elan s konkurenco.....	59
Tabela 9: Prva asociacija na smuči Elan	60
Tabela 10: Asociacije na blagovno znamko Elan.....	61
Tabela 11: Pomembnost dejavnikov za uspeh širitve blagovne znamke.....	62
Tabela 12: Mnenje o širitvi blagovne znamke Elan	63
Tabela 13: Ocena ustreznosti in verjetnosti nakupa različnih izdelčnih skupin pri širitvi blagovne znamke	64
Tabela 14: Najprimernejša izdelčna skupina za širitev blagovne znamke	64
Tabela 15: Želeni atributi in asociacije na razširjeno znamko	66
Tabela 16: Rezultati preizkusa skupin po posameznih izdelčnih skupinah.....	69
Tabela 17: Prikaz zelenih asociacij na razširjeno blagovno znamko Elan	71

KAZALO SLIK

Slika 1: Uravnotežen pogled na blagovno znamko	8
Slika 2: Elementi premoženja blagovne znamke.....	11
Slika 3: Elementi védenja blagovne znamke.....	11
Slika 4: Kategorije asociacij na blagovno znamko.....	19
Slika 5: Od premoženja do vrednosti blagovne znamke	26
Slika 6: Povezanost premoženja blagovne znamke in širitve blagovne znamke.....	27
Slika 7: Vzводи za rast blagovne znamke.....	32
Slika 8: Šest osnovnih vrst arhitekture blagovne znamke	34
Slika 9: Modeli arhitekture blagovnih znamk na hipotetičnem primeru	38
Slika 10: Modeli arhitekture blagovnih znamk s konkretnimi primeri	38
Slika 11: Obnašanje potrošnikov pri širitvi blagovne znamke	41
Slika 12: Obstoje izdelkov nove in razširjene blagovne znamke.....	45
Slika 13: Shematski prikaz elementov uspešnosti širitve blagovne znamke.....	47
Slika 14: Konceptualni okvir premoženja blagovne znamke	49
Slika 15: Odvisnost razdalje širitve od vrste blagovne znamke	50
Slika 16: Postopek trženjskega raziskovanja.....	52
Slika 17: Razvrstitev dejavnikov uspeha za izbrano možnost širitve.....	65
Slika 18: Razsevni grafikon premoženja in širitve blagovne znamke.....	68
Slika 19: Prikaz aritmetičnih sredin ustreznosti širitve za posamezne izdelčne skupine	70

UVOD

Nenehna rast globalne izdelčne raznolikosti, krepitev konkurenčnosti tako znotraj panog kot tudi med panogami ter doseganje stopnje zrelosti velikega števila trgov potrošnih dobrin pred podjetja postavljajo številne nove izzive. Eden od večjih je nedvomno vstop na morebitne nove trge, s čimer so povezani izzivi obvladovanja tega procesa. Vzgibov, zaradi katerih se podjetje odloča za širitev poslovanja, je več in se raztezajo od poslovno nujnih za obstoj podjetja (obstoječi trgi se krčijo hitreje, kot se je podjetje sposobno prilagoditi) do oportunističnih tržnih priložnosti, ki jih podjetje zazna in želi izkoristiti (širitev ni poslovno nujna, je pa privlačna na podlagi zaznane tržne priložnosti).

Načinov širitve poslovanja je veliko. Na področju izdelkov široke potrošnje je eden od možnih načinov uvedba nove blagovne znamke, kjer pa so stroški vpeljave razmeroma visoki in se lahko gibljejo tudi med 50 in 100 milijoni dolarjev (Brown v Aaker & Keller, 1990, str. 27). Zato podjetja pri strategiji širitve poslovanja velikokrat tehtajo med uvedbo nove znamke in širitvijo poslovanja pod obstoječo oziroma obstoječimi znamkami. Širitev blagovne znamke je ena od najpogostejših strategij managementa blagovnih znamk. Vsebinsko gledano širitev blagovne znamke predstavlja uporabo in apliciranje jedra uveljavljene starševske znamke na nove izdelke, ki s tem pridobijo premoženje starševske znamke (Kerin, Kelyanaram & Howard, 1996, str. 32). Navedeno nakazuje, da je premoženje blagovne znamke pomemben element pri preučevanju širitve blagovne znamke. Seveda pa je pomemben tudi finančno-ekonomski vidik širitve znamke. V primerjavi z uvedbo nove znamke je širitev obstoječe blagovne znamke finančno ugodnejša z vidika stroškov uvajanja, predvsem kadar govorimo o stroških trženjskega komuniciranja (Collins-Dodd & Louviere, 1999, str. 1).

Z odločitvijo o širitvi blagovne znamke pa so povezana tudi tveganja. Aaker (2009, str. 312) pri opredelitvi tveganj navaja nezmožnost blagovne znamke, da uspešno pomaga uvedbi nove izdelčne skupine. Navaja pa tudi bistveno bolj škodljivo posledico; namreč da sama širitev v novo izdelčno skupino škodi blagovni znamki ter jo posledično tudi dolgoročno oslabi. Navedeno pomeni, da pri širitvi blagovne znamke ni bistven zgolj vpliv blagovne znamke na novo izdelčno skupino, ampak je treba upoštevati tudi obraten učinek. To pomeni, da proces presoje širitve blagovne znamke v smislu vzročno-posledičnih povezav ni enosmeren (od blagovne znamke do novih izdelkov), ampak ga je treba obravnavati dvosmerno ter vključiti v presojo tudi vidik vpliva razširjene znamke na starševsko blagovno znamko.

Občutljivost tematike torej ni določena s samo širitvijo in potencialnim neuspehom le-te, ampak je prvenstveno določena s tem, da gre za poseg v blagovno znamko. Blagovna znamka pa je, po prepričanju mnogih, dolgoročno najvrednejše sredstvo podjetja, ki na

dolgi rok tudi zagotavlja konkurenčno prednost podjetja (Yoo, Donthu & Lee, 2000, str. 208). Uspešnost procesa širitve je torej pomembna tako z vidika širitve poslovanja in s tem povezanih ekonomskih vplivov na podjetje kot tudi z vidika povratnih vplivov na blagovno znamko. Zato sta analiza in poznavanje starševske blagovne znamke ena od prvih korakov tega procesa. Širitev blagovne znamke, ki je z vidika ključnih asociacij na znamke ne poznamo dovolj, je namreč lahko tvegano početje.

Ne glede na razširjenost pristopa širitve blagovne znamke pa tega pristopa ne gre vnaprej jemati kot najprimernejšega za vsak posamezen primer širitve poslovanja. Podjetje mora podrobno pretehtati različne opcije širitve in sprejeti najboljšo odločitev tako z vidika vpliva na razvoj poslovanja novega izdelka kot tudi z vidika vpliva novega izdelka na obstoječo izdelčno linijo. Ob tem je poleg procesa širitve treba upoštevati tudi izdelek ali storitev, ki je predmet širitve, saj mora zadostiti kriterijem razlikovanja, konkurenčne prednosti in izdelčne odličnosti (Kapferer, 2008, str. 303). Eden od glavnih razlogov za neuspeh širitve blagovne znamke je namreč povprečen izdelek brez jasne diferenciacije (Sharp, 1993, str. 14).

V magistrski nalogi opredeljujem širitev blagovne znamke. Ker je moč starševske blagovne znamke eden od pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na širitev blagovne znamke, sem najprej razdelal osnovne koncepte blagovne znamke v smislu definicije blagovne znamke ter poiskal tiste načine in modele razlage blagovnih znamk, ki so najprimernejši pri modelih širitve. Ob tem velik del pozornosti namenjam konceptu premoženja znamke. Nadaljujem s preučevanjem različnih dejavnikov uspeha, ki vplivajo na uspešnost širitve blagovne znamke. Premoženje blagovne znamke nato povezujem s faktorji uspeha širitve blagovne znamke, kar je osnova za empirični del magistrske naloge, ciljno usmerjen na konkreten primer družbe Elan.

Namen magistrske naloge je preučiti vpliv premoženja blagovne znamke na širitev blagovne znamke ter postaviti okvir širitve, ki bi glede na moč starševske blagovne znamke ter upoštevalje skladnost asociacij na blagovno znamko z novo izdelčno skupino lahko postavil jasno razumljive meje širitve. Meje širitve ne bodo opredeljene zgolj s kategorijo izdelka, ampak bo nanje vplival celovit poslovni model, torej tudi tržne poti in proizvodne odločitve. Uporabna vrednost takšnega okvirja širitve bi koristila podjetju pri lažji presoji prihodnjih poslovnih izzivov z vidika načina širitve poslovanja.

Cilj magistrske naloge je i) predstaviti vpliv premoženja blagovne znamke na uspešnost širitve blagovne znamke, ii) pokazati vpliv asociacij na starševsko in razširjeno znamko na uspešnost širitve ter iii) podati nova spoznanja, ki bodo v pomoč tržnikom pri razumevanju širitve blagovne znamke kot strategije razvoja blagovne znamke.

Magistrska naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu sem na podlagi sekundarnih virov iz znanstvenih in strokovnih člankov predstavil osnovne pojme in izhodiščne koncepte blagovnih znamk, koncept premoženja znamke kot enega od bistvenih elementov razumevanja znamk ter glavne dejavnike uspeha širitve blagovnih znamk. Teoretične ugotovitve temeljijo na literaturi domačih in tujih avtorjev, pomemben vir pa so tudi strokovni članki in prispevki, objavljeni v različnih medijih in na svetovnem spletu. Hipoteze so razvite na osnovi predhodne literature in se osredotočajo na posamezne elemente širitve blagovne znamke.

- **Hipoteza 1:** Premoženje blagovne znamke pripomore k uspešnosti širitve blagovne znamke.
- **Hipoteza 2:** Premoženje blagovne znamke vpliva na odnos do razdalje med starševsko in razširjeno blagovno znamko.
- **Hipoteza 3:** Skladnost asociacij med starševsko in razširjeno blagovno znamko vpliva na uspešnosti širitve blagovne znamke.

Empirični del naloge temelji na kvantitativni raziskavi, izvedeni s pomočjo spletne ankete. Osnova za empirični del je vprašalnik, ki je zasnovan v dveh stopnjah, saj za zbiranje in preverjanje idej o blagovnih znamkah obstaja več različnih metod in pristopov (Ruzzier & Ruzzier, 2015, str. 177). Najprej sem s pomočjo intervjujev in odprtega tipa vprašanj z eksperti iz panoge prišel do izhodiščnih spoznanj o tem, katere elemente širitve znamke je smiselno upoštevati. Ta spoznanja sem uporabil v glavnem vprašalniku, ki je sestavljen iz delno odprtih in zaprtih vprašanj v obliki ankete in s katerim sem preveril vpliv premoženja blagovne znamke na njeno širitev. Vprašalnik je sestavljen iz štirih vsebinskih sklopov, od katerih sta prva namenjena preučevanju starševske blagovne znamke, tretji sklop obravnava splošna stališča do širitve blagovne znamke, četrti sklop pa mnenje o širitvi blagovne znamke Elan na konkretno izbrano izdelčno skupino.

Vzorec je zasnovan na poznavalcih športne industrije in ključnih uporabnikih alpskih smuči iz različnih geografskih regij in je sestavljen iz 133 anketirancev različnih profilov. Pri tem se mi je zdelo pomembno, da so v vzorec vključene tudi osebe, ki neposredno ne sodelujejo z blagovno znamko Elan. Po končani raziskavi sem pridobljene podatke analiziral z računalniškim programom za obdelavo podatkov ter uporabil ustrezne statistične metode za preverjanje hipotez. Na koncu je njihova vsebinska predstavitev in interpretacija ter predstavitev ključnih ugotovitev, pri katerih sem povezal ključna teoretična dognanja s konkretnimi rezultati raziskave.

1 BLAGOVNA ZNAMKA

Blagovna znamka je dandanes v ospredju razumevanja tržne uspešnosti izdelkov široke potrošnje; je namreč tista, ki ustvarja izhodiščne pogoje oziroma možnost rasti uspešnih izdelkov in seveda ne obratno. Rezultat takšnega razumevanja koncepta je v tem, da je za ustvarjanje tržno uspešnih izdelkov najprej treba **razumeti blagovno znamko**, ki bo izdelke spremljala (Schürle, 2016). Navedeno nakazuje, da je blagovna znamka danes v samem jedru preučevanja uspešnosti izdelkov, kar ravno tako velja za izdelke, ki so rezultat strategije širitve blagovne znamke. Zato je pri razumevanju koncepta širitve blagovne znamke ravno preučevanje blagovne znamke njegov bistveni element.

Naraščajoča pomembnost razumevanja blagovnih znamk potrjuje tudi dejstvo, da koncept blagovne znamke postaja ena od bolj priljubljenih tem raziskovalcev, kar se kaže tudi v naraščajočem številu prispevkov, objavljenih v znanstvenih revijah s področja trženja in managementa (Konečnik, 2006, str. 265). Po drugi strani pa je ravno opredelitev blagovne znamke ena od pomembnejših točk nestrinjanja med posameznimi avtorji (Kapferer, 2008, str. 9).

1.1 Opredelitev blagovne znamke

Potreba po poimenovanju je verjetno stara toliko kot človeštvo. Prav zato ne preseneča, da so se prvi zametki nečesa, kar bi lahko poimenovali koncept blagovne znamke, pojavili že v antiki. Pred vhomom v trgovino so trgovci obežali table s simbolom ali opredelitvijo blaga in izdelkov, ki so jih ponujali. Osnovno vodilo pri tem ni bilo razlikovanje, ampak funkcionalnost, saj potencialni kupci povečini niso bili pismeni in so z uporabo simbolov laže ugotovili, kaj je predmet ponudbe (de Chernatony & McDonald, 1998, str. 28).

Označevanje izdelkov z namenom razlikovanja se je začelo pojavljati predvsem z razvojem in razmahom obrti. Začetki uporabe blagovne znamke v Evropi se povezujejo s predpisi iz srednjeveških časov, ko so obrtniki na svoje izdelke dodajali imena ali simbole, s čimer so ščitili tako sebe kot tudi njihove uporabnike pred slabo kakovostjo izdelkov (Kotler & Keller, 2012, str. 264). Podobno se je dogajalo tudi pri proizvajalcih žgane pijače. Izdelovalci viskija so svoje simbole in imena odtisnili na lesene sode in s tem zagotovili kakovost ter preprečili ponarejanje (Aaker, 1991, str. 7).

In čeprav imajo blagovne znamke dolgoletno zgodovino v poslovanju in trgovini, se je njihovo sistematično preučevanje pričelo šele v 20. stoletju (Aaker, 1991, str. 7). Navedeno je povezano z evolucijo izdelčne raznolikosti ter tudi z industrijsko revolucijo. Razmah **izdelčne raznolikosti**, torej naraščanja števila izdelkov in njihovih ponudnikov,

je prinesel potrebo po razlikovanju, industrijska revolucija pa je z uvajanjem industrijske oblike proizvodnje pripomogla k tej rasti. Zato je bilo izhodiščno raziskovanje in opredelitev blagovnih znamk povezano z blagovno znamko kot označevalcem porekla oziroma proizvajalca izdelkov. Raziskovanja v zvezi z blagovnimi znamkami pa so bila usmerjena v preučevanje procesa izbire potrošnika med različnimi izdelki. Iz tega obdobja je tudi ena od najpogostejših definicij blagovne znamke, katero navaja Ameriško združenje za trženje (American Marketing Association, citirano v Kotler & Keller, 2012, str. 263) in ki blagovno znamko opredeljuje kot »ime, naziv, logotip, simbol ali kombinacijo le-teh za razlikovanje izdelkov in storitev od konkurence«.

Tovrstna opredelitev izvira iz leta 1960 in poudarja predvsem vlogo logotipa in drugih vidnih označevalcev kot osnovo za razlikovanje med različnimi znamkami (de Chernatony, 2002, str. 37). Na to opredelitev se navezuje tudi pogled na znamko kot pravno sredstvo, ki deluje predvsem kot potrdilo o lastništvu in s tem daje lastniku takšne znamke izključno pravico do njene uporabe (Konečnik, 2006, str. 266). Tovrstni pogled ostaja zelo pomemben, saj je tisti nujni pogoj, da podjetje blagovno znamko sploh lahko uporablja in ga dolgoročno strateško upošteva. Blagovna znamka je namreč eden od elementov intelektualne lastnine in le z ustrezno pravno zaščito blagovne znamke lahko zagotovimo, da bo podjetje od znamke sploh lahko imelo ekonomske koristi. Seveda pa zgolj ustrezna pravna zaščita ne zagotavlja, da bo takšna blagovna znamka tudi uspešna.

Obe zgoraj navedeni opredelitvi predstavljata pogled na blagovno znamko z notranjega vidika, kamor lahko dodamo tudi pogled na blagovno znamko kot podjetje. V ospredju tovrstnega opazovanja je vidik grajenja dolgoročnih odnosov med različnimi deležniki v podjetju, ki vključuje zaposlene vseh nivojev – od managerjev do skrbnikov blagovne znamke (Konečnik, 2006, str. 267). Tovrstna opredelitev znamke pride v poštev v primerih, ko podjetje prevlada nad strategijo blagovne znamke in ko se oceni, da se vrednote organizacije lahko nanašajo na vse izdelčne skupine (de Chernatony, 2002, str. 38). Velikokrat je to značilno za organizacije s področja finančnih storitev (banke in zavarovalnice).

1.2 Kompleksna narava blagovne znamke

Medtem ko se tradicionalne opredelitve osredotočajo na blagovno znamko kot logotip, pravno sredstvo in podjetje, pa sodobnejši pristopi obravnavajo blagovno znamko bistveno bolj celovito in jo predstavljajo kot **kompleksno entiteto**.

O obstoju številnih pogledov na blagovno znamko je govoril de Chernatony (2002, str. 35), ki jih razdeli v tri različne skupine. V prvi skupini so razlage blagovne znamke, ki izhajajo iz **vstopnih dejavnikov** in blagovno znamko tolmačijo kot logotip, pravno sredstvo, podjetje, krajšavo ali bližnjico, sredstvo za zmanjšanje tveganja, sredstvo za

umestitev, osebnost, sklop vrednot, vizijo, sredstvo za dodajanje vrednosti in sredstvo za prikaz identitete. V drugi skupini so razlage, ki so vezane na izstopne dejavnike. **Izstopna dejavnika** sta podoba in odnos, gre pa za porabniške razlage in obravnavo načinov, kako lahko znamka porabniku pomaga »doseči nekaj več«. Tretja skupina pa opredeljuje znamko z vidika **časovne razsežnosti** in je ne obravnava zgolj kot statično, ampak kot razvijajočo se danost.

Večplastni pogled na blagovno znamko podaja tudi Doyle (1998, str. 166), ki meni, da je za uspešno razumevanje blagovnih znamk treba razlikovati med izdelkom, blagovno znamko in uspešno blagovno znamko. Izdelek je kar koli, kar zadovolji specifično potrebo potrošnika in je lahko v fizični ali storitveni obliki. Gre torej za nekaj, kar zadovolji zelo osnovno funkcionalno potrebo. Izdelek/storitev postane blagovna znamka, ko se ga/jo poimenuje (označi, brendira; angl. *to brand*) z namenom razlikovanja od konkurenčnih izdelkov ali storitev. S tem podjetje ustvari izdelek, ki zadovolji specifično potrebo in ga je mogoče razlikovati od konkurence, kar pa seveda ni zadosten pogoj za uspešnost. Zato Doyle doda »še uspešno blagovno znamko«, katere značilnost je dodana vrednost za potrošnika z zadovoljevanjem psiholoških potreb in želja, s čimer naj bi nastala dodana vrednost za podjetje. Uspešna blagovna znamka je kombinacija **učinkovitega izdelka** (z vidika zadovoljevanja funkcionalnih potreb), **edinstvenega razlikovanja** in **dodane vrednosti**.

Razumevanje kompleksne narave blagovnih znamk je pomembno zaradi njihovega vpliva na uspešnost podjetja. Zato je pomembno tudi razumevanje značilnosti močnih blagovnih znamk. Močne blagovne znamke imajo deset pomembnih značilnosti (Hussain & Rashid po Keller, 2016, str. 25): 1) znamka stremi k podajanju prednosti, ki si jih potrošniki dejansko želijo, 2) znamka je relevantna, 3) cenovna strategija je narejena z mislijo na ustrezno vrednost za ceno, 4) znamka je ustrezno oblikovana in umeščena, 5) znamka ostaja konsistentna, 6) znamka se izogiba prekrivanju z ostalimi znamkami iz portfelja podjetja, 7) znamka predstavlja zbir trženjskih aktivnosti in vlaganj za dvig vrednosti, 8) managerji morajo razumeti pomen znamke za potrošnike, 9) podjetje mora skrbeti za vire vrednosti znamke.

Blagovna znamka je torej bistveno več kot le izdelek. Izdelek je vse, kar podjetje ponudi na trg zaradi zadovoljitve določene potrebe ali želje potrošnika. Blagovna znamka pa predstavlja nekaj več, saj omogoča, da potrošnik razlikuje med različnimi izdelki, ki zadovoljujejo isto potrebo. Razlika med blagovno znamko in izdelkom je torej v **dodani vrednosti**, ki jo blagovna znamka dodaja izdelku. In ravno vidik dodane vrednosti je eden od najpomembnejših elementov blagovne znamke in predstavlja osnovo za razlikovanje blagovne znamke od izdelka (Jones & Slater, 2014, str. 32). Blagovna znamka torej igra različne vloge, ki so odvisne od tega, s katerega vidika gledamo nanjo – z vidika podjetja ali z vidika potrošnika. Oba pogleda sta opredeljena v Tabeli 1.

Tabela 1: Vloga blagovne znamke

Potrošniki	Podjetja
Poreklo izdelkov ali storitev	Sredstva za identifikacijo
Zmožnost določitve odgovornosti za izdelek ali storitev	Sredstvo za pravno zaščito edinstvenih lastnosti izdelka ali storitve
Zmanjšanje tveganja	Signal kakovosti zadovoljnim potrošnikom
Obljuba, povezava ali zaveza s proizvajalcem izdelka ali storitve	Sredstvo za povezavo izdelka z edinstvenimi asociacijami
Simbolni pomen	Vir konkurenčne prednosti podjetja
Signal kakovosti	Vir finančnih donosov

Vir: K. L. Keller, *Strategic brand management*, 2013, str. 9.

1.3 Uravnotežen pogled na blagovne znamke

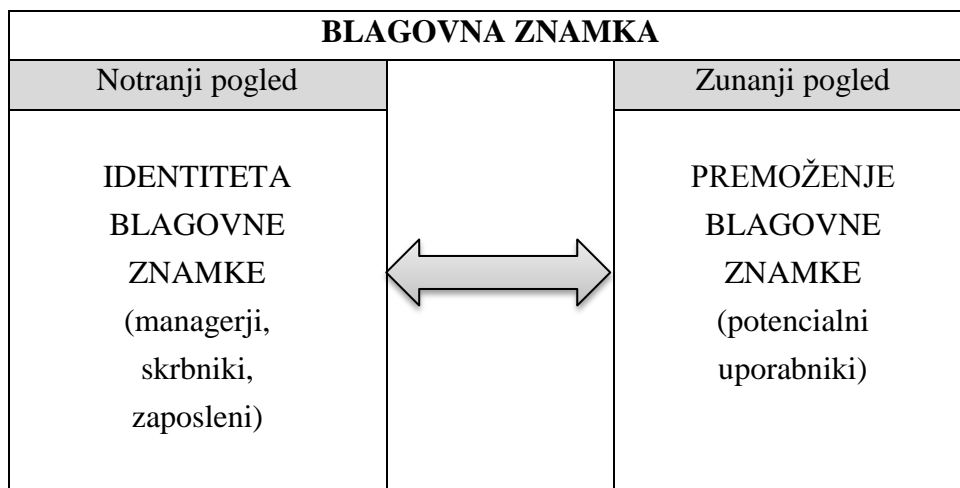
Iz kompleksne narave blagovne znamke izhaja, da je za sistematično preučevanje tega področja treba imeti uravnotežen pogled na različna tolmačenja blagovne znamke ter na znamko gledati celovito. Schmid-Preissler s svojo kratko, a pomenljivo opredelitvijo, ki se glasi »Blagovna znamka je osebnost, logotip pa so njena oblačila« (Schmid-Preissler, 2016), nakazuje dva pomembna vidika znamke. Blagovna znamka predstavlja osebnost z vsemi svojimi lastnostmi, ki pa je enovito povezana z njeno zunanjo podobo.

Konečnik (2006, str. 266) osvetljuje kompleksnost pojma blagovne znamke s pomočjo uravnoteženega pogleda na blagovno znamko. Uravnoteženi pogled povezuje notranji vidik blagovne znamke, ki se največkrat navezuje na identiteto blagovne znamke z zunanjim pogledom na blagovno znamko, ki je povezan s konceptom premoženja blagovne znamke, kot je to predstavljeno na Sliki 1.

S stališča odnosov med podjetjem in potrošniki je identiteta pogled na blagovno znamko, ki je na strani podjetja, torej **pošiljatelja sporočila** (Kapferer, 2008, str. 174). Identiteta blagovne znamke se osredotoča predvsem na lastnosti in funkcionalnost izdelkov ter profil uporabnikov. Da je identiteta učinkovita, mora odsevati sposobnosti in zmožnosti podjetja, biti sposobna razlikovati blagovno znamko od konkurence ter osmišljati blagovno znamko do potrošnikov. Jedro identitete torej predstavlja tisto bistvo blagovne znamke, ki je relativno trajno in se ne spreminja skozi čas, ko znamka prehaja na nove trge in v nove izdelčne skupine (Ghodeswar, 2008, str. 5). Ravno zaradi te dinamične komponente razvoja trgov in izdelkov sta jasna opredelitev in razumevanje identitete pomembna, da blagovna znamka obdrži enovit način predstavljanja na trgu. Po drugi strani pa premoženje blagovne znamke predstavlja pogled z vidika **prejemnika sporočila**, torej potrošnika, in ga lahko opredelimo kot opis prepričanja in asociacij, ki

jih ima potrošnik o blagovni znamki (Wood, 2000, str. 662). Premoženje je v zelo širokem smislu vse, kar je v spominu in miselnem zaznavanju potrošnika povezano z blagovno znamko.

Slika 1: Uravnotežen pogled na blagovno znamko



Vir: M. Konečnik, *Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoteženega pogleda nanjo*, 2006, str. 266.

2 PREMOŽENJE BLAGOVNE ZNAMKE

Premoženje blagovne znamke je eden od pomembnejših sodobnih zunanjih pogledov na blagovno znamko. Sama uvedba termina premoženje blagovne znamke izhaja iz vzgiba, da se določi **razmerje med blagovno znamko in potrošniki** (Wood, 2000, str. 662). Pri premoženju blagovne znamke govorimo o naboru sredstev in obveznosti, povezanih z blagovno znamko, ki bodisi dodajajo bodisi odvzemajo vrednost, ki jo izdelek ali storitev, ki nosi to blagovno znamko, daje podjetju in njegovim odjemalcem. Pri tem je pomembno, da so ta sredstva in obveznosti **povezljiva z blagovno znamko** ter z njenim imenom in simbolom (Aaker, 1991, str. 15).

Navedena opredelitev upošteva oba vidika, torej tako potrošnika kot tudi vidik podjetja, kar nakazuje, da lahko na premoženje blagovne znamke gledamo z dveh vidikov. Prvi je pogled na premoženje z vidika potrošnika, drugi pa z vidika podjetja, pri čemer se nekateri avtorji osredotočajo zgolj na en pogled, drugi pa kombinirajo oba vidika. Prisotnost obeh vidikov izhaja tudi iz dejstva, da je koncept premoženja blagovne znamke predmet raziskav tako v trženjski kot tudi v finančni stroki, s čimer se nakazuje potreba po dolgoročnem pogledu podjetij na management blagovnih znamk (Wood, 2000, str. 662).

Pogled na premoženje blagovne znamke **z vidika potrošnika** se največkrat ukvarja s subjektivnim razumevanjem in zaznavanjem potrošnikov. Kadar ima blagovna znamka visoko premoženje, to podjetju omogoča, da pridobi zvestejše kupce, ki so manj cenovno občutljivi, pripravljeni plačati višjo ceno za izdelek ali storitev ter manj dovzetni za marketinške aktivnosti konkurenčnih blagovnih znamk. Kadar se potrošniki pozitivno odzivajo na marketinške aktivnosti neke blagovne znamke v primerjavi z neznanimi ali generičnimi izdelki in storitvami, lahko govorimo o blagovni znamki z visokim premoženjem (Keller, 2013, str. 69). Pri tej opredelitvi gre za vidik potrošnika, ki na aktivnosti blagovne znamke z visokim premoženjem reagira drugače, kakor če tovrstni izdelek ali storitev ne bi imela imena te blagovne znamke.

Premoženje blagovne znamke torej znamki daje preferenčni status v zavesti potrošnika oziroma uporabnika (Pitta & Katsanis, 1995, str. 56). Z vidika odzivov in reakcij na določena dejanja premoženje blagovne znamke opredeljuje tudi Schultz (2002, str. 113), ki različen odziv potrošnikov, uporabnikov, zaposlenih in drugih podjetij na podobne aktivnosti in trženjsko komuniciranje razlaga skozi vpliv premoženja blagovne znamke na tovrstne reakcije.

Pogledi na premoženje **z vidika podjetja** so največkrat povezani s finančnimi učinki. Močna blagovna znamka namreč lahko prispeva k boljšemu dolgoročnemu finančnemu položaju podjetja, in sicer tako z vidika ekonomike, kjer blagovna znamka dodaja vrednost izdelkom in storitvam, kot tudi z vidika finančnih tokov podjetja, kjer blagovna znamka pozitivno vpliva na prihodnje denarne donose. Premoženje blagovne znamke je lahko videno kot dodana vrednost v korist podjetja zaradi prodaje izdelkov in storitev pod imenom blagovne znamke v primerjavi s prodajo podobnih generičnih izdelkov (Keller & Lehmann, 2006, str. 745).

Močna blagovna znamka torej neposredno vpliva na maržo oziroma dodano vrednost, ki jo podjetje dosega s prodajo svojih izdelkov in storitev. Izdelki in storitve, ki se prodajajo pod imenom močne blagovne znamke, torej lahko dosegajo višje stopnje dobičkonosnosti kot identični generični izdelki. Premoženje blagovne znamke vpliva na dodatne (inkrementalne) denarne tokove, ki so zaradi blagovne znamke višji, kot bi bili iz naslova prodaje generičnih izdelkov ali storitev (Simon & Sullivan, 1993, str. 2).

Podjetje z močno blagovno znamko torej lahko pričakuje stabilnejše prihodnje denarne donose. S tega vidika lahko premoženje blagovne znamke služi kot faktor stabilnosti, da bo podjetje izdelke, ki jih prodaja danes, z dovolj veliko verjetnostjo prodajalo tudi v prihodnje. Večje ko je premoženje blagovne znamke, večja je ta verjetnost. Pri finančnih vidikih je pomembno dodati, da gre tako za statični kot tudi za dinamični pogled. Premoženje blagovne znamke je povezano tako s trenutno stopnjo dobičkonosnosti

posameznih izdelkov in storitev kot tudi z dolgoročno sposobnostjo, da takšni izdelki in storitve podjetju prinašajo dodatne denarne tokove.

Pogled na premoženje blagovne znamke z vidika podjetja je povezan tudi z razlogi za sistematično preučevanje koncepta premoženja blagovne znamke. Izhodiščno namreč obstajata dva ključna vzgiba za preučevanje premoženja blagovne znamke (Keller, 1993, str. 1). Prvi od vzgibov je povezan s finančnim vidikom, in sicer z ambicijo podjetja, da se čim bolj točno oceni vrednost blagovne znamke (ali več blagovnih znamk, ki so v lasti podjetja) za računovodske namene. Ti nameni so lahko povezani s prevzemom, združitvijo, kreditno sposobnostjo ali čim podobnim. Skratka gre za primere, ko je pomembno vrednotenje sredstev podjetja in ko blagovna znamka lahko predstavlja pomemben element v portfelju vseh sredstev podjetja.

Za namene tega magistrskega dela je pomembno predstaviti celovit pogled na premoženje blagovne znamke, s tem pa tudi različne poglede. Delo je osredotočeno na koncept širitve blagovne znamke, kjer se koncept premoženja blagovne znamke v pretežni meri uporablja z vidika pogleda potrošnika, zato bom v nadaljevanju usmerjen na omenjeni vidik. Premoženje blagovne znamke je namreč lahko tudi platforma za rast z uporabo koncepta širitve blagovne znamke (Aaker, 1991, str. 18). Zato se mi zdi na tem mestu pomembno izpostaviti, da če uspešna širitev blagovne znamke pozitivno vpliva na premoženje blagovne znamke, to posledično lahko tudi pozitivno vpliva na finančni položaj podjetja, kar nakazujejo zgoraj omenjeni pogledi z vidika podjetja.

2.1 Modeli premoženja blagovne znamke

V strokovni literaturi se pojavlja več modelov premoženja blagovne znamke. Za namene tega magistrskega dela se bom osredotočil na Aakerjev (1991) in Kellerjev (1993) model premoženja blagovne znamke. Modela sta si do določene mere podoba in vključujeta podobne kategorije, kot je na primer zavedanje blagovne znamke. Modela sem mi zdita primerna, saj oba vključujeta koncept širitve blagovne znamke.

Aaker (1991, str. 15) premoženje blagovne znamke definira kot **skupek sredstev in obveznosti blagovne znamke, povezanih z znamko, njenim imenom in simbolom, ki dodajajo ali odvzemajo vrednost izdelku ali storitvi na strani kupca in podjetja kot lastnika blagovne znamke**. Ob tem izpostavlja, da morebitne spremembe v imenu ali pojavni obliki blagovne znamke (simbol, značilna barva ...) lahko vplivajo tudi na spremembo sredstev in obveznosti, ki se lahko prenesejo na novo ime ali simbol, lahko se pa tudi v celoti izgubijo. Nadalje definira pet bistvenih elementov, ki sestavljajo premoženje blagovne znamke; predstavljeni so na Sliki 2.

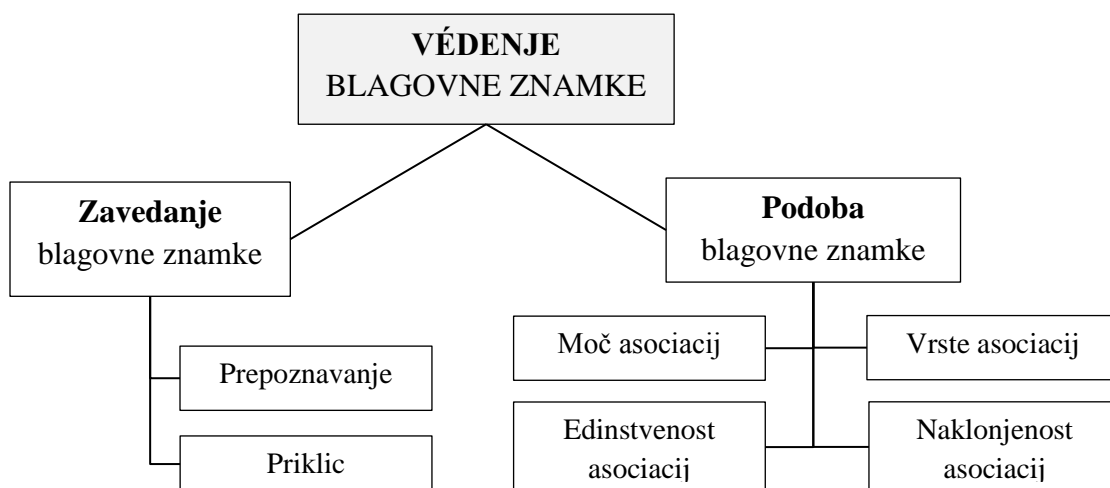
Slika 2: Elementi premoženja blagovne znamke



Vir: D. A. Aaker, *Managing Brand Equity*, 1991, str. 17.

Po Kellerjevem mnenju (1993) je premoženje blagovne znamke v očeh porabnika pojasnjeno s porabnikovim védenjem o njej. Védenje o blagovni znamki pa je povezano z mrežnim asociativnim modelom spomina, na katerega vpliva zavedanje o blagovni znamki in podoba le-te (Konečnik, 2005). Premoženje blagovne znamke torej preučuje skozi primerjavo reakcij potrošnika na elemente trženjskega spleta, v ospredje pa postavlja poznavanje blagovne znamke, ki primerno usmerja odzive potrošnika. Elementi premoženja blagovne znamke so predstavljeni v Sliki 3.

Slika 3: Elementi védenja blagovne znamke



Vir: K. L. Keller, *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, *Journal of Marketing*, 1993, str. 7.

Védenje blagovne znamke ima po tem modelu dve ključni komponenti: zavedanje o blagovni znamki in podoba blagovne znamke (angl. *brand image*). Zavedanje blagovne znamke je povezano z močjo »zapisa« blagovne znamke v spomin potrošnika in je pri obeh obravnavanih modelih bistveni sestavni del premoženja blagovne znamke. Podoba

blagovne znamke pa je povezana z asociacijami, ki jih ima potrošnik v svojem spominu povezane z določeno blagovno znamko.

Medtem ko Aaker asociacije blagovne znamke obravnava kot element premoženja blagovne znamke, jih Keller podrobneje strukturira in združi v skupno kategorijo podobe blagovne znamke. Ob tem v zvezi z asociacijami izpostavlja štiri dejavnike, ki jih je pri obravnavi asociacij treba upoštevati: vrsto oziroma tip asociacij, naklonjenost asociacij, moč asociacij in edinstvenost asociacij. Glede na vrsto oziroma tip se asociacije delijo na tri kategorije: lastnosti blagovne znamke, koristi blagovne znamke in stališča blagovne znamke. Lastnosti so lahko neposredno povezane z izdelkom ali storitvijo, lahko pa tudi niso v neposredni povezavi in se nanašajo na ceno, embalažo, predstavo o uporabniku ter predstavo o uporabi oziroma načinu uporabe. Koristi blagovne znamke so lahko funkcionalne, izkustvene ali zgolj simbolne.

2.2 Zavedanje blagovne znamke

Zavedanje blagovne znamke je prvi gradnik k izgradnji premoženja blagovne znamke. Zavedanje o obstoju blagovne znamke je predpogoj za nastanek vrednosti blagovne znamke, saj predstavlja zmožnost, da potrošnik blagovno znamko sploh **vkluči v svoje razmišljanje**. Lahko bi tudi dejali, da je zavedanje blagovne znamke za premoženje blagovne znamke to, kar so temelji za hišo. Je tudi eden od najpogosteje uporabljenih elementov merjenja premoženja blagovne znamke; številni avtorji ga tudi navajajo kot enega najbolj pomembnih (Aaker, 1991; Keller, 2013). Zavedanje blagovne znamke je sposobnost potrošnika, da zazna oziroma si priključ v spomin, da je blagovna znamka del določene izdelčne skupine, in to v tolikšni meri, da lahko privede do nakupne odločitve (Aaker, 1991, str. 61; Kotler & Keller, 2012, str. 504). Zavedanje blagovne znamke se nanaša na zapise v spominu potrošnika, navzven pa se odraža v njegovi sposobnosti, da prepozna blagovno znamko v določenih okoliščinah (Keller, 1993, str. 3).

Zavedanje blagovne znamke ima seveda pomembno vlogo pri potrošnikovem nakupnem odločanju. Prvič, za nakupno odločitev je pomembno, da potrošnik, ko razmišlja o določeni izdelčni skupini, v povezavi s tem razmišljanjem priključ tudi določeno blagovno znamko. Z rastjo zavedanja blagovne znamke raste tudi verjetnost, da bo določena blagovna znamka znotraj tovrstnega razmišljanja. Drugič, zavedanje blagovne znamke lahko privede do nakupne odločitve, tudi če ni prisotnih asociacij na blagovno znamko. To še posebej velja za izdelčne skupine, kjer je vključenost potrošnika v nakup dokaj majhna (Pitta & Katsanis, 1995, str. 53). Ker potrošnik v takšnih primerih potroši zelo malo časa in napora za nakupno odločitev, je zgolj močno zavedanje blagovne znamke lahko zadosten razlog za izbor. In končno, za vzpostavitev kakršnih koli asociacij na blagovno znamko je zavedanje nujni pogoj, zato je zavedanje blagovne znamke tudi osnova za graditev ugleda blagovne znamke.

Zavedanje blagovne znamke ima vidno vlogo pri odločanju. Najprej je zavedanje blagovne znamke pomembno pri tem, katere blagovne znamke potrošnik vključi v svoj **nabor potencialnih nakupnih možnosti**. Nujni pogoj za nakupno odločitev je, da je blagovna znamka sploh vključena v nabor možnosti. Po drugi strani pa je pomembno tudi število blagovnih znamk, ki so v naboru. Več ko jih je, manjša je verjetnost izbire posamezne od njih. Drugi pomemben vidik pri nakupnem odločanju je povezan s **spontanim odločanjem**, kar je še posebej opazno pri izdelkih, kjer je vključenost v nakup majhna. Spontane odločitve zmanjšujejo napor potrošnika pri izbiri in močno zavedanje blagovne znamke nedvomno potrošniku pomaga zmanjšati mentalni napor, ki nastane pri procesu odločanja ali izbire. In končno, zavedanje blagovne znamke pozitivno vpliva na potrošnikovo **zaznavanje kakovosti** blagovne znamke (Macdonald & Sharp, 2003, str. 2).

Zavedanje blagovne znamke se najpogosteje obravnava z vidika **stopnje prepoznavnosti** blagovne znamke in **stopnje priklica** blagovne znamke (Aaker, 1991; Keller, 1993). Prepoznavnost blagovne znamke se nanaša na potrošnikovo vedenje o obstoju blagovne znamke. Prepoznavnost oziroma prepoznavanje pomeni, da je potrošnik za znamko že slišal, se je spomni ali je že bil v stiku z njo. Prepoznavnost blagovne znamke potrošniku daje tudi sposobnost, da blagovno znamko jasno loči od konkurenčnih. Zato je z vidika podjetja stopnja prepoznavnosti znamke pomemben element, saj predstavlja prvi korak do razlikovanja blagovnih znamk. Priklic blagovne znamke je nekoliko zahtevnejša kategorija, saj ni omejena zgolj na poznavanje, ampak je povezana z dodatnim dejavnikom; dodatni dejavnik je lahko določena izdelčna skupina, v katero izdelki ali storitve blagovne znamke sodijo, ali pa gre za specifično potrebo, ki jo izdelki ali storitve določene blagovne znamke zadovoljujejo. Priklic blagovne znamke se torej nanaša na sposobnost potrošnika, da se spomni na blagovno znamko v naslednjih situacijah: kadar razmišlja o določeni izdelčni skupini, kadar razmišlja o določenih potrebah, ki jih posamezna izdelčna skupina zadovoljuje, ali kadar razmišlja o kakšni drugi kategoriji, ki je v njegovem spominu povezana s to blagovno znamko (Keller, 1993, str. 3).

Stopnji prepoznavnosti in priklica blagovne znamke pa nista videni zgolj kot elementa zavedanja blagovne znamke, ampak lahko nastopata tudi kot samostojni **stopnji zavedanja** blagovne znamke (Aaker, 1991, str. 62). Zavedanje blagovne znamke lahko opredelimo tudi kot merljivo kategorijo, pri kateri se zavedanje razteza od popolnega nepoznavanja do prepričanja, da je določena blagovna znamka ena in edina v določeni izdelčni skupini. Na tej lestvici je prepoznavnost blagovne znamka najnižja stopnja zavedanja. Za minimalno stopnjo prepoznavnosti je dovolj, da potrošnik posamezno blagovno znamko zgolj prepozna, torej da je za določeno znamko že slišal, ni pa potrebno, da ob samem poznavanju imena obstajajo tudi kakršne koli povezave.

Glede na opisani način prepoznavanja se v povezavi s to stopnjo omenja nespontan oziroma asistiran priklic (angl. *aided recall*), kar pomeni, da se potrošnik blagovne znamke spomni iz nabora predlaganih imen. Priklic blagovne znamke predstavlja naslednjo stopnjo in največkrat pomeni, da je potrošnik sposoben blagovno znamko povezati z izdelčno skupino, potrebo ali kakšno drugo kategorijo. Takšna sposobnost seveda pomeni, da blagovna znamka v zavedanju potrošnika zaseda bistveno močnejšo pozicijo. V povezavi s to stopnjo se pogosto omenja spontan priklic (angl. *unaided recall*) in pomeni, da se potrošnik ob omembi določene kategorije »spontano« spomni s to kategorijo povezane blagovne znamke. V povezavi s tem, katera blagovna znamka potrošniku pri spontanem priklicu najprej pride na misel, se pojavlja najvišja stopnja zavedanja blagovne znamke (angl. *top-of-mind*). Blagovna znamka ima najvišjo stopnjo zavedanja, kadar jo potrošnik omeni kot prvo izbiro, tj. pred vsemi ostalimi.

Zavedanje blagovne znamke kot element premoženja znamke ima tudi pomembne povezave in implikacije za **koncept širitve blagovne znamke**. Širitev blagovne znamke je lahko način, kako narediti blagovno znamko bolj prepoznano (Aaker, 1991, str. 75). Zavedanje blagovne znamke se v različnih modelih pojavlja tudi kot eden od bistvenih dejavnikov uspeha širitve blagovne znamke (Hussain & Rashid, 2016, str. 30).

Glede na pomen zavedanja blagovne znamke je primerno tudi razumeti, kako graditi in dvigovati obseg zavedanja v zavesti potrošnikov. Pri tem je treba upoštevati načine vplivanja na oba elementa zavedanja, torej tako na prepoznavnost kot tudi na priklic. Izgradnja zavedanja blagovne znamke se vrši z rastjo poznavanja znamke, kar se največkrat doseže s ponavljanjem pojavnosti znamke in v pretežni meri vpliva na dejavnik zavedanja, ter s krepitvijo asociacij s specifično izdelčno skupino, kar pozitivno vpliva na priklic (Keller, 2003, str. 70).

2.3 Zvestoba blagovni znamki

Zvestobo blagovni znamki lahko opredelimo tudi kot stopnjo oziroma **mero navezanosti** potrošnika na določeno blagovno znamko. Potrošnik je blagovni znamki zvestejši, kadar je stopnja navezanosti višja. Zvestoba blagovni znamki se izkazuje v verjetnosti, da se bo potrošnik pri svoji naslednji nakupni odločitvi odločil za izdelek oziroma storitev iste blagovne znamke, kot je to storil v preteklih nakupih. Z višanjem zvestobe blagovne znamke potrošnik postane tudi manj dojemljiv za trženjske aktivnosti drugih blagovnih znamk (Aaker, 1991, str. 39). Zvestobo blagovni znamki se lahko opredeli tudi kot mogočo posledico pozitivnega vrednotenja blagovne znamke, kar se kaže v ponovljenih nakupih (Keller, 1993, str. 8). Zvestoba blagovni znamki ima tudi jasno izražen dinamičen vidik, saj se povezuje s prihodnjimi nakupnimi odločitvami potrošnika, s čimer neposredno vpliva na prihodnje denarne tokove podjetja. Zato je zvestoba blagovni

znamki pogosto videna kot eden od ključnih elementov premoženja blagovne znamke (Aaker, 1991, str. 39).

Zvestoba blagovni znamki je lahko tudi finančno merljiv del premoženja blagovne znamke. Raziskava Chaudhurija in Holbrooka (2001, str. 91) kaže na finančni pomen zvestobe blagovne znamke, saj vpliva na ključne faktorje uspešnosti posamezne blagovne znamke, kot sta tržni delež in relativna dosežena povprečna cena na trgu. S tovrstno razlago zvestobe blagovni znamki lahko podjetje lažje finančno argumentira in ovrednoti vlaganja v elemente trženjskega komuniciranja, ki imajo dolgoročne učinke na zvestobo potrošnikov. In ravno potrošnik s svojim vedenjem je v središču zanimanja, kadar govorimo o zvestobi blagovne znamke. Amine (1998, str. 314) nakazuje, da je izpostavljanje tveganja potrošnika, da bo naredil napačno izbiro, eden od glavnih načinov, kako potrošnike narediti zvestejše in bolj predane določeni blagovni znamki.

Ima pa zvestoba blagovni znamki dodatno pomembno komponento. Osnova za zvestobo so pretekle izkušnje potrošnika z določeno blagovno znamko. Zato pri zvestobi blagovne znamke govorimo o več stopnjah zvestobe z razvrstitvijo potrošnikov v pet kategorij: nezvesti potrošniki, potrošniki iz navade, zadovoljni potrošniki, prijatelji blagovne znamke in privrženci blagovne znamke (Aaker, 1991, str. 40). **Nezvestim potrošnikom** blagovne znamke ne pomenijo veliko in jih tudi pogosto menjajo. Pri nakupnih odločitvah sta jim odločilna udobje nakupa s čim manj napora in cena. So cenovno občutljivi, se največkrat odločijo za najcenejšo opcijo ter so pogosto pozorni na cenovne akcije. **Potrošniki iz navade** so z blagovno znamko zadovoljni do te mere, da ne vidijo potrebe po menjavi. Takoj ko konkurenčna znamka ponudbi kaj boljšega, pa so jo pripravljene zamenjati. Če pa menijo, da razloga za menjavo ni, ostanejo »zvesti« blagovni znamki. Pri teh kupci, za razliko od prve kategorije, že lahko govorimo o določeni meri zvestobe, ki pa je zelo pogojna. Pri tretji skupini, ki se imenuje **zadovoljni porabniki**, je zvestoba blagovni znamki izrazitejša, pojavi pa se tudi element tveganja. Potrošniki te skupine namreč že zaznavajo tveganje, da druga blagovna znamka ne bo zadovoljila njihovih pričakovanj. Potrošniki iz te skupine so blagovno znamko sicer pripravljene zamenjati, vendar morajo imeti občutek, da jim druga blagovna znamka ponuja bistveno več. Pri **prijateljih blagovne znamke** se v bolj izpostavljeni vlogi pojavijo asociacije na blagovno znamko. Potrošniki iz te skupine imajo močne in pozitivne asociacije na blagovno znamko. V najvišji kategoriji so **privrženci blagovne znamke**. Pri tej skupini gre za najvišjo stopnjo zvestobe blagovni znamki, saj so uporabniki ponosni, da znamko uporabljajo. Korist za podjetje predstavlja tudi dejstvo, da potrošniki iz te skupine blagovno znamko pogosto priporočajo drugim. In ravno priporočilo oziroma govorice od ust do ust so eno najučinkovitejših orodij tržnega komuniciranja. Sploh v zadnjem času so govorice od ust do ust postale pomembno orodje trženjskega komuniciranja. Oglasna sporočila postajajo vse bolj nasičena, pri potrošnikih izgubljajo svojo verodostojnost, saj gre za enosmerne in plačane oblike komunikacije.

Govorice od ust do ust pa so za razliko od plačanih oblik s strani potrošnikov zaznane kot spontane in neplačane informacije, zato so tudi videne kot bolj verodostojne (Bezek, 2008, str. 39).

Večnivojsko opredelitev zvestobe navajata tudi Kotler in Keller (2012, str. 162) skozi stopnje potrošnika v marketinškem lijaku in jih delita v sedem skupin:

- **zavedni** so že slišali za blagovno znamko, stopnja zavedanja blagovne znamke pa je nizka,
- **odprti za poskus** imajo že višjo stopnjo zavedanja, blagovne znamke še niso kupili, so pa to pripravljene storiti,
- **testerji** so blagovno znamko že preizkusili in so jo zopet pripravljene preizkusiti, vendar v zadnjem času tega niso storili,
- **pretekli uporabniki** blagovno znamko uporabljajo, se pa nimajo za redne uporabnike,
- **redni uporabniki** blagovno znamko pogosto uporabljajo, ni pa to edina blagovna znamka iz določene kategorije, ki jo uporabljajo,
- **zelo pogosti uporabniki** blagovno znamko redno in pogosto koristijo, ni pa to edina znamka, ki jo uporabljajo,
- **zvesti uporabniki** so na vrhu lestvice in blagovno znamko uporabljajo vedno, dokler je oziroma bo na voljo.

Zvestoba blagovni znamki predstavlja strateško pomembno komponento blagovne znamke, in če je pravilno managirana, lahko na naslednje načine pripeva k dodajanju vrednosti: z zmanjšanjem stroškov trženja, kot vzvod za boljši položaj znamki pri trgovcih (umešanje na trgovske police), s pridobivanjem novih potrošnikov in skozi čas, potreben za odziv na dejanja konkurence (Aaker, 1991, str. 47). Kadar obravnavamo zvestobo blagovne znamke tudi z vidika **koncepta širitve blagovne znamke**, je pomembno izpostaviti vzvod za boljši položaj znamke, saj ima ta pozitiven vpliv tudi v primerih širitve blagovne znamke. Če ima starševska znamka visoko stopnjo zvestobe svojih potrošnikov, bo zelo verjetno tudi razširjena znamka pridobila ugoden tržni položaj.

2.4 Zaznana kakovost blagovne znamke

Kakovost je pojem, ki je v strokovni literaturi nenehno predmet preučevanj in intenzivnih raziskovanj. Splošno lahko o kakovosti govorimo takrat, kadar izdelek ali storitev najmanj zadosti pričakovanja uporabnikov oziroma le-te preseže (Kotler & Keller, 2012, str. 153). Gre za skupek lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki imajo sposobnost zadovoljiti oziroma preseči pričakovanje potrošnika. Tovrstna razlaga jasno nakazuje na

to, da merilo kakovosti postavlja potrošnik s svojo subjektivno zaznavo. Takšen način definiranja kakovosti je predmet sodobnih opredelitev kakovosti, kjer je v ospredje postavljen uporabnik, zato se takšna opredelitev kakovosti imenuje **zaznana kakovost** (Konečnik, 2006, str. 270).

Zaznana kakovost se seveda lahko razlikuje od objektivne kakovosti. Objektivna kakovost se navezuje na merljive in preverljive lastnosti in attribute, ki jih je mogoče izmeriti in tovrstno meritev tudi ponoviti ali pa primerjati glede na vnaprej določene in dogovorjene standarde. Po drugi strani pa zaznana kakovost nima objektivno odločenih meril in temelji na subjektivni zaznavi kakovosti s strani potrošnika (Zeithaml, 1988, str. 4). Zaznana kakovost je torej mnenje potrošnika o odličnosti posameznega izdelka ali storitve, »merilo« za presojo pa je nabor pričakovanj potrošnika. Zato v najširšem smislu zaznana kakovost lahko opredelimo tudi kot odličnost ali superiornost (Zeithaml, 1998, str. 3).

Za razliko od objektivne kakovosti, ki je in tudi mora biti merljiva in primerljiva, je zaznana kakovost neotipljiv pojem in predstavlja skupek občutkov in zaznavanj (Aaker, 1991, str. 86). Pri tem pa je pomembno, da razlikujemo med zaznano kakovostjo in **zadovoljstvom uporabnika**, ki sta sicer medsebojno povezana, ne smemo pa ju enačiti. Potrošnikovo zadovoljstvo je v tesni povezavi z njegovimi pričakovanji. Tako je potrošnik lahko nezadovoljen, kadar izdelek, do katerega je imel visoka pričakovanja, letih ne uspe izpolniti. Velja seveda tudi obratno. Potrošnik je lahko zadovoljen z izdelkom, ki ga je zaznaval kot nizkokakovostnega, prišlo pa je do preseganja teh pričakovanj. Trajno preseganje pričakovanj potrošnika lahko vodi do dviga zaznane kakovosti, zato je kakovost tisti element poslovanja, ki ga je v podjetju treba obravnavati celostno in dolgoročno. Na to nakazujejo tudi raziskave, ki kažejo na neposredno povezanost med kakovostjo in dobičkonosnostjo podjetja (Kotler & Keller, 2012, str. 153).

Zaznana kakovost v ospredje postavlja potrošnika in njegovo dojetje atributov kakovosti, ki so lahko **notranji ali zunanji**. Notranji atributi so povezani z lastnostmi, ki so v fizičnem smislu lahko povezane z izdelkom ali storitvijo. Gre za elemente, kot so barva, okus, vonj, oblika in na katere podjetje s svojimi notranjimi procesi tudi dokaj predvidljivo lahko vpliva skozi procese razvoja in nenehnih izboljšav. Zunanji atributi pa so tisti, ki z izdelkom ali storitvijo niso v neposredni fizični povezavi. V to kategorijo spadajo elementi, kot so embalaža, cena, elementi trženjskega komuniciranja. Presoja pomembnosti posameznih atributov s strani potrošnika je odvisna od situacije in razpoložljivosti posameznih atributov. Kadar potrošniki notranjih atributov ne poznajo dovolj, je zelo verjetno, da bodo pri njegovi oceni zaznane kakovosti prevladali zunanji atributi. Do takšnega primera pride, kadar potrošnik z blagovno znamko nima dovolj lastnih izkušenj (izrazito pomanjkanje notranjih atributov) ali nima časa in izkušenj, da

bi notranje attribute primerno ovrednotil. V tem primeru bodo na zaznano kakovost vplivali predvsem zunanji atributi. Situacijsko gledano so notranji atributi za potrošnika pomembnejši, kadar jih je mogoče zaznati na samem mestu nakupa ter so hkrati takšne narave, da omogočajo dovolj visoko predvidljivost kakovosti. V tem primeru so notranji atributi vidni in jasno zaznavni, v zavesti potrošnika pri presoji kakovosti pa igrajo dovolj pomembno vlogo, da postanejo glavni pri vplivu na zaznano kakovost (Zeithaml, 1998, str. 7–9).

Zaznana kakovost vpliva na premoženje blagovne znamke preko petih vzvodov: razlog za nakup, razlikovanje, cenovna premija, zanimanje prodajnih kanalov ter tudi širitev blagovne znamke (Aaker, 1991, str. 86). Razlog za nakup je prevladujoči vzgib potrošnika pri izbiri in zaznana kakovost je v veliko primerih lahko ključen razlog. V takšnih situacijah potrošnik bodisi ni motiviran, da bi pridobil dodatne informacije o izdelku, bodisi jih nima sposobnosti pridobiti. V obeh primerih bo zaznana kakovost razlog za nakup, ki bo prevladal. Zaznana kakovost je lahko tudi predmet razlikovanja posameznih blagovnih znamk. Ta vidik je izrazito prisoten v prehranski industriji, kjer pridelovalci skušajo vplivati na attribute zaznane kakovosti z namenom razlikovanja od konkurence (Grunert, 2005, str. 386). Zaznana kakovost tudi lahko pozitivno vpliva na cenovno premijo izdelkov in storitev, kar podjetju omogoča boljšo dobičkonosnost. Ta zveza je včasih lahko tudi vzorčno-posledična, saj je cenovno pozicioniranje lahko element, ki znova vpliva na zaznano kakovost v smislu »če je drago, ne more biti slabo«. Zaznana kakovost je lahko tudi dejavnik odločanja v prodajnih kanalih, predvsem trgovskih partnerjev. In končno, zaznana kakovost je tudi dejavnik, ki vpliva na širitev blagovne znamke. Kakovost starševske znamke je eden od elementov uspešnosti širitve blagovne znamke (Hussain & Rashid, 2016, str. 31).

2.5 Asociacije na blagovno znamko

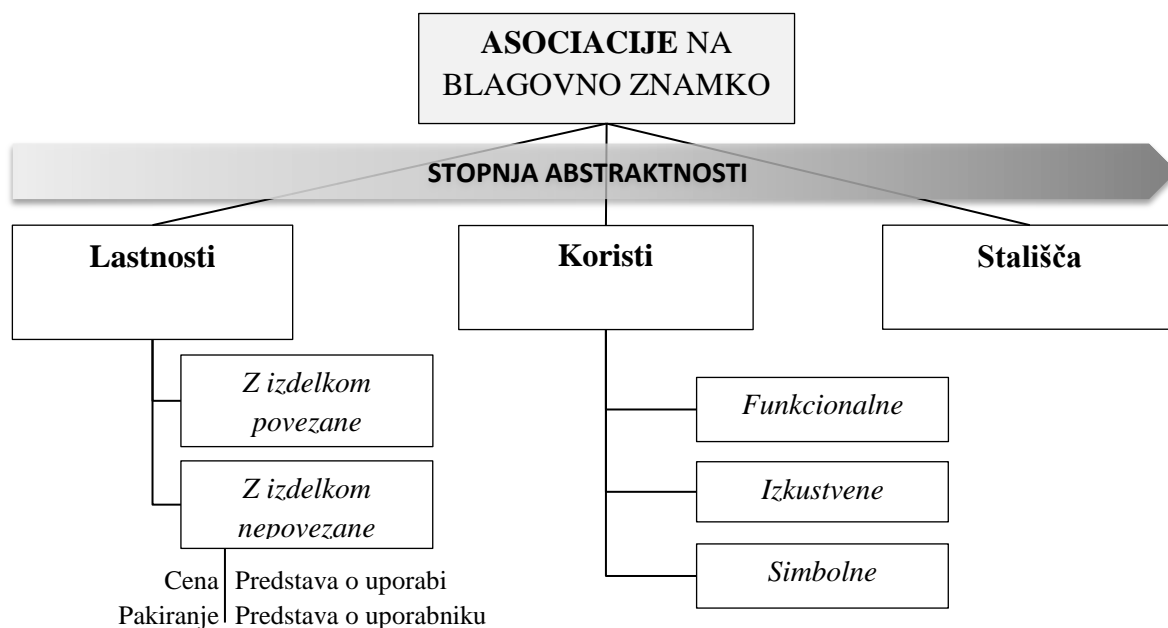
Asociacija kot psihološki termin pomeni miselno povezavo med posameznimi pojmi, predstavami, tako da ena vpliva na drugo ali izzove drugo. Gre torej za miselni pojem, ki ravno tako sproža miselne pojave. Asociacija na blagovno znamko je **katera koli miselna povezava z blagovno znamko v spominu potrošnika** (Aaker, 1991, str. 109). Govorimo torej o preslikavi psihološkega vidika na področje trženja in blagovnih znamk.

Tako Aakerjev (Aaker, 1991, str. 17) kot tudi Kellerjev (Keller, 1993, str. 7) model premoženja blagovne znamke vključuje asociacije na blagovno znamko kot ključne gradnike vrednosti blagovne znamke. Tudi Biel (1992, str. 7) deli to mnenje in poudarja podobo znamke v povezavi z njenimi asociacijami kot glavno gonilno silo premoženja blagovne znamke. Poleg preučevanja asociacij in njihovega vpliva na podobo blagovne znamke so asociacije podrobneje analizirane tudi v okviru ostalih ved, od katerih še

posebej lahko izpostavimo psihologijo. Psihološko razlago asociacij je moč zaznati tudi v Kellerjevi opredelitvi podobe blagovne znamke (Konečnik, 2006, str. 270).

Povezovanje podobe z asociacijami je razumljivo, saj so asociacije tisti element premoženja, ki najbolj vpliva na to, kako si bo potrošnik blagovno znamko »upodobil« v svojem umu (angl. *mind-set*). Asociacije na blagovno znamko so sestavljene iz misli, občutkov, dojemanj, podob, izkušenj, prepričanj in odnosov, v spominu povezanih z blagovno znamko. Zato si trženje lahko zamislimo kot zagotavljanje takšnih izkušenj potrošnikov določene blagovne znamke, da se mu bodo v spomin zapisale in ohranile pravilne oziroma želene asociacije na blagovno znamko (Kotler & Keller, 2012, str. 186). Asociacije pa se ne omenjajo zgolj s konceptom premoženja blagovne znamke, ampak tudi s tolmačenjem blagovne znamke kot celote. Izmed k odjemalcu usmerjenih tolmačenj lahko blagovno znamko opredelimo kot niz asociacij, ki jih posameznik v povezavi z blagovno znamko zaznava skozi daljše časovno obdobje ter izhajajo iz njegove posredne ali neposredne izkušnje z blagovno znamko (de Chernatony, 2002, str. 56). Pri tem gre lahko za asociacije na ljudi, dogodke, funkcionalne lastnosti ali kaj drugega, kar je mogoče miselno povezati.

Slika 4: Kategorije asociacij na blagovno znamko



Vir: K. L. Keller, *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, *Journal of Marketing*, 1993, str. 7.

Asociacije je mogoče obravnavati z različnih vidikov glede na njihov vpliv in pomembnost. Naklonjenost, moč in edinstvenost so dimenzije asociacij, ki vplivajo na izgradnjo premoženja blagovne znamke. Poleg različnih dimenzij asociacij pa le-te lahko delimo tudi na različne kategorije, kot to prikazuje Slika 4. Glede na nivo abstrakcije

posameznih asociacij jih lahko umestimo v tri različne kategorije, in sicer govorimo o lastnostih, koristih in stališčih porabnikov (Keller, 1993, str. 3–4). O moči oziroma določljivosti jakosti posamezne asociacije govori tudi Aaker (1990, str. 109). Asociacija z znamko bo močnejša, kadar bo izpostavljenost komunikaciji večja in pogostejša. Bo tudi močnejša, kadar ni zgolj ena, ampak je podprta z naborom povezav.

Je pa v zvezi z asociacijami treba poudariti, da gre pri njih za zaznave potrošnika in ne nujno tudi objektivno realnost. Asociacije, ki jih potrošnik zaznava v povezavi z določeno blagovno znamko, niso nujno tudi objektivne in realne značilnosti te blagovne znamke. Pri tem velja, da večji ko je nivo abstrakcije, bolj subjektivno zaznavne narave so asociacije. Na primer: barva izdelka kot njegova lastnost je zelo konkretna (ne abstraktna) asociacija, in če potrošnik nima barvne slepote, odraža objektivno realnost. Pri zelo abstraktnih asociacijah, kot je na primer odnos ali stališče, pa so asociacije odvisne od posameznika. Na primer, dožemanje potrošnika, da je neka blagovna znamka zdravstvenih storitev povezljiva z asociacijo »kompetentnost«, ne odraža nujno realnosti, saj si je potrošnik to asociacijo morda ustvaril zaradi izjemne zunanje podobe prostorov, medtem ko analiza preteklih uspešnih posegov kaže popolnoma drugačno sliko.

Najmanj abstraktna skupina asociacij se imenujejo **lastnosti**. Lastnosti blagovne znamke so tiste opisne značilnosti, ki jih potrošnik pripisuje izdelkom ali storitvam te znamke. Lastnosti delimo glede na njihovo povezanost s samim izdelkom ali storitvijo. **Z izdelkom povezane lastnosti** so tiste, katerih sestavine so nujni pogoj, da izdelek ali storitev zadosti kriterijem, zaradi katerih jih je potrošnik v prvi vrsti sploh iskal. Povezane so torej s fizičnimi značilnostmi izdelka. Na primer, če potrošnik išče nekaj, da bi se odžejal, je brezalkoholna tekočina tista fizična lastnost, ki jo išče pri izdelku. Glede na to, da gre za fizične lastnosti, je dokaj razumljivo, da se le-te razlikujejo med različnimi izdelčnimi skupinami. **Z izdelkom nepovezane lastnosti** pa so tiste, ki jih ne moremo neposredno pripisati fizičnim značilnostim izdelka ali storitve. Predstavljajo zunanji pogled na izdelek ali storitev, ki pa vseeno vpliva na nakupno odločitev. Štiri glavne skupine z izdelkom nepovezanih lastnosti so cenovna informacija, embalaža oziroma celovit zunanji videz izdelka, predstava o uporabniku in predstava o tem, v kakšni situaciji se izdelek uporablja, oziroma predstava o uporabi (Keller, 1993, str. 4). Izziv pri načrtnem razvijanju asociacij je dilema, s koliko različnimi lastnostmi naj bi bila blagovna znamka povezana, da bi zajeli čim širšo ciljno publiko. Dilema je pri tem povezana z dvema vidikoma: po eni strani težnja po pripisovanju večjega števila različnih lastnosti lahko vodi do zmedenosti potrošnika zaradi preveč različnih sporočil, po drugi strani pa je potrošnikova sposobnost umskega procesiranja tudi omejena na zgolj določeno število lastnosti. Delno je to mogoče reševati s pripisovanjem lastnostim, ki so medsebojno povezane in druga drugo tudi podpirajo (Aaker, 1991, str. 115).

Glede na stopnjo abstraktnosti se naslednja skupina asociacij imenuje **koristi**. Koristi so osebne vrednosti, ki jih potrošniki pripisujejo blagovni znamki in so povezane z njihovim prepričanjem, kaj jim izdelek oziroma storitev lahko prinese. Potrošniki se razlikujemo v tem, česa si želimo in posledično kakšne koristi od izdelkov pričakujemo. Zato je razlikovanje tržnih segmentov na podlagi različnih pričakovanih koristi ena od pogosteje uporabljenih oblik segmentacije (Kotler & Keller, 2012, str. 249). Koristi blagovne znamke se delijo glede na motivacijske dejavnike, ki se povezujejo s posamezno skupino, in sicer govorimo o funkcionalnih koristih, izkustvenih koristih in simbolnih koristih. Funkcionalne koristi se neposredno nanašajo na prednosti, povezane z uporabo izdelka ali storitve, in največkrat ustrezajo lastnostim, ki so povezane z izdelkom. Tovrstne koristi so velikokrat povezane z osnovnimi človeškimi potrebami, kot so potrebe po varnosti ali psihološke potrebe, in pomenijo željo za razrešitev ali odstranitev problemske situacije. Izkustvene koristi se nanašajo na to, kakšne občutke potrošniku prinaša uporaba določenega izdelka ali storitve. Z vidika motivacijskih dejavnikov gre pri izkustvenih koristih za zadovoljitev človekovih čutil in potrebe po raznolikosti. Simbolne koristi se nanašajo na z izdelkom nepovezane lastnosti in zajemajo zunanje lastnosti izdelka ali storitve. Nanašajo se na zadovoljevanje kompleksnejših potreb, kot so potreba po samoizpolnitvi ali potreba po družbenem odobravanju. Simbolne koristi so še posebej izražene pri izdelkih, s katerimi potrošniki želijo zbuditi pozornost (Keller, 1993, str. 4).

Najbolj abstraktna skupina asociacij se imenuje **stališča** in predstavljajo potrošnikov celovit pogled na blagovno znamko. Stališče je posameznikovo razmeroma trajno vrednotenje, občutenje ali naklonjenost do predmeta, ideje, pojava ali česar podobnega. Stališča so sestavni del človeškega uma, saj ima posameznik stališče do skoraj vsega, kar okrog njega obstaja ali se okrog njega dogaja (Kotler & Keller, 2012, str. 190). Zato lahko z vidika asociacij na blagovno znamko stališča opredelimo tudi kot potrošnikovo celovito vrednotenje blagovne znamke (Mitchell & Olson, 1981, str. 318). Stališča se pogosto tudi neposredno navezujejo na potrošnikove nakupne odločitve, s čimer predstavljajo osnovo za obnašanje potrošnikov. Stališče lahko opišemo kot sestav bistvenih prepričanj, ki jih ima potrošnik do nekega izdelka ali storitve, ter vrednotenje teh prepričanj (Keller, 1993, str. 5).

Asociacije se poleg različnih kategorij z vidika abstraktnosti razlikujejo tudi z vidika naklonjenosti, moči in edinstvenosti. **Naklonjenost asociacij** opredeljuje, koliko so potrošniki naklonjeni posamezni asociaciji. Naklonjenost se odraža v kontekstu odziva na trženjske aktivnosti blagovne znamke in pomeni, v kakšni meri potrošniki po izpostavljenosti neki trženjski aktivnosti menijo, da predstavljene lastnosti in koristi blagovne znamke zadovoljujejo njihove potrebe in želje, s tem pa tudi ustvarijo pozitiven odnos do znamke. Za tržnike je pomembno spoznanje, da naklonjenost do posameznih asociacij ni univerzalna, ampak je odvisna od konkretne situacije, v kateri je potrošnik.

Potrošnikova naklonjenost do posameznih asociacij se razlikuje od kontakta in njegovih ciljev v času nakupa. Na primer, potrošnik je lahko zelo naklonjen hitrosti storitve, če je v časovni stiski. Če časovne stiske ni, je to lahko popolnoma nepomembna asociacija (Keller, 1993, str. 5).

Naslednja pomembna dimenzija asociacij je njihova **moč**. Moč asociacij je odvisna od več dejavnikov: poti, kako asociacija vstopi v spomin potrošnika, načina, kako je nato v spominu vzdrževana, ter deleža prostih kapacitet v zavesti potrošnika v trenutku kodiranja. Na primer, bolj ko bo potrošnik v času vstopa asociacije v spomin o tej informaciji aktivno razmišljal, večja bo njena moč. Zato je tudi pri moči asociacij pomemben celovit kontekst, ob katerem trenutku s vstopa asociacija v spomin potrošnika. Moč kot dimenzija asociacij je pomembna, ker povečuje verjetnost, da bo shranjena informacija ob aktivaciji tudi priklicana v spomin (Keller, 1993, str. 5).

Tretja pomembna dimenzija asociacij je njihova **edinstvenost**. Ta dimenzija asociacij se v največji meri navezuje na samo bistvo pozicioniranja blagovnih znamk. Težnja vsake blagovne znamke seveda je, da postane edinstvena, nezamenljiva in s tem jasno drugačna od konkurence. Iz tega izhaja tudi ustvarjanje dolgoročne konkurenčne prednosti blagovne znamke, ki se osredotoča na »edinstveno prodajno vrednost« kot tisti ključni dejavnik, ki pri potrošniku ustvari razlog za nakup. Zato je prisotnost edinstvenih, močnih in naklonjenih asociacij, ki so v spominu potrošnika povezane z določeno blagovno znamko, pomemben element uspešnosti blagovne znamke. Ker pa je formiranje asociacij odvisno tudi od konteksta, v katerem je potrošnik, je zelo verjetno, da se bodo določene asociacije med blagovnimi znamkami prekrivale, razen v redkih primerih, ko blagovna znamka nima konkurence (Keller, 1993, str. 6).

Asociacije na blagovno znamko predstavljajo osnovo za razumevanje obnašanja potrošnikov in s tem povezanih nakupnih odločitev. Asociacije ustvarjajo vrednost blagovne znamke skozi pomoč potrošniku pri predelavi komunikacijskih signalov blagovnih znamk, razlikovanje blagovnih znamk, ustvarjanje razloga za nakup, ustvarjanje pozitivnih občutkov do blagovne znamke ter s tem, da dajejo dobro osnovo za širitev blagovne znamke (Aaker, 1991, str. 110–113). Pri **pomoči potrošniku pri predelavi komunikacijskih signalov** blagovnih znamk asociacije služijo pri interpretaciji dejstev in značilnosti, ki bi jih potrošnik brez asociacij bistveno težje predelal. V tem kontekstu asociacije tudi pomagajo pri priklicu informacij med procesom odločanja. Asociacije so tudi pomemben dejavnik **razlikovanja** blagovnih znamk. To je še posebej pomembno pri izdelčnih skupinah, kjer je vizualna podobnost izdelkov ali storitev razmeroma velika in jih je težko razlikovati med seboj. V takšni izdelčni skupini lahko asociacije na blagovno znamko igrajo odločujočo vlogo. Asociacije so lahko **razlog za nakup**, še posebej kadar so med njimi takšne lastnosti in/ali koristi, ki za potrošnika predstavljajo specifičen razlog in uporabo blagovne znamke. Asociacije so

lahko tudi takšne, da pri potrošniku stimulirajo **pozitivne občutke do blagovne znamke**. Skozi pozitivne občutke se pri potrošniku krepi naklonjenost do blagovne znamke.

In končno, asociacije so tudi pomemben dejavnik pri konceptu **širitve blagovne znamke**, kjer z uspešno širitvijo pomagajo pri ustvarjanju vrednosti. Pri širitvi blagovne znamke potrošniki tvorijo pričakovanja do razširjene znamke na podlagi njihovega poznavanja starševske blagovne znamke; asociacije pri tem procesu igrajo pomembno vlogo (Keller, 1993, str. 15). Študije s področja asociacij in širitev blagovnih znamk nakazujejo, da so za določeno blagovno znamko specifične asociacije pomemben dejavnik, ki ga morajo managerji upoštevati pri širitvi blagovne znamke, saj vplivajo na potrošnikovo preferenco v izdelčni kategoriji razširjene blagovne znamke (Glynn & Brodie, 1998, str. 513).

2.6 Implikacije za krepitev premoženja blagovnih znamk

Osnovni namen preučevanja elementov premoženja blagovne znamke je povezan z vzgibi, da podjetje uspe krepi premoženje znamke. Visoka stopnja zavedanja blagovno znamko uvršča visoko v potrošnikov nabor nakupnih možnosti, visoka stopnja zaznane kakovosti pa lahko dodaja vrednost blagovni znamki (in s tem tudi podjetju) skozi premijske cene. V določeni izdelčni skupini dominantna znamka (angl. *top-of-mind*) lahko pomeni tudi ovire za vstop v panogo. Blagovne znamke z visokim zavedanjem se tudi lažje razširijo na druge trge, kar imenujemo širitev blagovne znamke (Kapferer, 2008, str. 24).

2.6.1 Izbor elementov identitete blagovne znamke

Koncept premoženja blagovne znamke nakazuje, da odločitve o identifikatorjih oziroma elementih identitete blagovne znamke, kot so ime, logotip, simbol in značilna barva, vplivajo na premoženje blagovne znamke.

Ime blagovne znamke je osnovni element identitete blagovne znamke in predstavlja temelj tako za zavedanje blagovne znamke kot tudi za trženjsko-komunikacijske aktivnosti blagovne znamke (Aaker, 1991, str. 187). Ime ima tudi sposobnost, da ustvari prve asociacije na blagovno znamko, ki to znamko opisujejo. Po eni strani so močne tovrstne asociacije prednost za blagovno znamko, saj lahko predstavljajo vstopne ovire za konkurenco, po drugi strani pa, na primer, asociacija na ime blagovne znamke na izdelčno kategorijo lahko pomeni ovire za potencialno širitev te blagovne znamke.

Za ime blagovne znamke velja, da naj bo zaradi lažjega kodiranja v spomin hitro razumljivo ter enostavno tako za izgovarjavo kot tudi za zapis. To je sicer pomembnejše

pri prvem srečanju potrošnika z blagovno znamko, saj študije nakazujejo, da imajo po določenem obdobju izpostavljenosti umetno generirane besede enako stopnjo zavedanja kot poznane besede (Alba & Hutchinson, 1987, str. 429). Omenjeno nakazuje, da je bolj kot samo ime blagovne znamke pomemben cilj, kaj želimo z izbiro imena doseči. Ime, ki bo bolj domače, bo pozitivno vplivalo na sposobnost priklica, bolj nenavadno ali izstopajoče ime pa bo olajšalo prepoznavanje.

Ime blagovne znamke je pomembno tudi z vidika dimenzij asociacij na blagovno znamko – naklonjenosti, moči in edinstvenosti – ter glede načina, kako se asociacije ustvarijo v spominu potrošnika. Bo pa ime najučinkoviteje opravljalo svojo funkcijo, kadar bo podprto z ustreznim sloganom, ki lahko poveže ime blagovne znamke z elementi pozicioniranja, ter ob spremljavi primernih tržnokomunikacijskih aktivnosti (Keller, 1993, str. 10).

Poleg imena se kot pomembna elementa identitete pojavljata tudi logotip in značilna barva. Logotip je kombinacija vizualne podobe znamke in imena znamke, postavljene v edinstven in blagovni znamki specifičen videz (Al & Laura, 1998, str. 33). Barva prav tako lahko vzpostavi miselno povezavo z blagovno znamko. Posvečanje primerne pozornosti izboru barv zato kaže na zavedanje managementa, da ima značilna barva pomembno vlogo pri kreiranju asociacij (Singh, 2006, str. 786). Ime blagovne znamke, logotip in značilna barva so največkrat med seboj povezani, saj v komunikaciji blagovne znamke nastopajo skupaj.

Kot element identitete se pri izdelkih pojavlja tudi dizajn. Izdelki s svojim dizajnom pri potrošnikih sprožajo čustvene odzive in s tem prispevajo k skupnemu zavedanju potrošnika o blagovni znamki, ki jo predstavlja posamezni izdelek (Stompff, 2003, str. 32). Še posebej pri trajnih potrošnih dobrinah je dizajn eden od dolgoročnejših elementov identitete blagovne znamke, zato je management izdelkov in izdelčnega dizajna smiselno umestiti v strategijo razvoja blagovne znamke.

2.6.2 Razvoj trženjskih programov

Izdelek ali storitev s svojimi značilnostmi sta sicer bistveni, pa vendarle zgolj eden od virov nastanka asociacij na blagovno znamko. Naklonjene, močne in edinstvene asociacije na blagovno znamko se ustvarja tudi z ostalimi elementi trženjskega spleta (Keller, 1993, str. 10). Podoba embalaže, ki predstavlja osnovo za potrošnikovo razumevanje, kaj izdelek je in kako se ga uporablja, cenovna politika, ki običajno govori o kakovostnem razredu, v katerega se izdelki ali storitve blagovne znamke umeščajo, ter seveda tržno komuniciranje, ki s svojo vizualno in verbalno podobo govori o tem, kakšna je znamka, so različni viri za formiranje asociacij v potrošnikovem spominu.

Predvsem tržno komuniciranje predstavlja prilagodljiv način ustvarjanja asociacij na blagovno znamko. Različne oblike tržnega komuniciranja, med njimi še posebej oglaševanje, stremijo k temu, da »pretvarjajo« lastnosti izdelka ali storitve v njim primerne koristi za potrošnika, pri tem pa lahko tudi učinkovito ustvarjajo asociacije v obliki podob in občutij. Kako uspešni so pri tem, je odvisno od spretnosti in kreativnosti ustvarjalcev tržnega komuniciranja, kar je tudi eden ključnih izzivov tega procesa (Keller, 1993, str. 10).

Krepitev premoženja blagovne znamke terja ustvarjanje **prepoznavne blagovne znamke**, ki ima **naklonjene, močne in edinstvene asociacije**. Blagovna znamka postaja prepoznavna z večanjem števila izkušenj potrošnika z blagovno znamko (količina in frekvenca izkušenj). Več izkušenj pomeni večjo prepoznavnost znamke, večja prepoznavnost znamke pa dviguje zavedanje o blagovni znamki in s tem tudi krepí premoženje. Tako ustrezen izbor elementov identitete znamke kot tudi razvoj celostnih trženjskih programov blagovne znamke vpliva na omenjeni proces (Keller, 1993, str. 9).

2.7 Od premoženja blagovne znamke do vrednosti blagovne znamke

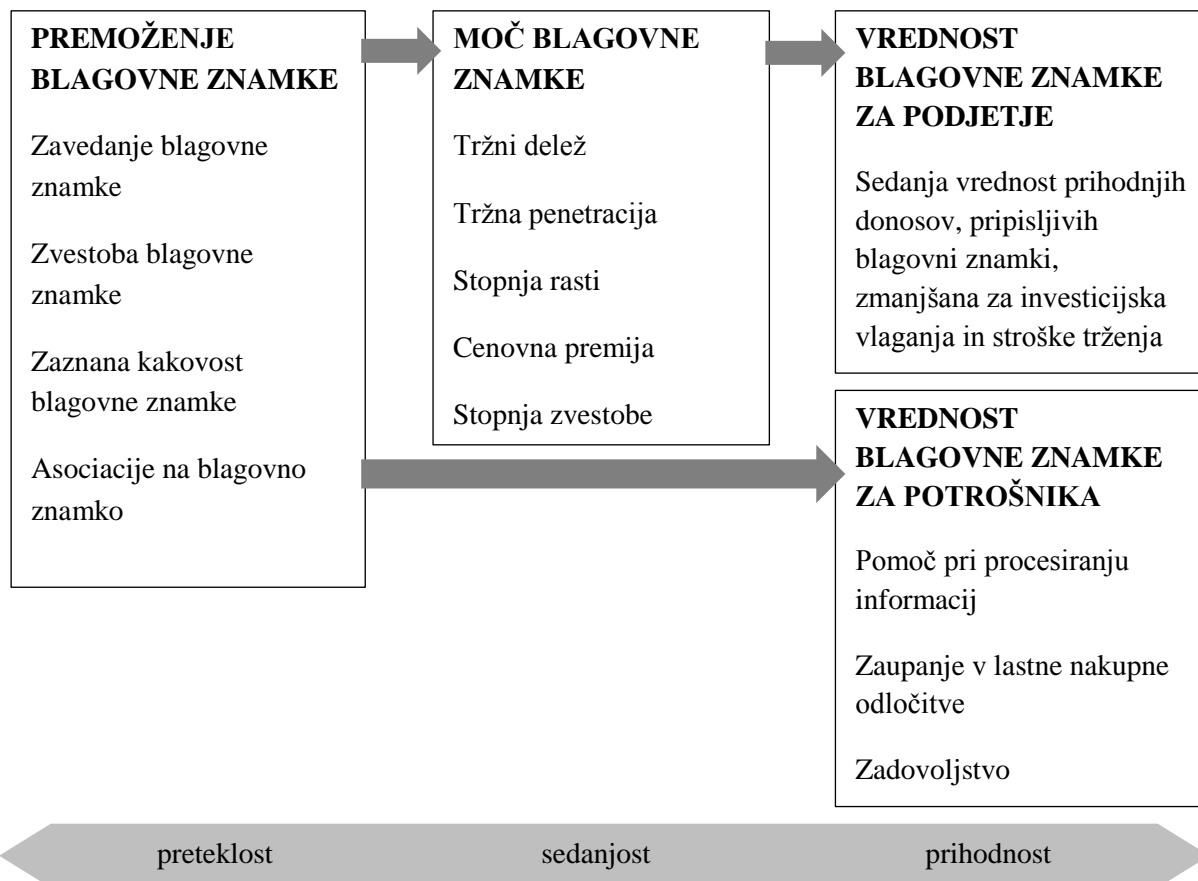
Blagovna znamka s svojim premoženjem ustvarja vrednost za podjetje na različne načine. Močne blagovne znamke dosegajo višje cene, višje tržne deleže, stabilnejše prihodnje denarne tokove (zaradi zvestobe potrošnikov) in ustvarjajo temelje za prihodnjo rast poslovanja (Doyle, 1998, str. 179). Prihodkovna premija, ki se izkazuje kot razlika med prihodki uveljavljene blagovne znamke in prihodki od prodaje generičnih izdelkov, je tudi primerno finančno merilo premoženja blagovne znamke (Ailawadi, Lehmann & Neslin, 2003, str. 15). Raziskave pa nakazujejo, da je tudi premoženje blagovne znamke v očeh potrošnika mogoče meriti na intervalni lestvici (Yoo & Donthu, 2001, str. 11).

Za ustrezno razumevanje, kako nastane finančno merljiva in razumljiva vrednost blagovne znamke, je treba razmejiti premoženje blagovne znamke, moč blagovne znamke in vrednost blagovne znamke, kot je to prikazano na Sliki 5. **Vrednost blagovne znamke za podjetje je profitni potencial premoženja blagovne znamke ob istočasnem upoštevanju moči blagovne znamke** kot dodatne spremenljivke merjenja vrednosti (Kapferer, 2008, str. 14).

Premoženje blagovne znamke sestavljajo viri, ki vplivajo na blagovno znamko. Moč blagovne znamke je dinamična komponenta (se nanaša na specifičen časovni trenutek) in predstavlja rezultat premoženja znamke v kontekstu trga in konkurenčnega okvira. Moč blagovne znamke lahko merimo z elementi, kot so tržni delež, cenovna premija, delež zvestih strank in podobno. Vrednost blagovne znamke za podjetje predstavlja njeno

sposobnost, da ustvarja dobiček. Znamka, ki ne ustvarja dobička, nima vrednosti, pa četudi ima po različnih kriterijih močno premoženje (Kapferer, 2008, str. 14).

Slika 5: Od premoženja do vrednosti blagovne znamke



Vir: Povzeto in prirejeno po J. Kapferer, *The new Strategic Brand Management*, 2008, str. 14 in D. A. Aaker, *Managing Brand Equity*, 1991, str. 17.

Čeprav je blagovna znamka, lastniško gledano, last podjetja, pa ustvarja vrednost tudi za potrošnika, in sicer skozi zmanjšanje miselnega napora v procesu izbire (procesiranje informacij), zmanjšanje tveganja izbire in s tem dviga zaupanja v pravilnost potrošnikove nakupne odločitve ter skozi zadovoljstvo potrošnika ob uporabi (še posebej prisotno pri luksuznih izdelkih).

Pri razlagi koncepta vrednosti blagovne znamke je treba upoštevati tudi **časovno komponento**, kot to nakazuje Slika 5. Premoženje blagovne znamke je pridobljeno skozi čas in je rezultat vseh preteklih aktivnosti, povezanih z znamko. Moč blagovne znamke se navezuje na sedanost in je merilo trenutnega statusa blagovne znamke v aktualnem tržnem kontekstu. Vrednost blagovne znamke pa je projekcija v prihodnost, kaj bo

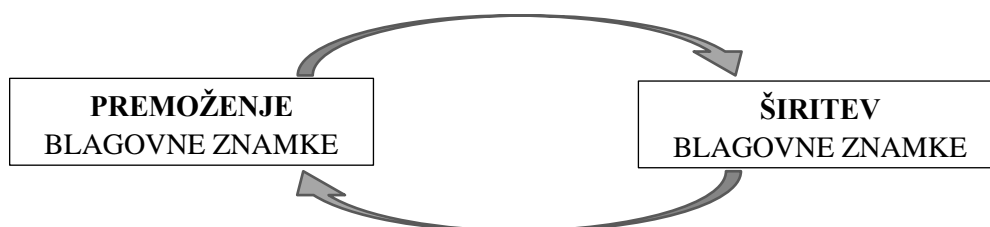
blagovna znamka podjetju ali potrošniku prinesla – v smislu dobička za podjetje ali v smislu potrošnikovega zadovoljstva.

3 ŠIRITEV BLAGOVNE ZNAMKE

Širitev blagovne znamke je ena od najpogostejših strategij managementa blagovnih znamk. Kotler in Keller (2012, str. 285) širitev blagovne znamke opredeljujeta kot poslovni vzvod za uporabo vrednosti obstoječih blagovnih znamk na nove izdelčne kategorije. Doyle (1994, str. 193) se v svoji razlagi osredotoča na uspešnost obstoječe blagovne znamke in širitev definira kot uporabo uspešnega imena znamke za vstop v nov prodajni segment. Tudi Kapferer (2012, str. 295) ugotavlja, da je širitev blagovne znamke strategija razvoja blagovne znamke v vzponu ter da je koncept širitve ena od pogosteje obravnavanih le-teh na področju managiranja blagovnih znamk.

Zaradi že omenjene rasti zanimanja za koncept širitve blagovne znamke se je v obravnavo širitve blagovne znamke začel umeščati tudi koncept premoženja blagovne znamke (Ambler & Styles, 1996, str. 10), ki je obravnavan v tretjem poglavju. Kot je predstavljeno na Sliki 6, premoženje blagovne znamke vpliva na širitev blagovne znamke, po drugi strani pa širitev blagovne znamke (oziroma rezultat, ki je posledica procesa širitve) povratno vpliva na premoženje blagovne znamke.

Slika 6: Povezanost premoženja blagovne znamke in širitve blagovne znamke



Vir: Povzeto in prirejeno po T. Ambler & C. Styles, *Brand development versus new product development: toward a process model of extension decision*, 1996, str. 10.

3.1 Opredelitev koncepta širitve blagovne znamke

Glede na razširjenost preučevanja koncepta širitve blagovne znamke obstaja tudi mnogo različnih opredelitev, kaj širitev blagovne znamke je. Najbolj splošna je opredelitev, da širitev blagovne znamke predstavlja **uporabo obstoječe blagovne znamke pri uvedbi novih izdelkov** (Kotler & Keller, 2012, str. 282). Nekoliko ožje širitev opredeljuje Aaker (1991, str. 208) v svojih zgodnejših navedbah, ko govori o širitvi blagovne znamke, kadar pride do uporabe uveljavljene blagovne znamke iz ene izdelčne skupine za vstop v

drugo izdelčno skupino. Ta opredelitev že dodaja dva (za koncept širitve blagovne znamke) pomembna dejavnika: prvič, govori o uveljavljeni blagovni znamki, torej o znamki z določeno mero premoženja, in drugič, ne navaja izdelkov na splošno, ampak govori o vstopu v novo izdelčno kategorijo.

Podobno na širitev blagovne znamke gleda tudi Doyle (1998, str. 183), ki širitev blagovne znamke opredeljuje kot uporabo imena blagovne znamke, **uveljavljene** v enem tržnem segmentu, za vstop v drug tržni segment. Kar je ob tem pomembno, je, da dodaja element stopnje različnosti tržnih segmentov. Pri uvedbah novih izdelkov znotraj istega tržnega segmenta govori o **širitvi skupine izdelkov** (angl. *line extension*), naslednja stopnja, torej ko gre za različni tržni segment, se imenuje širitev blagovne znamke, tretjo stopnjo, kadar gre za zelo različni tržni segment od tistega, v katerem se primarno nahaja starševska blagovna znamka, pa imenuje **raztegovanje blagovne znamke** (angl. *brand stretching*). O podobnih usmeritvah govori tudi Kapferer (2008, str. 300), ki ravno tako pravi, da se vsak novi izdelek, ki ga blagovna znamka uvede na trg, še ne uvrsti med dejanje širitve blagovne znamke. Da se uvedba novega izdelka pojmuje kot širitev blagovne znamke, mora zadostiti štirim kriterijem: naslavlja drugačen **način uporabe**, drugo kategorijo **potrošnikovih potreb**, druge **ciljne kupce** in tekmuje z drugimi **konkurenčnimi znamkami**.

Glede na različne opredelitve širitve blagovne znamke so se razvili tudi opredelitve različnih načinov širitve in različni modeli širitve. Pitta in Katsanis (1995, str. 60–61) govorita o **vertikalni in horizontalni širitvi** blagovne znamke. Vertikalno širitev opredeljujeta kot uvedbo novih izdelkov znotraj iste izdelčne skupine, vendar v različnih oziroma za blagovno znamko novih cenovnih nivojih. Glede na definicije iz prejšnjega odstavka je takšno širitev izdelčnega portfelja primerneje umestiti v kategorijo širitve skupine izdelkov. Pri horizontalni širitvi pa uvajata pojem **razdalja širitve** (angl. *extension distance*), ki se navezuje na bližino oziroma podobnost med izdelki ali storitvami starševske in razširjene blagovne znamke. Razdalja je majhna, kadar gre, na primer, za uvedbo novega izdelka znotraj iste izdelčne skupine (kar se glede na večino drugih avtorjev imenuje širitev skupine izdelkov), velika pa je, kadar gre za širitev blagovne znamke v popolnoma drugačno skupino (kar nekateri avtorji celo imenujejo raztegovanje blagovne znamke). Razdalja širitve znamke pa ni pomembna zgolj kot dimenzija pri razlagi koncepta širitve blagovne znamke, ampak nastopa tudi kot element uspešnosti širitve (Pitta & Katsanis, 1995, str. 60).

3.1.1 Širitev blagovne znamke kot element strategije rasti

Širitev blagovne znamke je ena od razvojnih možnosti podjetja in sodi med strategije, ki omogočajo rast prihodkov. Je pa širitev blagovne znamke zgolj ena od strategij rasti. Podjetje ima namreč za rast naslednje možnosti (Kapferer, 2008, str. 296):

- **povečanje nakupov** obstoječega izdelčnega spleta s strani obstoječih potrošnikov na način, da jih stimulira, da kupujejo več,
- z **globalizacijo** poslovanja v države in regije, kjer obstajajo boljši pogoji za rast,
- z **inovacijami** na način, da podjetje spremeni svojo konkurenčno pozicijo v smeri boljše konkurenčne prednosti,
- z **razvojem novih izdelkov** bodisi z namenom širitve skupine izdelkov bodisi širitve blagovne znamke.

Kot je prikazano v Tabeli 2, je Kapferer (2008, str. 296) pri dimenzijah strateških možnosti rasti poslovanja upošteval tudi vidik obstoječih in potencialnih novih trgov. Podjetje se tudi pri novih izdelkih lahko odloča za poslovanje zgolj na obstoječih trgih, kar se pojmuje kot razvoj trgov (z novimi izdelki podjetje razvija obstoječe trge), ali pa poslovanje z novimi izdelki širi tudi na popolnoma nove trge, kar predstavlja potezo z izrazito strateškim značajem.

Tabela 2: Strateške možnosti rasti poslovanja

		Izdelki	
		Obstoječi	Novi
Trgi	Obstoječi	Intenzivna rast	Razvoj trgov
	Novi	Širitev trgov	Diverzifikacija

Vir: J. Kapferer, The new Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 2008, str. 296.

3.1.2 Modeli rasti poslovanja na osnovi razvoja blagovnih znamk

Poleg definicij širitve blagovne znamke se omenjajo tudi modeli širitve, ki izhajajo iz različnih dimenzij mogočega razvoja blagovne znamke. Z vidika priložnosti za rast podjetja in njegove blagovne znamke (oziroma več le-teh) je rast možna bodisi z obstoječo blagovno znamko bodisi z uvedbo nove blagovne znamke v obstoječih izdelčni skupini ali z uvedbo nove izdelčne skupine (Tauber, 1981, str. 37), kar kot različne kombinacije prikazuje Tabela 3.

Kadar gre za uvedbo nove izdelčne skupine pod novo blagovno znamko, govorimo o tradicionalni uvedbi nove blagovne znamke. Pri tem gre za popolnoma nov posel, ki z vidika zaznavanja potrošnikov z obstoječo blagovno znamko nima nič skupnega. Z vidika podjetja je pogled drugačen, saj nova blagovna znamka lahko prispeva k rasti in večji uspešnosti podjetja. Pri uvedbi nove blagovne znamke v že obstoječo izdelčno

skupino govorimo o podporni blagovni znamki (angl. *flanker brand*). Izraz izhaja iz terminologije vojaškega letalstva; »podpornik« je letalo, ki v boju podpira primarno letalo, in podobna analogija velja za uvedbo podporne znamke, ki se ustvari z namenom dviga relevantnosti podjetja v določeni izdelčni skupini. Uporaba obstoječe znamke v obstoječi kategoriji je širitev skupine izdelkov, obstoječa blagovna znamka v novi kategoriji pa pomeni dejansko širitev blagovne znamke (Tauber, 1981, str. 37; Ambler & Styles, 1996, str. 11).

Tabela 3: Priložnosti za rast podjetja z razvojem blagovnih znamk

		Izdelčna skupina	
		Obstoječa	Nova
Blagovna znamka	Obstoječa	Širitev skupine izdelkov	Širitev blagovne znamke
	Nova	»Podporna« blagovna znamka	Nova blagovna znamka

Vir: Povzeto in prirajeno po E. M. Tauber, *Brand franchise extension: new product benefits from existing brand names*, 1987, str. 37.

3.1.3 Izdelčni splet in širitev blagovne znamke

Glede na pojavljanje različnih dimenzij izdelka in skupine izdelkov pri različnih razlagah koncepta širitve blagovne znamke se mi zdi pomembno tej tematiki posvetiti poseben sestavek. Jasna definicija izdelčnega spleta (angl. *product mix*) je, vsaj glede na dileme različnih definicij širitve blagovne znamke, pogoj za razmejitev, kdaj gre za širitev blagovne znamke in kdaj za širitev skupine izdelkov. Izdelčni splet je nabor vseh izdelkov izbranega podjetja (Kotler & Keller, 2012, str. 358).

Izdelčni splet je mogoče hierarhično razdeliti v različne nivoje, ki jih ilustrativno prikazuje Tabela 4.

- **Izdelek** je kar koli, kar je mogoče ponuditi na trgu in kar predstavlja samostojno enoto znotraj izdelčnega spleta, ki se od ostalih jasno razlikuje po videzu, ceni, velikosti, barvi ali kakšnem drugem atributu. Za izdelek se uporablja tudi izraz skladiščna enota ali SKU (SKU je kratica za angl. *stock-keeping unit*).
- **Tip izdelka** predstavlja množico izdelkov znotraj izdelčne skupine, ki si deli eno ali več lastnosti. Kriteriji za združevanje so panožno specifični in jih ni mogoče generalizirati.

- **Skupina izdelkov** je množica izdelkov znotraj izdelčnega spleta, ki je povezana zaradi podobnih lastnosti, opravljanja podobne funkcije za potrošnika, trženja preko podobnih kanalov in podobnega cenovnega razpona.

Tabela 4: Izdelčni splet blagovne znamke

	ŠIRINA IZDELČNEGA SPLETA		
	Skupina izdelkov 1	Skupina izdelkov 2	Skupina izdelkov n
DOLŽINA SKUPINE IZDELKOV	Izdelek 1.1.1	Izdelek 2.1	Izdelek n.1
	Izdelek 1.1.2	Izdelek 2.2	Izdelek n.2
	Izdelek 1.2.1	Izdelek 2.3	Izdelek n.3

	Izdelek 1...	Izdelek 2...	Izdelek n...

Vir: Povzeto in prirejeno po P. Kotler & K. L. Keller, *Marketing Management*, 2012, str. 358–359.

V povezavi z izdelčnim spletom so pomembne štiri dimenzije (Kotler & Keller, 2012, str. 359):

- **širina** izdelčnega spleta, ki pomeni, koliko različnih izdelčnih skupin je v ponudbi blagovne znamke,
- **dolžina** izdelčne skupine, ki predstavlja število izdelkov znotraj izdelčne skupine,
- **globina** izdelčnega spleta se nanaša na število različic posameznega izdelka,
- **konsistentnost** izdelčnega spleta se nanaša na razdaljo (glej poglavje 4.2.) med posameznimi izdelki; bolj ko so si izdelki blizu z vidika uporabe, zadovoljevanja potreb, distribucijskih poti in podobno, večja je konsistentnost izdelčnega spleta.

S povezavo teoretičnih modelov izdelčnega spleta in opredelitev koncepta širitve blagovne znamke, vključno z dilemami, kdaj dejansko gre za širitev blagovne znamke, lahko natančneje opredelim pojem širitve blagovne znamke. Spoznanja, ki se mi zdijo relevantna za opredelitev, so navedena v nadaljevanju.

- Širitev blagovne znamke je povezana z ambicijo po rasti poslovanja, zato je treba govoriti o **prepoznavnih blagovnih znamkah** (glej poglavje 3.6.) z jasno izoblikovanim premoženjem blagovne znamke.
- Podjetje lahko v svoj prodajni portfelj dodaja izdelke na različne načine, med drugim tudi z uvedbo novih izdelkov pod novo blagovno znamko. Pri tem gre za popolnoma legitimno strategijo rasti, ki pa ni predmet širitve znamke. Širitev blagovne znamke je zelo jasno omejena na **eno blagovno znamko** podjetja, saj je tudi celoten koncept premoženja blagovne znamke (opisan v tretjem poglavju) jasno omejen na eno

blagovno znamko z njenim imenom, sloganom in potrošniku edinstvenimi asociacijami.

- Podjetja dokaj pogosto dodajajo, odvzemajo in zamenjujejo izdelke znotraj izdelčne skupine, kar je največkrat v odnosu s konceptom življenjskega cikla izdelka. Izdelki imajo omejeno življenjsko dobo, gredo skozi različne faze, ki zahtevajo različne trženjske pristope (Kotler & Keller, 2012, str. 332). Vendar evolucija izdelkov znotraj cikla ali v okviru novega cikla ni predmet širitve blagovne znamke, saj so te spremembe zunanje pogojene. Pri širitvi gre za zavestno odločitev podjetja, da se zaradi ambicije po rasti poslovanja s svojo oziroma eno od svojih blagovnih znamk preizkusi v za to blagovno znamko **novi skupini izdelkov**.

3.1.4 Opredelitev širitve blagovne znamke

Kakšna je potemtakem opredelitev širitve blagovne znamke? Širitev blagovne znamke je **dodajanje nove skupine izdelkov obstoječi in prepoznavni blagovni znamki**. Ali povedano nekoliko drugače: širitev blagovne znamke predstavlja **širitev izdelčnega spleta prepoznavne blagovne znamke**.

Tovrstna opredelitev, ki izhaja iz različnih pogledov, je skladna z novejšo Aakerjevo (2012, str. 275) razlago različnih načinov uporabe premoženja blagovne znamke kot vzvoda (angl. *leverage*) za rast, kot to prikazuje Slika 7.

Slika 7: Vzvodi za rast blagovne znamke



Vir: D. A. Aaker, *Building Strong Brands*, 2012, str. 275.

Opredelitev je zanimiva, saj v enovit kontekst postavlja različna tolmačenja širitve blagovne znamke. Širitev blagovne znamke Aaker dejansko pojmuje kot vstop obstoječe in prepoznavne znamke v novo izdelčno skupino. Za razliko od nekaterih drugih avtorjev (npr. Pitta in Katsanis) vertikalnega premika blagovne znamke, ki pomeni isto izdelčno

skupino v različnih cenovnih razredih, ne pojmuje kot širitev blagovne znamke, ampak kot vertikalno raztegovanje blagovne znamke (angl. *stretching the brand vertically*), kar se mi zdi primernejša opredelitev kot širitev blagovne znamke, saj dejansko ne gre za nove izdelčne skupine. Opredelitev dodaja tudi koncept co-brandinga, ki se pojavlja vse pogosteje (npr. Milka Oreo, Elan St. Moritz, Gorenje Pininfarina ...). V opredelitev širitve blagovne znamke pa dodaja pomemben element, in sicer strateško, dolgoročno in načrtovano širitev blagovne znamke z ambicijo po izgradnji blagovne znamke s konsistentno in smiselno kompozicijo izdelčnih skupin (angl. *range brands*). Gre za bistveno spoznanje, ki ločuje spontano in oportunistično širitev blagovne znamke (ad-hoc širitev) od sistematičnega in načrtovanega pristopa k širitvi z namenom krepitev skupnega premoženja blagovne znamke.

3.2 Arhitektura blagovnih znamk

Arhitektura blagovnih znamk je del celovite strategije podjetja in pomeni, na kakšen način podjetje organizira, managira in nastopa s svojimi blagovnimi znamkami (Kapferer, 2008, str. 348). Arhitektura blagovnih znamk ni samo stvar strategije kot odločitve podjetja, ampak mora ustrezati tudi segmentaciji različnih ciljnih potrošnikov. Arhitektura blagovnih znamk je, hierarhično gledano, nad strategijo posamezne blagovne znamke. In ravno različni vidiki organiziranja blagovnih znamk v podjetju kažejo na potrebo po umestitvi arhitekture v problematiko širitve blagovnih znamk. Gre predvsem za tiste modele arhitekture blagovnih znamk, pri katerih znamke med seboj niso jasno razmejene, ampak so bodisi del korporativne blagovne znamke bodisi del indorsirane znamke in aktivnosti, ki jih podjetje izvaja na eni blagovni znamki, vplivajo pa tudi na ostale.

Arhitektura blagovne znamke je sestavni del procesa izgradnje blagovne znamke (oziroma blagovnih znamk) podjetja skozi vzpostavitev razmerij med posameznimi blagovnimi znamkami, upoštevanje konkurenčno okolje podjetja (Sanchez, 2004, str. 233). Z arhitekturo blagovnih znamk se vzpostavi struktura portfelja blagovnih znamk podjetja in določi narava odnosov oziroma povezav med posameznimi znamkami. Razen v primerih popolnoma samostojnih in neodvisnih znamk pa z definicijo razmerij med znamkami nastane tudi možnost medsebojnega vplivanja med znamkami; širitev blagovne znamke je koncept, ki potencialno spreminja blagovno znamko. Zato je za razumevanje širšega konteksta koncepta širitve pomembno, da razumemo, na kakšen način je posamezna blagovna znamka umeščena v strukturo in kako lahko potencialno vpliva na druge (ali druge blagovne znamke nanjo).

3.2.1 Vrste arhitekture blagovne znamke

Dve osnovni vrsti arhitekture blagovnih znamk se imenujeta »hiša znamk« (angl. *house of brands*) in »hišna znamka« (angl. *branded house*). Kontrast med njima na najbolj slikovit način opisuje dva robna primera arhitekture blagovnih znamk (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 10). Hišna znamka uporablja eno samo blagovno znamko za celoten portfelj izdelkov in izdelčnih skupin. Najskrajnejša oblika hišne znamke zajema uporabo sistema enega nivoja znamk in ene blagovne znamke, ki je pogosto kar ime samega podjetja (Kapferer, 2008, str. 352). Na drugi strani je najskrajnejša oblika »hiša znamk«, ki predstavlja nabor med seboj popolnoma neodvisnih blagovnih znamk, vsaka s svojo vizijo in poslanstvom na trgu, kar vsaki posamezni blagovni znamki tudi omogoča jasno pozicioniranje na trgu (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 11). Poleg tega takšna strategija podjetju omogoča, da več njegovih blagovnih znamk sočasno konkurira na trgu v določeni izdelčni skupini (Kapferer, 2008, str. 353); s takšnim načinom lahko tudi udejanja širitve poslovanja, kot jo Tauber (1981, str. 37) opredeljuje s konceptom »podporne« blagovne znamke.

Slika 8: Šest osnovnih vrst arhitekture blagovne znamke

		<i>Visoka stopnja svobode</i>	<i>Visoka stopnja enotnosti</i>	
		STOPNJA STROGOSTI		
		Izdelčna arhitektura	Arhitektura dežnika	Glavna znamka
<i>En nivo</i>		»Hiša znamk«, blagovna znamka, dodeljena samo enemu izdelku oz. izdelčni skupini z jasnim pozicioniranjem.	Struktura enega imena blagovne znamke in različnih izdelčnih skupin, ki so pri svojem pozicioniranju precej samostojne.	»Hišna znamka« z enim imenom, veljajo stroga pravila in skrb za enovitost blagovne znamke.
		Oznaka izdelovalca	Indosirana znamka	Znamka porekla
<i>Dva nivoja</i>		Sicer zelo izdelčna in v smeri »hiše znamk« naravnana strategija z dodano oznako proizvajalca.	Indosirana znamka daje poreklo (in s tem tudi del obljub, asociacij ...) naboru različnih blagovnih znamk.	Sobivanje dveh znamk (glavne in dodatne), ki se dopolnjujeta in ustvarjata večjo dodano vrednost.

Vir: J. Kapferer, *The new Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 2008, str. 354.

Glede na stopnjo strogosti in število nivojev je mogoče opredeliti šest tipičnih arhitektur blagovnih znamk (Kapferer, 2008, str. 354), kar prikazuje Slika 8. Glede udejanjanja enotne politike in strategije znotraj podjetja je **stopnja strogosti** glavna dimenzija razlikovanja med posameznimi vrstami arhitekture. Pri hiši znamk je stopnja strogosti nizka, torej vlada velika mera svobode posamezne blagovne znamke znotraj skupine. Po drugi strani pa hišna znamka strmi k enotnosti znotraj celotne skupine, ki se kaže v udejanjanju enotnih vrednot, kar naj bi se udejanjalo od izdelčnega nivoja do končnih

potrošnikov. Ker pa stopnja strogosti nima le zunanjšega pola, ampak obstaja več nivojev, je možnih tudi več različnih izvedbenih oblik arhitekture. Poleg stopnje strogosti se pri arhitekturi znamk pojavlja še druga dimenzija, in sicer **število nivojev** blagovne znamke. Število nivojev je odvisno od odločitve podjetja, kako globoko v izdelčnem spletu želi razmejiti blagovne znamke, kar je lahko na nivoju obljube, dejavnosti ali izdelčne skupine.

3.2.1.1 Izdelčna arhitektura

Skrajna oblika izdelčne arhitekture predstavlja najčistejšo obliko modela »hiše znamk«. Pri tem modelu arhitekture ima vsak izdelek ali skupina izdelka **svojo blagovno znamko** in svoje pozicioniranje (Kapferer, 2008, str. 356). Nov izdelek praviloma pomeni tudi novo blagovno znamko. Tovrstna arhitektura dopušča podjetju tudi več tveganja pri uvedbi novih izdelkov, saj jim dodeli novo blagovno znamko. S tem morebitni neuspeh ne vpliva na obstoječi portfelj blagovnih znamk. Pri tem modelu se podjetja pogosto poslužujejo širitve izdelčnega spleta z uvedbo nove blagovne znamke v obstoječi izdelčni skupini. Pri tem gre za uvedbo t. i. podporne znamke, katere namen je, da podjetje poveča svojo relevantnost v določeni izdelčni skupini (Tauber, 1981, str. 36). Izdelčna arhitektura blagovne znamke se pogosto pojavlja v hotelski in živilski industriji. Za ta model arhitekture je tudi značilno, da oznaka ali logotip podjetja (oziroma korporacije) nastopata v ozadju in tudi z vidika potrošnika nista relevantna.

Izdelčna arhitektura blagovne znamke ima dva podtipa, in sicer model **izdelčne skupine** (angl. *line brand*) in model **področne blagovne znamke** (angl. *range brand*). Model izdelčne skupine že vključuje elemente širitve izdelčne skupine blagovne znamke. Pri izdelčni skupini gre za enovito obljubo potrošnikom ene blagovne znamke, ki vključuje nabor različnih, a med seboj komplementarnih izdelkov (Kapferer, 2008, str. 359). Pri področnih blagovnih znamkah pa gre za razlikovanje družin izdelkov pod različnimi blagovnimi znamkami (Doyle, 1998, str. 167), pomeni pa združevanje različnih izdelkov pod enovitim konceptom blagovne znamke (Kapferer, 2008, str. 360). Pri obravnavi koncepta širitve gre pri modelu področne blagovne znamke za sistematični pristop, kako znotraj okvira, ki ga določa koncept blagovne znamke, zgraditi celotno področje (angl. *range*).

3.2.1.2 Oznaka izdelovalca

Za razliko od izdelčne arhitekture govorimo pri oznaki izdelovalca (angl. *maker's mark*) še vedno o modelu s precejšnjo mero svobode, razlika pa je v **dodatnem nivoju blagovne znamke**. Medtem ko pri izdelčni arhitekturi oznake krovnega podjetja ni (oziroma je v celoti nepomembna), je pri oznaki izdelovalca diskretno prisotna (Kapferer, 2008, str. 362). Vloga oznake je v dodajanju kredibilnosti izdelčni blagovni

znamki skozi oznako »porekla«, pri čemer poreklo pomeni prepoznavno in močno krovno podjetje. Vseeno ima oznaka izdelovalca v večini primerov večji pomen za trgovske partnerje podjetja (kredibilnost, poreklo) kot pa za potrošnike.

3.2.1.3 Arhitektura dežnika

Gre za arhitekturni model z enim nivojem, obstajata pa dve različni pojavnimi oblikami, ki se razlikujeta glede na stopnjo strogosti. Fleksibilna arhitektura dežnika dopušča več svobode in je konceptualno bližje modelu »hiša znamk«, enovita arhitektura dežnika pa je model z več strogosti in večjo stopnjo enotnosti ter je konceptualno bližje »hišni znamki« (Kapferer, 2008, str. 364). Pri **fleksibilni arhitekturi dežnika** gre za eno blagovno znamko z zelo razvejanim izdelčnim spletom. Velikokrat obstaja več izdelčnih skupin, ki so si lahko tudi precej oddaljene ter imajo lahko različne in skupini specifične komunikacijske strategije, skupne vrednote in asociacije na blagovno znamko pa so prej slučajne kot načrtovane. Tovrstna arhitektura dolgoročno gledano predstavlja precejšnji izziv za strateško načrtovanje razvoja blagovne znamke. Če takšna arhitektura privede do različnih identitet blagovne znamke med izdelčnimi skupinami, to ustvarja anarhijo vrednot blagovne znamke in vodi k neučinkovitemu managiranju blagovne znamke. Če pa obstaja enovita identiteta med posameznimi izdelčnimi skupinami, pa je ta zelo verjetno zelo splošna in brez jasnega razlikovanja od konkurence, kar zopet nakazuje na neustrezno managiranje blagovne znamke (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 16). Tovrstna oblika arhitekture se je najmočneje razvila na Japonskem, kjer so velike korporacije v fazi rasti isto blagovno znamko širile v različne izdelčne skupine, ki so bile velikokrat zelo oddaljene (na primer glasbila in motorji Yamaha).

Enovita arhitektura dežnika je na prvi pogled podobna fleksibilni, saj še vedno govorimo o eni blagovni znamki. Bistvena razlika torej ni v pojavnosti, ampak v stopnji strogosti. Blagovna znamka ima jasno opredeljena pravila, ki služijo kot referenčni okvir za managiranje in s tem tudi širitev blagovne znamke (Kapferer, 2008, str. 266). Pri tej obliki arhitekture se pojavljajo tudi pod-znamke (angl. *subbrands*), ki pa nimajo značaja samostojne blagovne znamke, ampak služijo kot razlikovalni element med posameznimi izdelčnimi skupinami znotraj celotnega izdelčnega spleta podjetja (Aaker, 2012, str. 248). Ustrezen primer je znamka Nivea. Podznamke Nivea Hand, Nivea Sun, Nivea body služijo za razlikovanje izdelčnih skupin, vse pa združuje enovitost identitete in asociacij na blagovno znamko Nivea. Povezava med blagovno znamko in pod-znamko je bistveno močnejša kot v primeru indosirane znamke (kjer že govorimo o dveh nivojih). Zato ima pod-znamka večji potencial, da v primeru širitve blagovne znamke vpliva na asociacije na starševsko blagovno znamko, kar predstavlja tako priložnost kot tudi tveganje (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 14). Skrajna oblika enovite arhitekture dežnika z vidika strogosti pa je že model »hišne znamke«.

3.2.1.4 Indosirana znamka

Indosiranje pomeni, da blagovna znamka daje **podporo in kredibilnost** drugi blagovni znamki (Aaker, 2012, str. 245). Gre torej za dvonivojski sistem arhitekture, kjer se pojavljata dve blagovni znamki. Za razumevanje indosiranja je potrebno razumevanje razlike med korporacijsko znamko in blagovno znamko (Aaker & Joachimsthaler, 2000, str. 12). Korporacijska znamka indosira blagovno znamko (ali več blagovnih znamk znotraj sistema) in jim s tem daje poreklo ter tudi del obljub in asociacij (Kapferer, 2008, str. 363). Posamezne blagovne znamke so lahko vezane na izdelek, tip izdelka ali izdelčno skupino in so razmeroma svobodne pri določanju svoje identitete. Podobno kot pri modelu arhitekture dežnika se tudi tu dejanske oblike v praksi razlikujejo po tem, ali so glede stopnje strogosti bliže večji stopnji svobode ali večji stopnji enovitosti. Poleg stopnje strogosti pa se pojavne oblike modela indosirane znamke razlikujejo tudi z vidika razmerja pomembnosti med korporacijsko znamko in blagovno znamko. Glede na moč in strategijo korporacijske znamke je le-ta lahko v označevanju in komuniciranju bolj ali manj izpostavljena. Na primer hotelska veriga Marriott ima močno korporacijsko znamko, zato znamka »Marriott« tudi vidno nastopa v trženjski komunikaciji ostalih blagovnih znamk (Courtyard by Marriott, Residence Inn by Marriott).

3.2.1.5 Glavna znamka

Gre za model »hišne znamke«, kjer veljajo **jasna in stroga pravila** glede strategije blagovne znamke. Če je arhitektura hišne znamke pravilno managirana, prispeva k veliki moči blagovne znamke (Kapferer, 2008, str. 366). Za model je značilen en nivo in ena sama blagovna znamka, ki se razteza čez celoten izdelčni splet podjetja (Sanchez, 2004, str. 237). Ime blagovne znamke je pogosto tudi ime korporacije, zaradi česar govorimo o enovitosti korporacijske in izdelčne blagovne znamke. Celotno podjetje mora pri vseh bistvenih elementih (izdelki, komunikacija, razvoj, kadri) zasledovati enotne vrednote, saj je sistem močan toliko kot njegov najšibkejši člen. Na vseh izdelkih ali storitvah se pojavlja le eno ime blagovne znamke. Primer takšne blagovne znamke je IBM.

3.2.1.6 Znamka porekla






Po vsebini je model znamke porekla (angl. *source brand*) podoben nefleksibilni strukturi dežnika, a s to razliko, da gre za **dvonivojsko vrsto arhitekture**. To pomeni, da se pri drugem nivoju ne pojavlja pod-znamka, ampak samostojna blagovna znamka. Za ločevanje med obema se najpogosteje uporabljata izraza korporacijska blagovna znamka in izdelčna blagovna znamka. Pri tem je stopnja asociativnosti med obema odvisna od tega, v kolikšni meri sta znamki vsebinsko povezani (Muzellec & Lambkin, 2009, str. 45). Gre torej za dvotirni sistem managiranja dveh blagovnih znamk, ki se dopolnjujeta in s tem ustvarjata večjo dodano vrednost. Primer za znamko porekla je korporacija

L'Oréal, kjer posamezne blagovne znamke nastopajo skupaj s korporacijsko blagovno znamko.

3.2.2 Prikaz vrst arhitekture blagovne znamke

Na Sliki 9 so grafično prikazane različne vrste arhitekture blagovne znamke z uporabo blagovnih znamk Gillette in Sensor. Zaradi boljšega razumevanja razlik med posameznimi vrstami sta obe blagovni znamki predstavljeni v šestih hipotetičnih razmerjih, kot jih teoretično določa posamezna vrsta arhitekture. Na Sliki 10 pa so predstavljene različne vrste arhitekture z uporabo konkretnih blagovnih znamk.

Slika 9: Modeli arhitekture blagovnih znamk na hipotetičnem primeru

Izdelčna arhitektura	Arhitektura dežnika	Glavna znamka
Sensor (Gillette skrito) 	Gillette (Sensor je ime izdelka) 	Gillette 
Oznaka izdelovalca	Indosirana znamka	Znamka porekla
Sensor (narejeno v Gillette) 	Sensor by Gillette 	Gillette in Sensor 

Vir: Povzeto in prirejeno po Brand Trust GmbH, Brand Performance System, 2014.

Slika 10: Modeli arhitekture blagovnih znamk s konkretnimi primeri

Izdelčna arhitektura	Arhitektura dežnika	Glavna znamka
Znamke podjetja P&G 	FedEx 	IBM 
Oznaka izdelovalca	Indosirana znamka	Znamka porekla
Impression (built by Elan) 	... by Marriott 	L'Oréal Elsève 

Vir: Povzeto in prirejeno po P&G Everyday Coupons, 2016; What is Brand Architecture?, 2016; Logok, 2016; Predstavitev skupine Elan, 2016; Brand Architecture, 2016; My life as Ophelia, 2016.

3.2.3 Implikacije arhitekture za širitev blagovne znamke

Kot je razvidno iz Slike 10, posamezna blagovna znamka le redko nastopa **samostojno in individualno**. Takšna situacija je zgolj v modelu izdelčne znamke, kjer je poreklo podjetja (ali korporacije) po večini skrito ali pa ni relevantno. V ostalih modelih so znamke ali izdelčne skupine posameznih znamk med seboj povezane, zato med njimi tudi obstajajo bolj ali manj šibke povezave. To pomeni, da strateške odločitve v povezavi s posamezno znamko in širitev blagovne znamke sodijo med takšne odločitve ter s svojimi pozitivnimi ali morda negativnimi učinki vplivajo na vse ostale znamke v sistemu.

Tudi odločitev o načinu trženja novih izdelkov je lahko odvisna od korporativnega sistema arhitekture blagovnih znamk. Na primer, nova izdelčna inovacija se v različnih sistemih lahko manifestira v drugačni tržni strategiji. Pri modelu izdelčne znamke dobi »svojo« blagovno znamko s popolnoma lastno identiteto, pri modelu indosirane znamke dobi sicer svojo blagovno znamko, ki pa ji je jasno dodana korporativna znamka s celotnim sistemom vrednosti, pri modelu glavne znamke pa je to dejansko širitev blagovne znamke – torej dodajanje nove skupine izdelkov obstoječi in prepoznavni blagovni znamki. Model arhitekture blagovnih znamk lahko inovacijo, ki je tehnološko-razvojno gledano v vseh primerih identična, na trg vpelje na povsem različne načine.

Globalno gledano obstaja trend spreminjanja sistemov arhitekture v smeri »hišne znamke« oziroma glavne znamke (Kapferer, 2008, str. 377). Prepoznavnost blagovne znamke v sodobnih, razvitih trgih ni več zadostni element za uspeh; sploh če je management trženjskega spleta izdelčnih skupin iste blagovne znamke zelo različno. Za uspeh je poleg prepoznavnosti potrebna tudi enotnost ostalih elementov, kot so asociacije na blagovno znamko in strategija ključnih trženjskih aktivnosti; z disciplino in strogostjo modela hišne znamke podjetja to enovitost na učinkovit način lahko dosežejo. Posledično pa to tudi pomeni, da zaradi težnje podjetij proti sistemu glavne znamke postaja tudi razumevanje koncepta širitve blagovne znamke vse pomembnejše.

3.3 Dejavniki uspeha širitve blagovne znamke

Razširjenost preučevanja koncepta širitve blagovne znamke ne vpliva samo na obstoj različnih opredelitev, kaj širitev blagovne znamke je, ampak vpliva tudi na številne teorije o dejavnikih uspeha širitve blagovne znamke. V nadaljevanju bom predstavil nekaj različnih opredelitev ključnih dejavnikov uspeha, nato pa v zaključku tega podpoglavja navedel tiste, za katere si mi zdi najbolj smiselno, da jih uporabim v empiričnem delu magistrskega dela. Večina raziskav širitve blagovne znamke se osredotoča na pogled z vidika potrošnika, za kar obstajata dva pomembna razloga: prvič, zaznavanje s strani potrošnikov je bistveno za uspeh blagovne znamke, in drugič,

pozitivno dojetje blagovne znamke s strani potrošnika naj bi bilo ključno za izgradnjo premoženja blagovne znamke (Grime, Diamantopoulos & Smith, 2002, str. 1422).

Ambler in Stlyes (1996, str. 12) v svojem prispevku povzemata tri ključne dejavnike, ki v največji meri vplivajo na uspešnost širitve blagovne znamke. Verjetnost, da bo širitev uspešna, je večja, kadar ima starševska blagovna znamka **visoko zaznano kakovost**, ko je med potrošniki dojetje, da obstaja **ujemanje** med starševsko blagovno znamko in novo izdelčno skupino, ter kadar je nova izdelčna skupina s strani potrošnikov zaznana kot **zahtevna** in je za vstop potrebna določena mera izkušenj in znanja. Pri tem se ujemanje starševske blagovne znamke z novo izdelčno skupino obravnava z dveh vidikov: prvi vidik se nanaša na podobnost lastnosti izdelka (na primer koristi, način uporabe), drugi vidik pa na konsistentnost koncepta blagovne znamke. Potrošniki bodo bolj pozitivno ocenili širitev blagovne znamke, kadar obstaja velika stopnja ujemanja pri obeh vidikih.

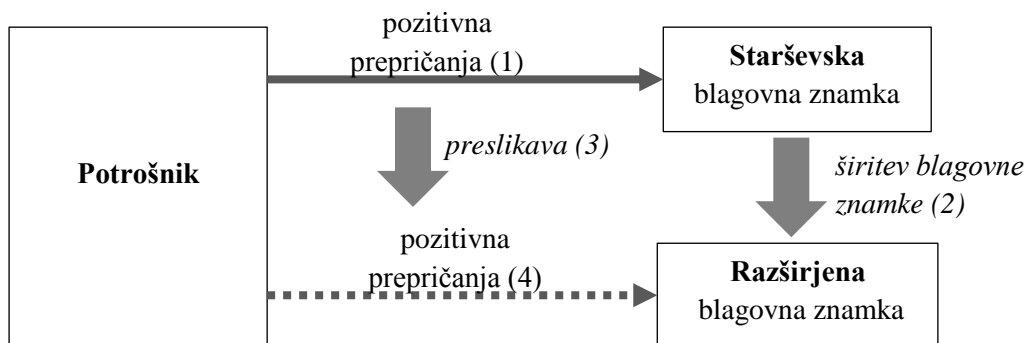
Tudi Völckner in Sattler (2006, str. 18 in 30) sta iz nabora različnih dejavnikov uspeha širitve blagovne znamke v svojem delu analizirala različne konceptualne modele ter izpostavila pet najpomembnejših dejavnikov z dodatnimi priporočili za izboljšanje njihovega vpliva na uspešnost širitve.

- **Ujemanje** med starševsko blagovno znamko in razširjeno blagovno znamko, kjer izpostavljata, da na stopnjo ujemanja lahko vplivamo z izbiro ustrezne izdelčne skupine za širitev ter z oglaševanjem na način, da se izpostavi, kako lastnosti starševske znamke vplivajo na koristi razširjene blagovne znamke.
- **Prepričanja in izkušnje potrošnikov** s starševsko znamko, ki so posredno povezani s premoženjem blagovne znamke in na katere podjetje tudi vpliva z aktivnostmi za dolgoročno dvigovanje premoženja blagovne znamke.
- **Sprejemanje** razširjene blagovne znamke s strani trgovcev, na katerega podjetje lahko vpliva tako preko trženjskih aktivnosti za dvig povpraševanja (strategija vleke) kot tudi z dodatnimi popusti in bonusi (strategija potiska).
- **Trženjska vlaganja** tako v starševsko blagovno znamko kot tudi v podporo uvedbe razširjene blagovne znamke so pomemben faktor uspešnosti širitve. Ob tem je treba izpostaviti, da gre za notranji dejavnik, torej takšen, na katerega podjetje lahko neposredno vpliva, posredno pa nakazuje tudi na potrebo po dolgoročni finančni stabilnosti in moči podjetja za uspešnost širitve blagovne znamke.

Dejavniki uspešnosti širitve so velikokrat povezani s tem, kako potrošniki dojemajo širitev blagovne znamke, kar v svojem prispevku navajata tudi Aaker in Keller (1990, str. 27), z obravnavo odziva potrošnikov na širitve blagovnih znamk. Pri tem je pomembna predpostavka o obnašanju potrošnikov, ki je predstavljena na Sliki 11. Potrošnik ima do starševske blagovne znamke določena pozitivna prepričanja (1). S širitvijo blagovne

znamke (2) ta pozitivna prepričanja sprožijo ustvarjanje pozitivnih prepričanj (3) tudi do razširjene blagovne znamke.

Slika 11: Obnašanje potrošnikov pri širitvi blagovne znamke



Vir: Povzeto in prirejeno po D. A. Aaker & K. L. Keller, *Consumer Evaluations of Brand Extensions*, 1990, str. 28.

Glede na model obnašanja potrošnikov sta opredelila dejavnike, ki vplivajo na pozitiven odnos potrošnikov do razširjene znamke, kar posredno vpliva na uspešnost širitve. Odnos do širitve bo pozitiven, kadar ima starševska blagovna znamka **visoko zaznano kakovost**, pri čemer se zaznana kakovost obravnava z vidika potrošnikove zaznave in jo smiselno lahko upoštevamo kot enega od elementov premoženja blagovne znamke (kot je to opredeljeno na Sliki 2). Odnos do širitve bo močnejši, kadar je **višja stopnja ujemanja** med izdelčno skupino (oziroma izdelčnimi skupinami) starševske znamke in izdelčno skupino razširjene znamke. Dimenzije, ki vplivajo na zaznavo ujemanja, so lahko vezane na pogled z vidika povpraševanja (torej potrošnikov), kar vključuje dojetje izdelčnih skupin kot bodisi nadomestni bodisi komplementarni. Lahko pa so tudi vezane na vidik ponudbe (torej podjetja) in zaznavo njegove sposobnosti kot proizvajalca, da je lahko relevanten ponudnik nove izdelčne skupine. Ujemanje bo tako večje, kadar je nova izdelčna skupina bodisi nadomestek bodisi komplementarni izdelek starševski blagovni znamki in ko potrošniki zaznavajo podjetje kot dovolj relevantno za vstop v novo izdelčno skupino. Oba dejavnika sta med seboj tudi povezana, saj naj bi visoka stopnja ujemanja pozitivno vplivala na **prenos** visoke zaznane kakovosti starševske znamke na razširjeno znamko. V skrajno negativnem primeru to lahko tudi pomeni, da če je nova izdelčna skupina popolnoma neskladna s starševsko blagovno znamko, je zaznavanje širitve lahko videno kot smešno ali neprimerno (Aaker & Keller, 1990, str. 30).

S premoženjem blagovne znamke kot dejavnikom uspešnosti širitve se v svojem delu ukvarjata tudi Broniarczyk in Alba (1994, str. 214). Pozitivno dojetje širitve blagovne znamke s strani potrošnika (kar vpliva na uspešnost širitve) opredeljujeta kot skupno funkcijo, koliko je starševska blagovna znamka **všečna** v obstoječih izdelčnih skupinah

in kakšna je **stopnja podobnosti** med obstoječo in novo izdelčno skupino. Na podlagi poznavanja preteklih opredelitev iz tega poglavja lahko ta dva dejavnika interpretiram kot premoženje starševske blagovne znamke ter ujemanje starševske in razširjene blagovne znamke. Pri tem največ pozornosti posvečata asociacijam na blagovno znamko. Pomembni ugotovitvi sta, da je prenos asociacij med starševsko in razširjeno blagovno znamko močnejši, kadar je podobnost med obstoječo in novo izdelčno skupino večja, ter da potrošniki bolj kot izdelke iščejo koristi in pri iskanju koristi ne ožijo nakupne odločitve zgolj na eno izdelčno skupino (Broniarczyk & Alba, 1994, str. 215).

Kapferer (2008, str. 303) navaja, da je uspeh širitve blagovne znamke odvisen od sposobnosti podjetja, da s pomočjo uveljavljene starševske blagovne znamke ustvari konkurenčno prednost razširjene blagovne znamke v novi izdelčni skupini. Za uspešno širitev navaja pet ključnih dejavnikov:

- blagovna znamka ima **močno premoženje**, je povezana s številnimi koristmi ter pri potrošnikih uživa visoko stopnjo zaupanja,
- premoženje blagovne znamke je **prenosljivo** v novo izdelčno skupino razširjene blagovne znamke na način, da bodo potrošniki zaznavali koristi starševske znamke,
- vrednote in koristi starševske blagovne znamke so **smiselne in relevantne** tudi v novi izdelčni skupini,
- izdelki ali storitve razširjene blagovne znamke bodo imeli resnično zaznano **konkurenčno prednost** znotraj nove izdelčne skupine,
- podjetje, ki razširja blagovno znamko, bo sposobno na dolgi rok **ohranjati svojo konkurenčnost** v novi izdelčni skupini, kar se navezuje na zadostnost potrebnih virov.

Podobno kot že navedeni avtorji tudi Hussain in Rashid (2016, str. 27–31) povzemata naslednje ključne dejavnike uspešnosti širitve blagovne znamke.

- **Ugled starševske blagovne znamke**, pri čemer to v pretežni meri povezujeta z zaznavanjem blagovne znamke s strani potrošnika, ki se odraža v asociacijah na blagovno znamko v njegovi zavesti.
- **Ujemanje** med starševsko in razširjeno blagovno znamko, kjer dodajata dimenziji funkcionalnega ujemanja in ujemanja ugleda blagovne znamke. Kot optimalna kombinacija se navaja primer nizkega funkcionalnega ujemanja in visokega ujemanja ugleda starševske in razširjene blagovne znamke. V tem primeru ne pride do kanibalizma, ujemanje pa je na nivoju asociacij visoko.
- **Moč** starševske blagovne znamke, saj je pomembno, da imajo potrošniki zavedanje o blagovni znamki (najpomembnejši element moči) ter da se nanjo ustrezno odzovejo.
- **Trženjska vlaganja**, ki so ne glede na ostale elemente uspešnosti potrebna, še posebej v fazi uvajanja nove izdelčne skupine na trg.

- **Zaznana kakovost** starševske blagovne znamke, ki lahko, v primeru znamke z zelo visoko kakovostjo, pozitivno vpliva na uspešnost širitve ne glede na stopnjo ujemanja.
- **Izkušnje potrošnikov** s starševsko blagovno znamko, kjer velja, da naj bi intenzivne in pozitivne izkušnje potrošnika s starševsko znamko pozitivno vplivale na uspešnost širitve.

Avtorja sicer omenjata šest dejavnikov uspeha, ki pa jih glede na poznavanje elementov premoženja blagovne znamke (Slika 2) lahko tudi združimo. Omenjeni so asociacije, zavedanje blagovne znamke in zaznana kakovost, kar predstavlja elemente premoženja blagovne znamke. Posredno bi lahko še izkušnje potrošnikov povezali z zvestobo blagovni znamki, če predpostavimo, da intenzivne in pozitivne izkušnje potrošnika vodijo k večji zvestobi. Glede na dosedanja spoznanja lahko torej pri omenjeni opredelitvi štiri točke združim, kar pomeni, da na uspešnost vpliva premoženje blagovne znamke, ujemanje starševske in razširjene znamke ter trženjska vlaganja. V zvezi s prepričanji o starševski znamki se pri širitvah pojavlja tudi **zaupanje potrošnikov** v blagovno znamko. Potrošniki so pripravljeni preizkusiti razširjene blagovne znamke, kadar dojemajo starševsko blagovno znamko kot zaupanja vredno (Reast, 2005, str. 6).

Nijssen (1999, str. 460–461) širitev obravnava z vidika notranjih dejavnikov, na katere podjetje lahko vpliva, in zunanjih dejavnikov, na katere podjetje ne more vplivati in jih sprejema kot elemente poslovnega okolja podjetja. Najpomembnejši zunanji dejavniki uspešnosti širitve so **stopnja konkurenčnosti** panoge razširjene znamke, **moč trgovcev** ter stopnja **odprtosti potrošnikov** za različne nakupne odločitve. Med notranjimi dejavniki kot najpomembnejša izpostavlja **trženjska vlaganja** za uvedbo razširjene blagovne znamke ter **ujemanje** med razširjeno in starševsko znamko. Moč starševske blagovne znamke se za razliko od večine drugih avtorjev ni izkazala kot prevladujoč dejavnik, pomaga pa, kadar podjetje z razširjeno znamko vstopa v zrel tržni segment.

Koncept širitve storitvenih blagovnih znamk so podrobneje obravnavali Völckner, Sattler, Henning-Thurau in Ringle (2010, str. 392) in prišli do spoznanja, da sta pri storitvenih blagovnih znamkah **kakovost starševske blagovne znamke** in **ujemanje** ravno tako ključna elementa, pri čemer je kakovost najpomembnejši element uspešnosti širitve. Ponudniki storitev, ki nameravajo širiti svojo blagovno znamko, naj bodo pri komunikacijskih aktivnostih še posebej pozorni na izpostavljanje kakovosti znamke z vidika boljših rezultatov njihovih storitev in fizičnega okolja.

Za razumevanje dejavnikov uspešnosti širitve izpostavljam tudi prispevek Monga in Johnove (2010, str. 80), ki pri elementu ujemanja starševske in razširjene blagovne znamke dodaja **dimenzijo prestižnosti**. Prestižne blagovne znamke, ki imajo bolj abstraktne asociacije, so z vidika razdalje med obstoječo in novo izdelčno skupino

fleksibilnejše kot pretežno funkcionalne blagovne znamke. Omenjeni prispevek lahko povežem s konceptom razlage asociacij na blagovno znamko (Slika 4) z implikacijo, da več ko ima blagovna znamka abstraktnjših asociacij, večja je potencialna razdalja (še vedno uspešne) širitve.

Z vidika poimenovanja izdelkov pomeni širitev blagovne znamke tudi prenos obstoječega imena blagovne znamke na novo izdelčno skupino. To pomeni, da je treba upoštevati tudi psihološki vidik zaznavanja obstoječega **imena blagovne znamke** v povezavi z novimi izdelki. Rezultati raziskav nakazujejo, da je širitev blagovne znamke videna kot primernejša, kadar gre za zmerno skladnost med imenom starševske blagovne znamke in novo izdelčno skupino; manj pa je primerna, kadar je ime ali v popolnem neskladju ali pa zelo skladno (Meyers-Levy, Louie & Curren, 1994, str. 52).

3.3.1 Prednosti in priložnosti širitve blagovne znamke

Širitev znamke je koncept strategije razvoja blagovne znamke, ki se ga podjetja poslužujejo in bo v uporabi tudi v prihodnje. Širitve blagovne znamke so **nujne in potrebne**, kar je neposredna posledica vstopa velikega števila trgov v fazo zrelosti ter nastajanja vedno več oblik medijskega sporočanja (Kapferer, 2008, str. 303). Zreli trgi podjetjem zmanjšujejo potencial rasti znotraj obstoječih izdelčnih skupin, zato je premislek o širitvi v nove izdelčne skupine ena od pogostejših razvojnih možnosti. Poleg tega je paradigma velikosti, s čimer so povezane ekonomije obsega, eden od bistvenih elementov uspešnosti sodobnega podjetja in širitev blagovne znamke nedvomno predstavlja korak v to smer.

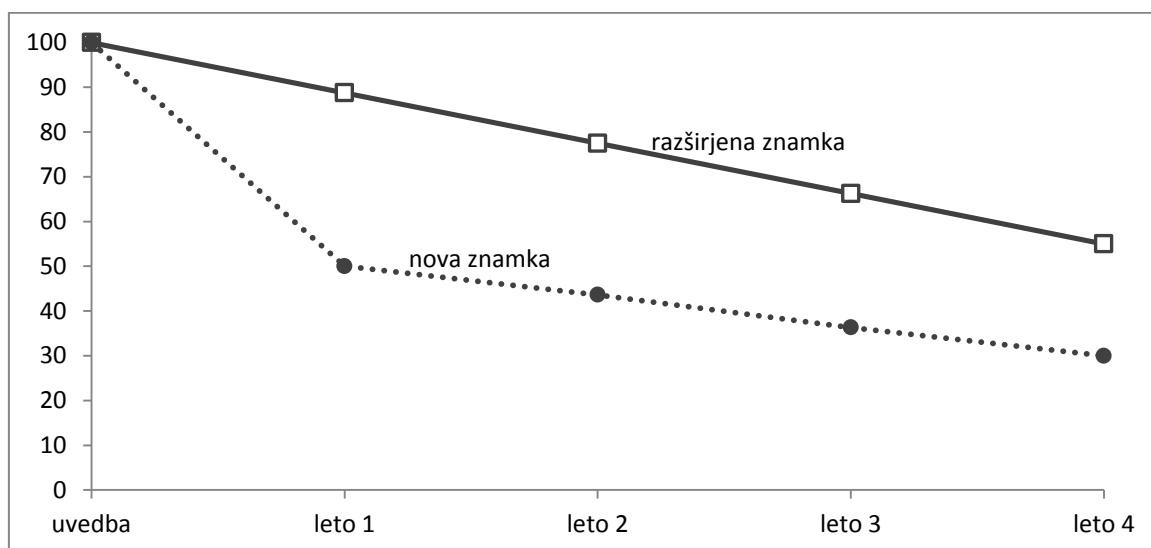
Velikost blagovne znamke, opredeljeno s širino izdelčnega spleta kot dejavnik uspešnosti širitve, omenjata Meyvis in Janiszewski (2012, str. 346). Široke in **velike blagovne znamke** naj bi imele večjo možnost uspeha pri širitvi blagovne znamke kot pa bolj v ozek izdelčni splet omejene blagovne znamke. Razloge gre iskati v asociacijah na blagovno znamko, ki so pri ozko opredeljenih blagovnih znamkah pogosteje povezane z lastnostmi, pri širših blagovnih znamkah pa s koristmi. Koristi, ki so relevantne tudi v novi izdelčni skupini, je lažje prenesti na razširjeno znamko kot lastnosti, ki so manj abstraktne in s tem bolj izdelčno specifične.

Kotler in Keller (2012, str. 286) kot dve glavni prednosti širitve blagovne znamke navajata večjo **verjetnost tržnega uspeha** novih izdelkov ter **pozitiven povratni vpliv** na starševsko blagovno znamko. Zaradi prenosa pozitivnih asociacij na starševsko znamko podjetje s širitvijo blagovne znamke zmanjša tveganje uvedbe novih izdelkov, zniža potrebna vlaganja za uvedbo na trg ter posredno tudi ostale stroške, povezane z morebitno uvedbo nove blagovne znamke. Poleg tega lahko podjetje pričakuje tudi povratni pozitiven učinek na starševsko znamko skozi večjo pojavnost znamke, krepitev

pomena znamke in njenih ključnih vrednot ter dvig zvestobe potrošnikov. Pozitiven vpliv na starševsko znamko je povezan tudi s pripravljenostjo potrošnikov, da **preizkusijo izdelek razširjene blagovne znamke**; še posebej kadar gre za potrošnike, ki pred tem niso bili zvesti kupci starševske znamke, lahko z uporabo nove izdelčne skupine to postanejo. S tem ima širitev blagovne znamke lahko neposredni učinek na rast tržnega deleža starševske znamke (Chen & Liu, 2004, str. 32). Pozitiven povratni vpliv širitve blagovne znamke lahko tudi izboljša **učinkovitost trženjskih vlaganj**. Trženjske aktivnosti, usmerjene v razširjeno znamko, pozitivno vplivajo na premoženje starševske znamke. In to v večji meri kot vplivajo trženjske aktivnosti, usmerjene v starševsko znamko na tržno uspešnost razširjene znamke (Balachander & Ghose, 2003, str. 11). Na podlagi tega bi lahko sklepali, da podjetje s širitvijo znamke in ustreznimi trženjskimi aktivnostmi, usmerjenimi v podporo širitvi, istočasno krepi premoženje blagovne znamke in izboljšuje učinkovitost trženja.

Koristi širitve blagovne znamke pa niso zgolj opisne, ampak jih je mogoče prikazati tudi skozi ekonomsko merljive kazalce. Širitev blagovne znamke je povezana z nižjo začetno investicijo kot pa uvedba popolnoma nove blagovne znamke, ki lahko za potrošne izdelke na velikem trgu, kakršnega predstavljajo Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA), doseže do 100 milijonov dolarjev investicijskih vlaganj (Kotler & Keller, 2012, str. 286). Ekonomski vidik pa ni povezan samo z **nižjo začetno investicijo**, ampak tudi z merljivimi kazalci po uvedbi razširjene blagovne znamke.

Slika 12: Obstoj izdelkov nove in razširjene blagovne znamke



Vir: OC&C v J. Kapferer, *The new Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 2008, str. 313.

Po analizi OC&C (Kapferer, 2008, str. 312) imajo izdelki razširjene blagovne znamke v primerjavi z izdelki nove blagovne znamke za 23 odstotkov višjo stopnjo preizkusa, za 4

odstotne točke višjo stopnjo konverzije (ki pomeni, da potrošniki po preizkusu ponovijo nakup tega izdelka) ter kar za 61 odstotkov višjo stopnjo zvestobe. In končno, širitev blagovne znamke vpliva tudi na boljše možnosti za **dolgoročni obstoj nove izdelčne skupine** na trgu. Kot prikazuje Slika 12, po štirih letih od uvedbe na trgu obstane 30 odstotkov izdelkov novih blagovnih znamk ter preko 50 odstotkov izdelkov razširjenih blagovnih znamk, kar govori v korist širitve kot ekonomsko primernejše strategije v primerjavi z uvedbo nove blagovne znamke.

Finančni vidik širitve blagovne znamke pa je povezan tudi s sposobnostjo razširjene blagovne znamke, da omogoča oblikovanje **višjih prodajnih cen**. Izdelki razširjene blagovne znamke (v primerjavi z novo blagovno znamko) ne pridobijo le prepoznavnosti starševske znamke, ampak so s strani potrošnikov zaznani tudi kot bolj vredni, za kar so potrošniki pripravljani plačati višjo ceno (Sattler, Völckner, Riediger & Ringle, 2010, str. 327).

3.3.2 Tveganja in nevarnosti širitve blagovne znamke

Kljub številnim koristim pa je širitev blagovne znamke povezana tudi s tveganji in morebitnimi škodljivimi posledicami. Martinez in Pina (2003, str. 443) sta se pri svoji raziskavi osredotočila na morebitne negativne vplive razširjene blagovne znamke na ugled starševske blagovne znamke. Do negativnega vpliva na ugled lahko pride, kadar je izdelčna skupina razširjene znamke **zelo oddaljena** od jedra starševske blagovne znamke ter kadar je **zaznana kakovost** izdelkov razširjene znamke nizka oziroma bistveno nižja od povprečne zaznane kakovosti starševske znamke. In končno, če se v proces širitve blagovne znamke odloča **znamka z nizkim ugledom**, obstaja verjetnost, da bo po širitvi ugled še nižji. Ta ugotovitev se tudi sklada z dejavniki uspeha širitve blagovne znamke, kjer se moč starševske blagovne znamke pogosto omenja kot ključni faktor.

V Nielsenovi raziskavi (citirano v Sharp, 1993, str. 12) je bilo ugotovljeno, da so z vidika tržnega deleža, merjeno dve leti po uvedbi na trg, **nove blagovne znamke dosegale boljše rezultate** kot pa razširjene blagovne znamke. Sharp (1993, str. 12–13) kot nevarnosti širitve blagovne znamke omenja še večjo verjetnost **negativne publicitete**, ki se veča z rastjo izdelčnega spleta blagovne znamke. Nevarnost je tudi morebitni negativni vpliv razširjene znamke na **ugled starševske znamke**, še posebej kadar ta značajno prispeva k dobičkonosnosti podjetja. Obstaja pa tudi **nevarnost kanibalizma** izdelkov starševske blagovne znamke, še posebej kadar novi izdelki niso dovolj drugačni od obstoječih.

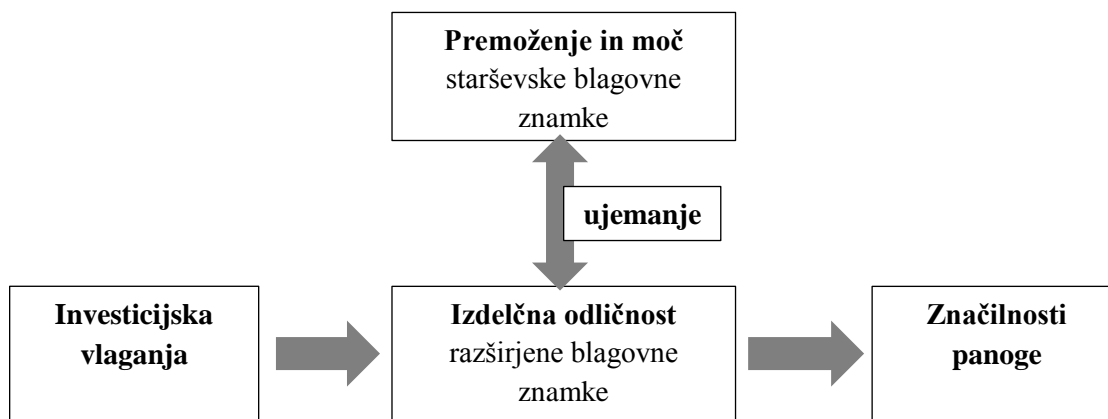
Negativne vplive širitve blagovne znamke se lahko opredeli tudi z vidika jakosti vpliva (Aaker, 1991, str. 209). Tveganje širitve, kjer ni bistvenih negativnih posledic, je, da starševska blagovna znamka ne zmore **v zadostni meri koristiti** novi izdelčni skupini.

Razlogov za takšno situacijo je lahko več: neustreznost imena, neustreznost asociacij, neprimerno ujemanje izdelčnih skupin ali neustrezna trženjska podpora. Bolj negativne posledice ima situacija, kadar razširjena blagovna znamka dejansko **škoduje starševski znamki**. To se lahko zgodi zaradi ustvarjanja neprimernih asociacij, ki nastanejo ob širitvi in ne sodijo v koncept starševske znamke, zaradi oslabitve ključnih asociacij na starševsko znamko, ki omogočajo konkurenčno razlikovanje, ali zaradi morebitnih kritičnih dogodkov, ki se zgodijo z razširjeno blagovno znamko. Nevarnost je tudi **nezmožnost tržnega obstoja** nove izdelčne skupine razširjene blagovne znamke, s čimer podjetje izgubi tako vsa s širitvijo povezana vlaganja kot tudi novi izdelek, ki bi morda pod novo blagovno znamko obstal in bil tudi tržno uspešen ter s tem tvorno prispeval k dobičkonosnosti podjetja.

3.3.3 Elementi uspešnosti širitve blagovne znamke

Upošteva prispevke in analize, predstavljene v poglavju 4.3, sem združil ključne dejavnike, ki jih je treba upoštevati pri širitvi blagovne znamke, ter s tem povezane implikacije, ki jih bom upošteval pri strukturiranju in obravnavi rezultatov raziskave. Obravnavanih pet dimenzij uspešnosti širitve blagovne znamke shematsko predstavljam na Sliki 13.

Slika 13: Shematski prikaz elementov uspešnosti širitve blagovne znamke



3.3.3.1 Premoženje in moč starševske blagovne znamke

Med dejavniki uspeha avtorji navajajo številne elemente, in sicer od prepoznavnosti blagovne znamke, vrste in jakosti asociacij na blagovno znamko, zaznane kakovosti blagovne znamke, skratka elemente, za katere iz Slike 2 izhaja, da sestavljajo premoženje blagovne znamke. Zato se mi zdi smiselno, da jih kot dejavnike uspeha združim pod skupni dežnik premoženja starševske blagovne znamke. Nekateri prispevki o dejavniki

uspeha širitve eksplicitno omenjajo moč blagovne znamke. Na podlagi spoznanj iz poglavja 3.7 in Slike 5 ocenjujem, da je tudi ta element smiselno vključiti kot dejavnik uspeha; še posebej zaradi časovne razmejčitve premoženja blagovne znamke kot posledice preteklih aktivnosti in moči blagovne znamke kot prikaza trenutnega stanja blagovne znamke. Sta pa premoženje in moč blagovne znamke medsebojno povezana, zato jih tudi obravnavam skupaj. Pomembna ugotovitev pa je tudi prenosljivost premoženja, kar pomeni, da morajo biti elementi premoženja relevantni za potrošnika tudi v novi izdelčni skupini.

3.3.3.2 Ujemanje starševske in razširjene blagovne znamke

Ujemanje je ravno tako eden od najpogosteje omenjenih elementov uspešnosti širitve. Na podlagi spoznanj ugotavljam, da kot dejavnik ni popolnoma samostojen. Asociacije, ki so del premoženja znamke, imajo pri ujemanju pomembno vlogo. V zvezi z ujemanjem se pojavlja tako ujemanje asociacij kot tudi izdelčnih skupin razširjene in starševske znamke. Z ujemanjem je povezana tudi dimenzija razdalje oziroma oddaljenosti med obstoječo in novo izdelčno skupino.

3.3.3.3 Izdelčna odličnost

Pri širitvi blagovne znamke vodstvo podjetja včasih »zavede« zaznana moč blagovne znamke in pri širitvi daje premalo poudarka odličnosti izdelčne skupine razširjene blagovne znamke (Sharp, 1993, str. 14). Še tako močna blagovna znamka ne bo uspešna v razširjeni izdelčni skupini, če izdelki ali storitve ne bodo imeli jasne zaznane diferenciacije in konkurenčne prednosti v novi izdelčni skupini.

3.3.3.4 Trženjska vlaganja

Le-ta so velikokrat podcenjeni element, še posebej pri podjetjih, ki »slepo verjamejo« v moč starševske blagovne znamke. Uvedbo razširjene blagovne znamke je, podobno kot novo blagovno znamko, treba ravno tako podpreti z vlaganji v trženje in ta vlaganja tudi nadaljevati v prihodnje. Zato finančni položaj podjetja in njegova sposobnost investiranja predstavljata pomemben posreden dejavnik.

3.3.3.5 Značilnosti panoge

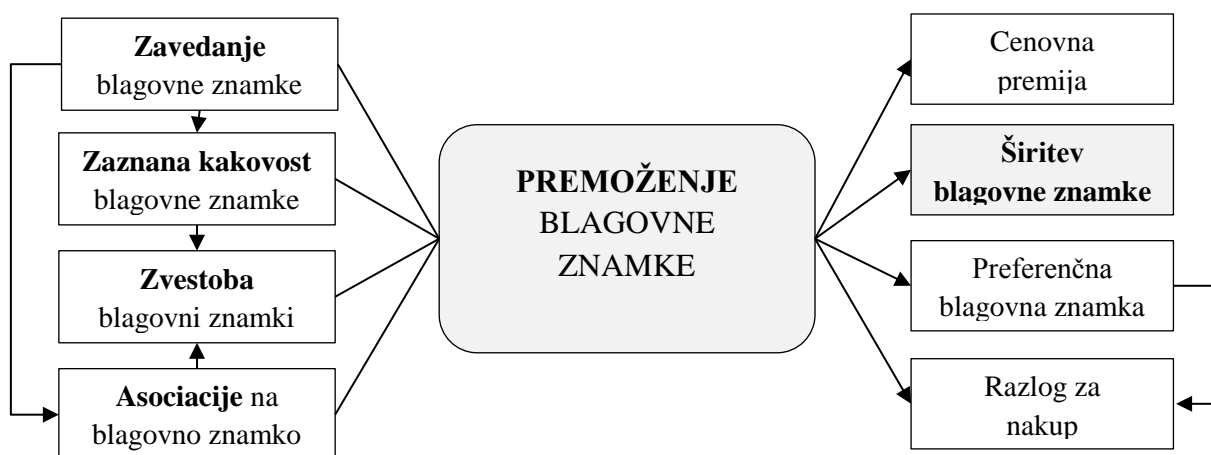
Pri panogi gre za tipičen zunanji dejavnik, vseeno pa ne moremo mimo vplivov njenih značilnosti na uspešnost širitve. V primerjavi z uvedbo nove blagovne znamke je širitev blagovne znamke primernejša, kadar je panoga v fazi zrelosti (Sharp, 1993, str. 15) in kadar imajo trgovci večjo pogajalsko moč (Völckner & Sattler, 2006, str. 30). V tem

primeru uveljavljena blagovna znamka uspešneje zasede prostor na prodajnih policah, kot pa nova blagovna znamka.

3.4 Modeli širitev blagovne znamke

Model na Sliki 14 preučuje učinke premoženja blagovne znamke na odzive potrošnika v povezavi z blagovno znamko (Buil, Martínez & de Chernatony, 2013, str. 63). Pri odzivih potrošnika so še posebej izpostavljeni štirje dejavniki, in sicer pripravljenost potrošnika, da plača višjo ceno (cenovna premija), odnos potrošnika do širitve blagovne znamke, preferenčni izbor blagovne znamke in razlog za nakup.

Slika 14: Konceptualni okvir premoženja blagovne znamke

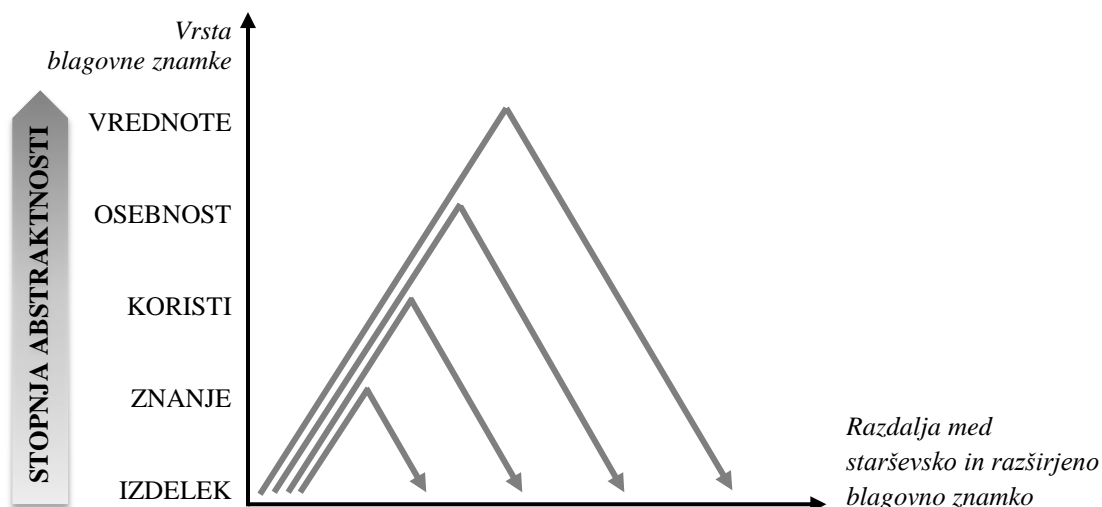


Vir: I. Buil, E. Martínez & L. de Chernatony, *The influence of brand equity on consumer responses. Journal of consumer marketing*, 2013, str. 64.

Vpliv premoženja blagovne znamke na omenjene štiri dejavnike je pomemben element dobičkonosnosti podjetja, saj lahko prispeva k višjim cenam, boljši prodaji kot posledici preferenčnega izbora blagovne znamke podjetja s strani potrošnikov ter k rasti poslovanja skozi širitev blagovne znamke. Raziskava Builove, Martínezove in de Chernatonyja (2013, str. 67) je pokazala na pomembnost premoženja blagovne znamke ter na koristi, katere premoženje blagovne znamke lahko doprinese podjetju. Krepitev premoženja blagovne znamke bi morala biti ključni del strategije podjetij za izboljšanje tržne pozicije. Raziskava je med drugim tudi pokazala, da ima premoženje blagovne znamke pozitiven vpliv na odnos potrošnikov do širitev blagovne znamke. Zato se za blagovne znamke z močnim premoženjem pričakuje, da bodo potrošniki bolj naklonjeni njihovim širitvam.

Drugi pomemben element širitve blagovne znamke je dimenzija ujemanja, na kar posredno vpliva tudi razdalja med obema kategorijama ter specifičnost asociacij na starševsko blagovno znamko. To ustrezno opredeljuje Kapfererjev (2008, str. 334) prikaz odvisnosti teoretične razdalje širitve od vrste blagovne znamke z vidika abstraktnosti asociacij. Če omenjeni model povežem z obnašanjem potrošnikov pri širitvi blagovne znamke (Slika 11), ugotovim, da bolj ko gre preslikava prepričanij o starševski blagovni znamki preko abstraktnih asociacij, večja je lahko teoretična razdalja med starševsko in razširjeno blagovno znamko, ki bo še izkazovala uspešno širitev.

Slika 15: Odvisnost razdalje širitve od vrste blagovne znamke



Vir: J. Kapferer, *The new Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 2008, str. 334.

4 RAZISKAVA O VPLIVU PREMOŽENJA BLAGOVNE ZNAMKE NA NJENO ŠIRITEV – PRIMER ELAN

4.1 Predstavitev podjetja Elan

Elanova zgodba se začne v času druge svetovne vojne, ko je 12 obrtnikov in inženirjev izdelalo več sto parov lahkih, vzdržljivih lesenih smuči za partizanske čete. Formalno je Elan leta 1945 ustanovil Rudi Finžgar, vizionar in drzni smučarski skakalec. Začetek podjetja je bil več kot obetaven, saj je po le nekaj letih Elan v ZDA izvažal 800 parov smuči letno. V petdesetih in šestdesetih letih se je Elan podal v izdelavo različnih proizvodov, med drugim čolnov, kajakov, kanujev, teniških in badmintonskih loparjev, opreme za namizni tenis, cepinov, orodja za gorska reševanja, dirkaških in rekreacijskih sani ter vodnih skuterjev. Leta 1963 je Elan ustanovil inštitut za inovacije, ki je le dve leti kasneje podal prvo patentirano rešitev.

V naslednjem desetletju je blagovna znamka Elan res začela pridobivati pomembno mesto v industriji, in sicer zahvaljujoč švedskemu čudežnemu dečku in smučarski legendi Ingemarju Stenmarku. Stenmark, ki še vedno drži rekord za največ zmag v svetovnem pokalu vseh časov, je dosegel ta fantastičen rezultat na Elanovih smučeh, od prve do zadnje tekme. Ni naključje, da je Elan v tem času postal eden največjih smučarskih proizvajalcev na svetu; leta 1984 je kar 168 tekmovalcev v različnih disciplinah tekmovalo na Elanovih smučeh, med drugim tudi slovenska smučarska legenda Bojan Križaj.

V devetdesetih je Elan dodal še eno inovacijo na svoj seznam in povzročil veliko revolucijo: predstavil je obliko carving smuči, ki so verjetno najpomembnejša novost v sodobni industriji smučanja; inovacije so prisotne tudi pri snežnih deskah. Ker vsaka novost ustvarja potrebo po novih inovacijah, je Elan nato predstavil kar nekaj novih rešitev: od prvega integriranega sistema Fusion, tehnologije WaveFlex in najnovejše inovacije – tehnologije Amphibio. Desetletja revolucij in predanega dela so se poplačala leta 2012, ko je bil Elan imenovan za najbolj inovativno športno znamko, saj je prejel nagrado Plus X Award, kar je pomembna pohvala in resna obveza za naslednja desetletja.

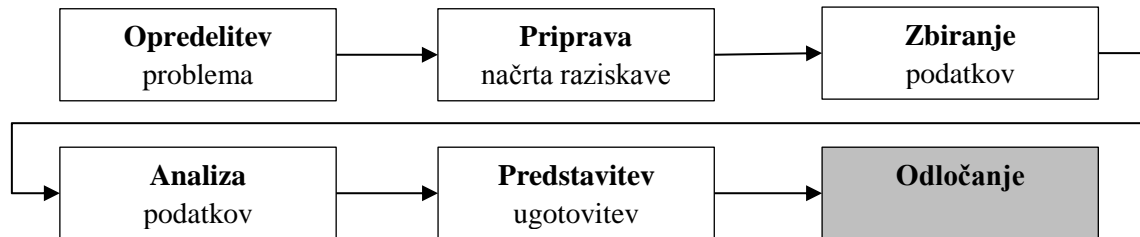
Elan je na področju športne opreme torej specializiran v kategoriji smuči in snežnih desk. Z novo strategijo blagovne znamke, ki je bila načrtovana leta 2001, je Elan strategijo blagovne znamke utemeljil na osnovah, od katerih je bila ena tudi specializiranost in osredotočenost na smuči in snežne deske. Z vidika časa, v katerem je bila strategija postavljena, je bila takšna usmeritev smiselna, saj je bil po eni strani trg smuči dovolj velik, da se podjetje razvija in raste znotraj ene izdelčne skupine, po drugi strani pa je takšna usmeritev dala dovolj veliko razlikovanje, da je služila kot konkurenčna prednost.

Od leta 2001 pa do danes so se zgodile tržne in strukturne spremembe, ki v veliki meri vplivajo tako na poslovanje kot tudi na dolgoročno vzdržnost tovrstne strategije. Tri ključne stvari so: i) upadanje trga, ki vpliva tako na ekonomiko podjetij v panogi kot tudi na stopnjo konkurenčnosti, ii) strukturne spremembe v smeri izposoje, kar se kaže v porastu deleža prodaje v izposojevalnicah, za katere je celovitost ponudbe pomembnejša kot specializiranost znamke, ter iii) relativno manjši upad prodaje ostalih kategorij zimsko-športnih izdelkov (smučarski čevlji, varnostni dodatki) v primerjavi s prodajo smuči. Z vidika Elana to pomeni, da postajajo tržna vlaganja in tržni naporji proporcionalno večji od pričakovanih prihodnjih učinkov iz naslova prodaje smuči. Omenjeno nakazuje na potrebo po širitvi poslovanja na nove izdelčne skupine. Kot precej samoumevna smer se seveda ponuja širitev blagovne znamke, kar je glede na prepoznavnost in globalno razširjenost Elana seveda smiselno. Vseeno pa je pri tem potreben ustrezen premislek in analitičen pristop, saj bi morebiten neuspeh lahko kritično vplival na znamko in njene obstoječe izdelčne skupine.

4.2 Raziskovalna metoda

V empiričnem delu magistrske naloge sem sledil metodologiji, ki celostno obravnava trženjsko raziskovanje skozi šest ključnih korakov, kot je to predstavljeno na Sliki 16 (Kotler & Keller, 2012, str. 121). V tem delu ni obravnavan zadnji korak, in sicer odločanje, saj gre za interni postopek podjetja, ki presega okvire tega magistrskega dela.

Slika 16: Postopek trženjskega raziskovanja



Vir: P. Kotler & K. L. Keller, *Marketing Management*, 2012, str. 121.

4.3 Intervju za podrobno določitev problematike

Čeprav je vsaka faza v postopku trženjskega raziskovanja pomembna, je še posebno pozornost treba dati opredelitvi problema. Šele ko je problem ustrezno definiran, se lahko nadaljuje z zbiranjem podatkov (Malhotra & Peterson, 2006, str. 33). Za opredelitev problema sem uporabil metodo intervjuja z eksperti iz industrije. Pri tovrstnih intervjujih se vnaprej poslanih vprašanj ponavadi ne uporablja, se pa priporoča, da ima spraševalec pri sebi navedena okvirna vprašanja. Razlog je v tem, da takšen tip intervjuja ni namenjen ustvarjanju zaključkov, ampak bolj odstiranju različnih tem med pogovorom in s tem iskanju bistva problema. Zato tudi namen tovrstnega pogovora ni v iskanju dokončnega odgovora na obravnavano problematiko, ampak boljše definicije le-te. Intervju z eksperti iz industrije sem uporabil tudi zato, ker se pogosteje uporablja pri panožnih tržnih raziskavah in ne toliko pri raziskavi med končnimi potrošniki (Malhotra & Peterson, 2006, str. 39).

Intervju sem opravil s šestimi osebami. Dva sta bila iz Slovenije, dva iz Združenih držav Amerike ter po eden iz Kanade in Nemčije. Z njimi sem opravil približno enourni poglobljeni intervju, in sicer na podlagi petnajstih vprašanj, ki so predstavljena v opomniku v prilogi 1. Tri intervjuje sem opravil osebno, tri pa preko telefonskega pogovora. Odgovore na vprašanja sem sproti beležil in jih na koncu združil v skupno tabelo na način, da je bilo pri vsakem vprašanju v vrsti zbranih vseh šest mnenj. Na podlagi analize vseh odgovorov sem prišel do spoznanj, ki so bila vodilo za nadaljevanje empiričnega dela.

V nadaljevanju izpostavljam ključne ugotovitve intervjujev s šestimi eksperti iz tujine.

- Širitev blagovne znamke je primeren način rasti poslovanja in lahko pozitivno vpliva na prepoznavnost starševske znamke.
- Horizontalna smer širitve je primernejša in bolj smiselna od vertikalne.
- Širitev bi morala iti v smeri športnih izdelkov, pri čemer si sogovorniki niso enotni glede oddaljenosti od jedra.
- Glede na s strani sogovornikov nanizane možnosti širitve sem se odločil za štiri kategorije, ki bi jih vključil v raziskavo: smučarski čevlji, smučarska zaščitna oprema (čelade, očala, ščitniki), smučarska oblačila, SUP deske (angl. *stand up paddleboarding*) in športna prehrana (angl. *sports nutrition*). Pri vseh gre za horizontalno širitev, vse definirane kategorije sodijo v okvir, glede katerega so si bolj ali manj enotni vsi sogovorniki, hkrati pa so kategorije dovolj različne z vidika prodajnih kanalov, sezonske dinamike ter oddaljenosti od obstoječega jedra znamke, da bodo med njimi možne primerjave.
- Moč starševske blagovne znamke, ki si jo lahko razlagamo skozi premoženje blagovne znamke, je zelo pomemben element širitve blagovne znamke.
- Moč blagovne znamke je treba preučiti v geografskem kontekstu, saj se od regije do regije razlikuje, to pa vpliva na to, v kakšni meri premoženje blagovne znamka vpliva na širitev blagovne znamke.
- Edinstvenost in odličnost nove izdelčne skupine v primerjavi s konkurenco bo prevladujoči dejavnik, ki je v primeru Elana, po mnenju sogovornikov, tudi pomembnejši kot premoženje starševske znamke.
- Poleg edinstvenosti je bila kot pomemben faktor izpostavljena tudi avtentičnost nove izdelčne skupine. Avtentičnost si lahko razlagamo v povezavi starševske in razširjene znamke. Avtentičnost bo prisotna, kadar se razširjena znamka sklada s starševsko znamko. To pomeni, da je treba dati poudarek skladnosti asociacij na blagovno znamko.
- Ne samo skladnost, ampak tudi vrste asociacij na blagovno znamko so pomembne za širitev znamke. Širitev bo težja, kadar so asociacije na znamke zelo izdelčno specifične. Na primer: če je ključna asociacija na blagovno znamko Elan beseda »smučiči«, potem bo širitev na ostale kategorije precej težja, kot če je ključna asociacija »družinska zabava«; moč blagovne znamke je pri tem lahko celo sekundarnega pomena. Zelo močna blagovna znamka, ki pa ima zelo izdelčno usmerjeno ključno asociacijo, je morda zaradi tega težje razširljiva kot manj prepoznavna znamka z manj izdelčno usmerjeno asociacijo. Zato je pri asociacijah pomembno preučiti, kateri tip pri posamezni blagovni znamki prevladuje.
- Pomemben dejavnik uspeha bo poleg izdelčne odličnosti tudi trženjska podpora. Le-ta mora biti usmerjena tako v krepitev blagovne znamke kot tudi v podporo novi izdelčni liniji. Sogovorniki si niso bili enotni glede razmerja med obema, zato je to element, ki bo vključen v raziskavo.

Glede na navedene ugotovitve sem se odločil, da bom pri tržni raziskavi dal poudarek elementom premoženja blagovne znamke Elan, in sicer tako samostojno kot tudi primerjalno na konkurenco. Nato bom preučil pripisljivost posameznih asociacij na blagovno znamko Elan, ki bodo pomembne za primerjavo z zelenimi asociacijami na razširjeno blagovno znamko. Nadaljeval bom s splošnim mnenjem o širitvi blagovni znamke, nato pa še s konkretnimi vprašanji o širitvi blagovne znamke Elan. Zadnji del raziskave bo namenjen ugotavljanju, katere izdelčne skupine so najprimernejše za širitev blagovne znamke Elan ter kateri dejavniki uspeha bodo pri tem pomembni.

4.4 Priprava načrta raziskave in metodologija raziskave

Jedro empiričnega dela magistrskega dela je predstavljala kvantitativna metoda zbiranja podatkov. Podatke sem zbiral s spletno anketo, ki sem jo izvedel preko spletnega ponudnika »Survey Monkey«. Zaradi globalno razpršenega vzorca je spletna anketa zelo primerno orodje, saj sem s tem resnično lahko dosegel anketirance z najpomembnejših trgov. Poleg tega je uporaba tovrstnih spletnih anket v zadnjih nekaj letih izjemno poskočila in tudi prispevala k boljši stopnji odzivnosti pri izvedbi anket (Sánchez-Fernández, Muñoz-Leiva & Montoro-Ríos, 2012, str. 507). Spletna anketa ima v primerjavi z drugimi načini tudi številne druge prednosti, kot so hitrejšo pridobivanje podatkov, lažji dostop do raznovrstne populacije in nižji stroški raziskave. Poleg tega anketirancem omogoča, da si sami prilagodijo čas reševanja, kar poveča odzivnost ter zmanjša možnost napak pri vnosu podatkov (Cohen, Manion & Morrison, 2013, str. 229–230).

Vprašalnik (priloga 3) je bil sestavljen iz petih sklopov in je vključeval skupaj 35 vprašanj. V prvem sklopu so bila vprašanja, ki so se nanašala na merjenje premoženja blagovne znamke Elan, pri čemer je bilo eno merjenje samostojno in je vključevalo splošno mnenje anketiranca, drugo merjenje pa je bilo relativno glede na konkurenco. Drugi sklop je bil namenjen asociacijam na blagovno znamko. Skupaj je bilo navedenih 19 različnih parov asociacij, pri katerih so se anketiranci morali odločiti o pripisljivosti posamezne asociacije na blagovno znamko Elan.

S prvim in drugim sklopom sem pokrili mnenje o blagovni znamki Elan, neodvisno od koncepta širitve blagovne znamke. Tretji sklop se je nanašal na širitev blagovne znamke. Prvi del je bil namenjen splošnemu mnenju o širitvi blagovne znamke kot strategiji rasti, drugi del pa se je nanašal na mnenje o širitvi blagovne znamke Elan. Četrty sklop je vključeval izbiro ene izmed petih izdelčnih skupin, ki so jo anketiranci izbrali kot najprimernejšo za širitev ter se opredelili do dejavnikov uspeha in ključnih zelenih asociacij. Zadnji sklop je zajemal splošne podatke o anketirancih. V vprašalniku je bil pravi namen raziskave razkrit, vprašanja pa so si sledila od vrednotenja premoženja

blagovne znamke Elan do vrednotenja širitve na način, da so bili sklopi po straneh ločeni in se anketiranci niso mogli vračati na že odgovorjene sklope.

Vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa in tudi nekaj polodprtih vprašanj ter je bil zaradi pretežno mednarodne strukture anketirancev v angleškem jeziku. Zaradi enotne strukture odprtih vprašanj ni bilo vključenih. Vprašanja so bila strukturirana na način, da so anketiranci izbirali med enim ali več navedenimi odgovori. Posamezne spremenljivke premoženja blagovne znamke in dejavnikov širitve so bile merjene na sedemstopenjski Likertovi lestvici, ki sodi med razčlenjene ocenjevalne lestvice. Anketiranci so morali pri vsaki trditvi na lestvici označiti stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja, pri čemer so odgovori pomenili: 1 – sploh se ne strinjam (angl. *Strongly disagree*), 2 – ne strinjam se (angl. *Disagree*), 3 – nekoliko se ne strinjam (angl. *Somewhat disagree*), 4 – niti se strinjam niti se ne strinjam (angl. *Neither agree or disagree*), 5 – nekoliko se strinjam (angl. *Somewhat agree*), 6 – strinjam se (angl. *Agree*) in 7 – popolnoma se strinjam (angl. *Strongly agree*). Vprašanje primerjave elementov premoženja glede na konkurenco ter vrednotenje parov asociacij je bilo ravno tako izvedeno na sedemstopenjski lestvici. Razlog za lestvico z lihim številom možnosti je v tem, da so imeli anketiranci tudi možnost nevtralnega odgovora.

Pred objavo sem vprašalnik testiral na manjšem vzorcu, da se odpravijo morebitne napake ali nejasnosti. Na vprašalnik je v fazi testiranja odgovorilo skupaj osem oseb. Testiranje je potekalo tako na osebnih računalnikih kot tudi na mobilnih napravah. Nato sem z vsako izmed teh oseb opravil osebni razgovor ter odpravil zaznane nejasnosti in pomanjkljivosti v delovanju algoritma raziskave.

Nato je sledila objava raziskave na internetu. Povezava do raziskave je bila ciljno poslana različnim deležnikom v Elanovem prodajnem omrežju, anketiranci pa so bili naprošeni, da vprašalnik posredujejo tudi svojim znancem. S tem sem želel zagotoviti, da so v raziskavo vključene osebe, ki sicer delujejo v športni industriji, niso pa neposredno povezane z Elanom. Raziskava je potekala od 1. do 15. maja 2016. Raziskavo je v tem obdobju izpolnilo 150 anketirancev, pri čemer sem jih ob koncu raziskave zaradi nepopolno izpolnjene ankete 17 izločil, tako da je bilo končno število anketirancev 133.

4.5 Analiza podatkov

4.5.1 Predstavitev vzorca

V končni vzorec je bilo vključenih 133 anketirancev. Demografske in strokovne značilnosti anketirancev so predstavljene v Tabeli 5.

Tabela 5: Demografske in strokovne značilnosti anketirancev

Značilnost	Kategorija	Odstotek
Starost	Do 25 let	5,3 %
	Od 25 do 34 let	25,6 %
	Od 35 do 44 let	30,1 %
	Od 45 do 54 let	24,1 %
	Od 55 do 64 let	11,2 %
	Nad 64 let	3,7 %
Odnos do Elana	Delam v matični družbi	12,0 %
	Sem distributer	15,8 %
	Sem potnik ali agent	7,5 %
	Sem trgovski partner	9,0 %
	Delam kor prodajalec v trgovini	1,5 %
	Sem član promocijske ekipe	15,8 %
	Nisem v razmerju z Elanom	24,8 %
	Drugo	13,6 %
Uporabnik smuči Elan	Ne	6,7 %
	Sem bil, pa nisem več	12,8 %
	Da	80,5 %
Koliko let delate v športni industriji?	Manj kot 1 leto	3,0 %
	Od 1 leta do 5 let	6,0 %
	Od 5 let do 10 let	13,5 %
	10 let in več	54,9 %
	Ne delam v športni industriji	22,6 %
Iz katere države oziroma regije prihajate?	Slovenija	38,3 %
	Hrvaška	1,5 %
	Nemčija	2,3 %
	Švica	7,5 %
	Češka	1,5 %
	Rusija	3,0 %
	Beneluks	0,8 %
	Italija	1,5 %
	Španija	1,5 %
	ZDA	25,5 %
	Kanada	12,8 %
	Ostalo	3,8 %

Večina anketirancev, kar predstavlja 30,1 odstotka, je bila stara od 35 do 44 let. Nato si z zelo podobnimi deleži sledita starostni razred od 25 do 34 let (25,6 odstotka) ter starostni razred od 45 do 54 let (24,1 odstotka). Z 11,2 odstotka sledijo anketiranci v starosti od 55 do 64 let. Najmanj je bilo starih do 25 let (5,3 odstotka) ter starih nad 64 let (3,7 odstotka).

Z vidika razmerja z Elanom je skoraj polovica (45,8 odstotka) vseh anketirancev iz skupine, ki je povezana s podjetjem. Gre za anketirance, ki delajo v matičnem podjetju (12 odstotkov), distributerje na mednarodnih trgih (15,8 odstotka), njihove potnike ali agente (7,5 odstotka) ter trgovske partnerje (9 odstotkov) in njihove prodajalce (1,5 odstotka). Članov promocijske ekipe je bilo 15,8 odstotka, skoraj četrtina ali 24,8

odstotka jih je izrazilo, da niso v razmerju z Elanom, 13,6 odstotka pa jih je označilo kategorijo drugo. Glede na navedbe je šlo pri teh anketirancih največkrat za bivše zaposlene Elana ali njegove partnerje.

Večina anketirancev je imela dolgoletne izkušnje s športno industrijo, saj jih je več kot polovica (54,9 odstotka) izrazilo, da delajo v športni industriji »10 let ali več«. S 13,5 odstotka so sledili takšni, ki imajo »med 5 in 10 let« izkušenj, 6,0 odstotka je bilo takšnih, ki delajo v športni industriji »med 1 in 5 leti«, 3,0 odstotka anketirancev pa so v panogi delali manj kot eno leto. Skoraj četrtina (22,6 odstotka) jih je izrazilo, da ne delajo v športni industriji.

Geografsko gledano je bilo največ anketirancev iz Slovenije (38,5 odstotka) in Združenih držav Amerike (25,5 odstotka). Sledijo Kanada z 12,8 odstotka in Švica s 7,5 odstotka. Anketirancev iz ostalih držav je bilo manj kot 5 odstotkov. Takšna geografska struktura vzorca je bila ugodna z vidika primerjalne analize med posameznimi državami oziroma regijami, kar je bilo nakazano že v predhodni fazi intervjujev z eksperti iz industrije, kar bom predstavil v nadaljevanju.

Glede smučarske opreme jih je 80,5 odstotka izrazilo, da uporabljajo smuči Elan, 12,8 odstotka je bilo takšnih, ki so jih uporabljali v preteklosti, pa jih sedaj ne več, 6,7 odstotka pa je bilo takšnih, ki ne uporabljajo smuči Elan.

4.5.2 Analiza rezultatov po vprašanjih

Najprej bom predstavil analizo posameznih vprašanj z uporabo aritmetičnih sredin in standardnih odklonov, nato sledi testiranje hipotez ter na koncu še primerjalna analiza med dvema regijama. Pri tem bom primerjal ZDA in Kanado kot regijo »Severna Amerika« s Slovenijo in Hrvaško.

4.5.2.1 Rezultati vprašanj o premoženju blagovne znamke

V prvem sklopu vprašanj sem preverjal premoženje blagovne znamke. Prvo vprašanje je vsebovalo osem trditvev v zvezi z elementi premoženja, anketiranci pa so označili svoje mnenje o posameznih trditvah. V Tabeli 6 so predstavljena vprašanja ter aritmetične sredine in standardni odkloni vzorca ter modusa oziroma najpogostejše vrednosti in delež anketirancev, ki so izbrali najpogostejši odgovor.

Rezultati kažejo, da sta glede premoženja znamke Elan najmočneje izražena zvestoba blagovni znamki (aritmetična sredina 5,72; standardni odklon 1,17) in privlačnost blagovne znamke (aritmetična sredina 5,60; standardni odklon 1,06). Pri obeh so anketiranci največkrat izbrali odgovor 6 – strinjam se, in sicer je bilo pri zvestobi takšnih

35 odstotkov, pri privlačnosti pa 38 odstotkov. Pri stopnji privlačnosti je bil tudi najmanjši standardni odklon, kar pomeni, da je glede tega mnenje najbolj enotno. Pozitivno je tudi prepričanje, da je Elan pomembna znamka na trgu smuči (aritmetična sredina 5,41; standardni odklon 1,27) ter da ima obete za prihodnjo rast tržnega deleža (aritmetična sredina 5,23; standardni odklon 1,15). Tudi pri teh dveh trditvah je bil največkrat izbran odgovor 6 – strinjam se.

Tabela 6: Ocena elementov premoženja blagovne znamke

Trditev	AS	SO	MO	MO %
Uporabniki Elana so blagovni znamki zelo zvesti.	5,72	1,17	6	35 %
Elan ima visoko stopnjo privlačnosti blagovne znamke.	5,60	1,06	6	38 %
Elan je zelo pomembna blagovna znamka na trgu smuči.	5,41	1,27	6	35 %
Tržni delež Elana bo v prihodnje rasel.	5,23	1,15	6	29 %
Elan ima visoko stopnjo zavedanja blagovne znamke.	5,15	1,21	5	36 %
Smuči Elan so za trgovce obvezni del njihove ponudbe.	4,78	1,56	6	25 %
Za blagovno znamko Elan obstaja veliko povpraševanje.	4,23	1,29	5	33 %

Legenda: AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon, MO – modus, MO % – odstotek odgovorov z najpogostejšo vrednostjo

Lestvica odgovorov: od 1 do 7 (1 – sploh se ne strinjam; 7 – v celoti se strinjam)

Najnižje so bile ovrednotene trditve o stopnji zavedanja (aritmetična sredina 5,15; standardni odklon 1,21), povpraševanju potrošnikov (aritmetična sredina 4,23; standardni odklon 1,29) in pomembnosti znamke za ponudbo trgovcev (aritmetična sredina 4,78; standardni odklon 1,56). Vse tri so imele tudi nadpovprečni standardni odklon, kar kaže na to, da se mnenja o tem precej razlikujejo. Na podlagi predhodno izvedenih intervjujev pričakujem, da je to mogoče pojasniti z geografskimi razlikami.

Drugo vprašanje je bilo namenjeno stopnji tržne penetracije smuči Elan. Anketiranci so med petimi možnostmi morali izbrati opcijo, ki po njihovem mnenju najbolj odraža stopnjo prisotnosti na posameznem trgu, kar je prikazano v Tabeli 7 z deležem odgovorov za posamezno stopnjo (N %). Najpogostejši odgovor je bil, da je Elan prisoten v približno 1/3 trgovin (47,4 odstotka), sledil pa mu je odgovor, da je Elan v 3/4 trgovin (21,1 odstotka). Tretji je bil odgovor, da ima Elan približno polovično penetracijo (16,5 odstotka), 12,0 odstotka vprašanih meni, da je penetracija pod 10 odstotkov, skoraj zanemarljiv delež (3,0 odstotka) pa da je penetracija preko 90 odstotkov. Ocenjujem, da je bipolarnost odgovorov zopet posledica geografskih razlik. Dodatno sem s ponderiranjem odgovorov (utež za vsak odgovor je prikazana v Tabeli 7 ob posameznem odgovoru) izračunal povprečno stopnjo penetracije, ki znaša 42,4 odstotka.

Tabela 7: Stopnja tržne penetracije smuči Elan

Kako ocenjujete stopnjo tržne penetracije smuči Elan?	N %	Utež
Pod 10 % – skoraj jih ni v trgovinah	12,0 %	8/100
Med 10 in 50 % – so v približno 1/3 trgovin	47,4 %	33/100
Okrog 50 % – so v približno polovici trgovin	16,5 %	50/100
Med 50 in 90 % – so v približno 3/4 trgovin	21,1 %	70/100
Preko 90 % – vidim jih v vsaki trgovini	3,0 %	92/100
Povprečna ponderirana ocena		42,4 %

Legenda: N % – odstotek odgovorov

Tretje vprašanje se je nanašalo na primerjavo izdelkov blagovne znamke Elan s konkurenco. Navedenih je bilo devet elementov, anketiranci pa se pri vsakem od njih opredelili, ali je Elan pri tem elementu boljši ali slabši od konkurence. Obstajal je tudi srednji odgovor, s čimer je bila omogočena možnost nevtralne izbire. Odgovori so predstavljeni v Tabeli 8 in za namene analize razvrščeni po vrstnem redu glede na aritmetično sredino.

Tabela 8: Primerjava blagovne znamke Elan s konkurenco

Kako primerjate Elan s konkurenco glede na spodaj navedene elemente?	AS	SO	MO	MO %
Inovativne rešitve	5,98	0,98	6	43 %
Tradicija pri izdelavi smuči	5,52	1,18	6	27 %
Vrednost za ceno	5,49	1,13	6	34 %
Izdelčni dizajn	5,47	1,05	6	41 %
Vozne lastnosti	5,41	1,09	6	33 %
Zvestoba uporabnikov	5,34	1,19	6	27 %
Kakovost	5,14	1,09	4	36 %
Okoljska zavednost	4,44	0,94	4	68 %
Znamka je »cool« (angl. <i>The COOL factor</i>)	4,14	1,55	3	25 %

Legenda: AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon, MO – modus, MO % – odstotek odgovorov z najpogostejšo vrednostjo

Lestvica odgovorov: od 1 do 7 (1 – precej slabše; 7 – precej bolje)

V primerjavi s konkurenco je Elan relativno najboljši pri kategoriji inovativne rešitve (aritmetična sredina 5,98; standardni odklon 0,98). Najpogostejši je bil odgovor 6 – bolje, in sicer pri 43 odstotkih anketirancev. S precej podobno oceno in še vedno najpogostejšim odgovorom 6 – bolje si sledijo tradicija pri izdelavi smuči, vrednost za ceno, izdelčni dizajn, vozne lastnosti in zvestoba uporabnikov. Najpogostejšo oceno 4 – enako kot konkurenca imata kakovost (aritmetična sredina 5,14; standardni odklon 1,09) in okoljska zavednost (aritmetična sredina 4,44; standardni odklon 0,94). Element, ki je po srednji vrednosti ocenjen enako kot konkurenca (aritmetična sredina 4,14; standardni

odklon 1,55), pri najpogostejši vrednosti pa slabše od konkurence (največkrat izbran odgovor 3 – nekoliko slabše), je mnenje o tem, koliko je znamka »cool«.

Zadnje vprašanje prvega sklopa se je nanašalo na glavno asociacijo na znamko Elan. Navedenih je bilo pet različnih možnosti, anketirani pa so lahko izbrali tistega, ki jim predstavlja prvo asociacijo. Odgovori so bili na podlagi teoretičnih spoznanj oblikovani od zelo ozkega (alpsko smučanje) do široko opredeljenega (prosti čas). Rezultati so predstavljeni v Tabeli 9.

Tabela 9: Prva asociacija na smuči Elan

Na kaj najprej pomislite ob smučeh Elan?	N %
Alpsko smučanje	68,4 %
Zimski športi	20,3 %
Šport	6,8 %
Prosti čas	4,5 %
Počitnice	0,0 %

Legenda: N % – odstotek odgovorov

Blagovna znamka Elan je najmočneje povezana z asociacijo »alpsko smučanje«, ki jo je izbralo 68,4 odstotka vseh anketirancev. Ena petina anketirancev je izbrala »zimске športe«, medtem ko je ostale možnosti izbralo manj kot deset odstotkov vseh vprašanih. Gre za pomembno spoznanje, saj nakazuje, da je Elan tesno povezan z alpskim smučanjem, kar za potencialno širitev predstavlja enega od izhodišč.

4.5.2.2 Rezultati vprašanj o asociacijah na blagovno znamko

Drugi sklop vprašanj je bil posvečen preučevanju ključnih asociacij na blagovno znamko. Sklop je vključeval devetnajst parov asociacij, ki so bile med seboj protipomenke. Za vsak par asociacij so se anketiranci na sedemstopenjski lestvici opredelili, katera asociacija iz vsakega para je blagovni znamki Elan bolj pripisljiva. Razpon lestvice je vključeval tri stopnje jakosti za vsako od v paru podanih možnosti: pripisljivo, pretežno pripisljivo (angl. *mostly*) in nekoliko pripisljivo (angl. *somewhat*). Obstajal je tudi srednji odgovor, s čimer so anketiranci lahko izbrali nevtralni odgovor. Rezultati vseh devetnajstih parov so predstavljeni v Tabeli 10.

Najmočneje izražena asociacija na blagovno znamko Elan je »**inovativna**« (aritmetična sredina 6,07; standardni odklon 1,18), ki je bila tudi edina z najpogostejšo vrednostjo na zunanem polu, in to pri 50 odstotkih vseh anketiranih. Ta se tudi sklada s primerjavo s konkurenco (Tabela 7), kjer so anketiranci menili, da v inovativnih rešitvah Elan v pretežni meri prednjači pred konkurenco. Razmeroma močno izražene si po vrstnem redu sledijo »**kakovostna**« (aritmetična sredina 5,72; standardni odklon 1,03), »**dobra**

vrednost za ceno« (aritmetična sredina 5,56; standardni odklon 1,02), »**strastna**« (aritmetična sredina 5,53; standardni odklon 1,25), »**izjemen izdelek**« (aritmetična sredina 5,39; standardni odklon 1,06), »**aktivna**« (aritmetična sredina 5,36; standardni odklon 1,30) in »**spoštovana**« (aritmetična sredina 5,33; standardni odklon 1,16). Pri vseh omenjenih je bil odgovor »pretežno pripisljiva« tudi najpogostejši.

Tabela 10: Asociacije na blagovno znamko Elan

Asociacija 1	AS	SO	MO	MO %	Asociacija 2
Nizka kakovost	5,72	1,03	6	43 %	Visoka kakovost
Poceni izdelek	4,47	0,88	4	44 %	Drag izdelek
Slaba vrednost za ceno	5,56	1,02	6	49 %	Dobra vrednost za ceno
Povprečen izdelek	5,39	1,06	6	39 %	Izjemen izdelek
Klasična	5,17	1,50	6	25 %	Moderna
Racionalna	4,25	1,39	4	32 %	Emocionalna
Sramežljiva	4,95	1,41	6	27 %	Samozavestna
Ni cool	3,88	1,42	4	27 %	Cool
Zrela	3,83	1,37	4	32 %	Mladostna
Resna	3,32	1,36	4	29 %	Šaljiva
Kompleksna	3,90	1,20	4	44 %	Enostavna
Nespoštovana	5,34	1,16	6	38 %	Spoštovana
Nerelevantna	5,30	1,13	6	34 %	Relevantna
Dolgočasna	5,09	1,30	6	27 %	Zabavna
Starinska	6,07	1,18	7	50 %	Inovativna
Nestrastna	5,53	1,25	6	32 %	Strastna
Običajna	4,54	1,23	5	34 %	Prestižna
Konservativna	5,24	1,50	6	28 %	Napredna
Pasivna	5,36	1,30	6	27 %	Aktivna

Legenda: AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon, MO – modus, MO % – odstotek odgovorov z najpogostejšo vrednostjo

Lestvica odgovorov: od 1 do 7 (1 – pripisljivo asociaciji 1; 7 – pripisljivo asociaciji 2)

Pari, kjer prevladuje nevtralnno mnenje (nevtralni odgovor tudi najpogosteje izbran; modus 4), so:

- ni »cool«/»cool«; aritmetična sredina nakazuje odklon v smeri »ni cool«,
- racionalna/emocionalna; aritmetična sredina nakazuje odklon v smeri »emocionalna«,
- zrela/mladostna; aritmetična sredina nakazuje odklon v smeri »zrela«,
- resna/šaljiva; aritmetična sredina nakazuje odklon v smeri »resna« in
- kompleksna/enostavna; aritmetična sredina nakazuje odklon v smeri »kompleksna«.

4.5.2.3 Rezultati vprašanj o širitvi blagovne znamke

V tretjem sklopu so anketiranci odgovarjali na vprašanja o njihovem prepričanju glede širitve blagovne znamke na splošno ter konkretno o morebitni širitvi blagovne znamke Elan. Prvo vprašanje se je nanašalo na mnenje o dejavnikih uspeha. Navedenih je bilo osem dejavnikov, anketiranci pa so na lestvici izrazili pomembnost posameznega elementa. Rezultati so predstavljeni v Tabeli 11.

Tabela 11: Pomembnost dejavnikov za uspeh širitve blagovne znamke

Ocena pomembnosti dejavnikov uspeha širitve blagovne znamke	AS	SO	MO	MO %
Odličnost nove izdelčne skupine	6,23	0,82	7	43,6 %
Sprejemanje s strani trgovcev	6,06	0,99	6	44,4 %
Kakovost starševske znamke	5,95	1,05	6	47,4 %
Trženjska vlaganja v razširjeno znamko	5,91	1,09	6	36,8 %
Trženjska vlaganja v starševsko znamko	5,83	1,16	6	36,1 %
Ujemanja razširjene in starševske znamke	5,61	1,10	6	44,4 %
Uspešnost preteklih širitev blagovne znamke	5,40	1,31	6	45,1 %
Razdalja med starševsko in razširjeno znamko	4,77	1,32	5	36,1 %

Legenda: AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon, MO – modus, MO % – odstotek odgovorov z najpogostejšo vrednostjo

Lestvica odgovorov: od 1 do 7 (1 – sploh ni pomembno; 7 – izjemno pomembno)

Splošna ugotovitev je, da so bili vsi dejavniki ocenjeni kot pomembni s povprečno vrednostjo več kot 4 in najpogostejšo vrednostjo 5 – zmerno pomembno ali več. Kot najpomembnejši dejavnik uspeha je bil ugotovljen dejavnik »**odličnost nove izdelčne skupine**« (aritmetična sredina 6,23; standardni odklon 0,82), ki je tudi edini prejel največ ocen 7 – izjemno pomembno (43,6 odstotka vseh odgovor). Ta rezultat se sklada z implikacijami iz intervjuja z eksperti iz panoge, kjer je bilo izpostavljeno, da bo v primeru širitve edinstvenost in odličnost nove izdelčne linije prevladujoči dejavnik uspeha. Po srednji vrednosti sledi »**sprejemanje s strani trgovcev**« (aritmetična sredina 6,06; standardni odklon 0,99), kar je glede na sestavo vzorca pričakovano, saj so prevladovale osebe iz prodajne verige. Na tretjem mestu je »**kakovost starševske znamke**« (aritmetična sredina 5,95; standardni odklon 1,05), ki mu sledijo »**trženjska vlaganja**« najprej v razširjeno znamko in nato v starševsko znamko. Še vedno z najpogostejšo oceno 6 – zelo pomembno sta videna ujemanje in uspešnost preteklih širitev. Kot najmanj pomemben dejavnik in tudi edini, ki je imel najpogostejšo vrednost 5 – zmerno pomembno, pa je bil »**razdalja med starševsko in razširjeno znamko**« (aritmetična sredina 4,77; standardni odklon 1,32).

Drugo vprašanje tretjega sklopa se je nanašalo na širitev blagovne znamke Elan. Vključevalo je pet različnih trditev, anketiranci pa so na lestvici izrazili svoje strinjanje s

posamezno trditvijo (Tabela 12). Rezultati kažejo, da se anketiranci strinjajo z vsemi trditvami z aritmetično sredino preko 5 in najpogostejšo oceno 6 – strinjam se. Najmočneje sta izraženi trditvi, da bi širitev blagovne znamke Elan pozitivno vplivala na njeno prepoznavnost (aritmetična sredina 5,62; standardni odklon 1,08) ter da je blagovna znamka Elan razširljiva v druge izdelčne skupine (aritmetična sredina 5,50; standardni odklon 1,06). Ti dve trditvi imata tudi najmanjši standardni odklon, pri ostalih treh pa so mnenja nekoliko bolj razpršena.

Tabela 12: Mnenje o širitvi blagovne znamke Elan

Trditev	AS	SO	MO	MO %
Širitev blagovne znamke Elan bi pozitivno vplivala na prepoznavnost.	5,62	1,08	6	35,3 %
Blagovna znamka Elan je razširljiva v druge izdelčne skupine.	5,50	1,06	6	42,1 %
Širitev blagovne znamke Elan bi pozitivno vplivala na privlačnost.	5,36	1,12	6	45,1 %
Širitev blagovne znamke Elan bi pozitivno vplivala na povpraševanje potrošnikov.	5,28	1,25	6	34,6 %
Širitev blagovne znamke Elan bi pozitivno vplivala na zvestobo do blagovne znamke.	5,16	1,31	6	30,1 %

Legenda: AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon, MO – modus, MO % – odstotek odgovorov z najpogostejšo vrednostjo

Lestvica odgovorov: od 1 do 7 (1 – sploh se ne strinjam; 7 – v celoti se strinjam)

Tretje in četrto vprašanje sta se nanašali na mnenje o širitvi v zvezi s konkretno predlagano izdelčno skupino. Izhajajoč iz intervjuja z eksperti iz panoge sem opredelil pet teoretičnih izdelčnih skupin, ki predstavljajo potencialno možnost za širitev blagovne znamke: smučarski čevlji, smučarska zaščitna oprema (čelade, očala, ščitniki), smučarska oblačila, SUP deske in športna prehrana. Izdelčne skupine so bile izbrane tudi upoštevaje element razdalje med starševsko in razširjeno blagovno znamko.

Pri tretjem vprašanju so se anketiranci za vsako od petih kategorij opredelili, do kakšne mere je navedena izdelčna skupina primerna za širitev blagovne znamke Elan. Pri četrtem vprašanju pa me je nato zanimala verjetnost nakupa s strani obstoječih uporabnikov blagovne znamke, torej ali bi obstoječi uporabniki smuči Elan kupili nove izdelke iz navedenih kategorij. Pri obeh vprašanjih je obstaja tudi možnost nevtralnega odgovora. Rezultati obeh odgovorov so za vseh pet kategorij izdelkov predstavljeni v Tabeli 13.

Rezultati kažejo, da je za širitev blagovne znamke najprimernejša kategorija **smučarskih čevljev** (aritmetična sredina 6,03; standardni odklon 1,27), ki je tudi edina z najpogostejšo vrednostjo 7 – absolutno primerna. Ima tudi najvišjo verjetnost nakupa (aritmetična sredina 5,66; standardni odklon 1,30). Še vedno primerni kategoriji sta

smučarska zaščitna oprema (aritmetična sredina 5,50; standardni odklon 1,31) in **športno-smučarska oblačila** (aritmetična sredina 5,21; standardni odklon 1,56), pri čemer se pri smučarskih oblačilih izkazuje nekoliko nižja verjetnost nakupa. Nevtralno stališče je do SUP desk, tako z vidika primernosti (aritmetična sredina 3,91; standardni odklon 1,49) kot tudi z vidika verjetnosti nakupa. Odklonilno pa je mnenje do športne prehrane (aritmetična sredina 2,81; standardni odklon 1,47), kjer je bila pri dimenziji primernost najpogostejša vrednost 2 – neprimerno, pri dimenziji verjetnost nakupa pa prav tako 2 – malo verjetno.

Tabela 13: Ocena ustreznosti in verjetnosti nakupa različnih izdelčnih skupin pri širitvi blagovne znamke

Izdelčna skupina	Primernost				Verjetnost nakupa			
	AS	SO	MO	MO %	AS	SO	MO	MO %
Smučarski čevlji	6,03	1,27	7	51,9 %	5,66	1,30	6	32,3 %
Zaščitna oprema	5,50	1,31	6	33,1 %	5,36	1,23	6	33,1 %
Smučarska oblačila	5,21	1,56	6	27,8 %	5,13	1,42	5	30,8 %
SUP deske	3,91	1,49	4	33,8 %	3,86	1,58	4	40,6 %
Športna prehrana	2,81	1,47	2	25,6 %	2,95	1,55	2	27,1 %

Legenda: AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon, MO – modus, MO % – odstotek odgovorov z najpogostejšo vrednostjo

Lestvica odgovorov za »primernost«: od 1 do 7 (1 – popolnoma neprimerno; 7 – absolutno primerno)

Lestvica odgovorov za »verjetnost nakupa«: od 1 do 7 (1 – zelo neverjetno; 7 – zelo verjetno)

4.5.2.4 Rezultati vprašanj o hipotetični širitvi

Zadnji sklop vprašanj je obravnaval hipotetično širitev z vidika dejavnikov uspeha ter z vidika ključnih atributov, ki bi jih po mnenju anketirancev razširjena blagovna znamka morala imeti. Pri prvem vprašanju (Tabela 14) je bilo treba izbrati eno izmed petih izdelčnih skupin (kategorije so bile iste kot v prejšnjem sklopu vprašanj), ki je bila po mnenju anketirancev najprimernejša za širitev blagovne znamke Elan. Vprašanje je imelo tudi možnost »ostalo«, kjer je bilo mogoče navesti tudi katero drugo izdelčno skupino.

Tabela 14: Najprimernejša izdelčna skupina za širitev blagovne znamke

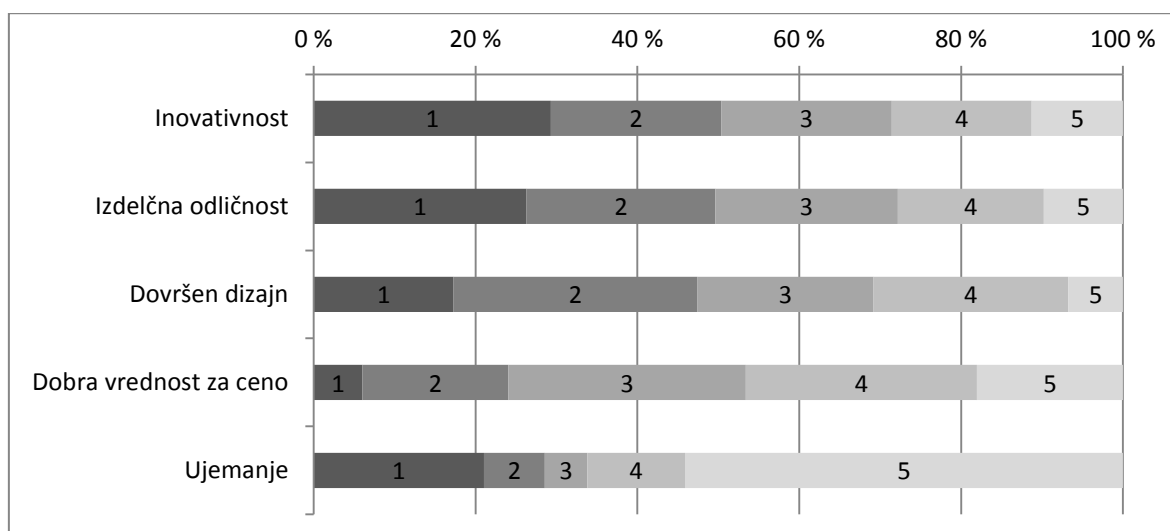
Izdelčna skupina	N %
Smučarski čevlji	59,4 %
Smučarska oblačila	21,8 %
Zaščitna oprema	7,5 %
SUP deske	3,0 %
Športna prehrana	2,3 %
Ostalo	6,0 %

Legenda: N % – odstotek odgovorov

Več kot polovica (59,4 odstotka) anketirancev je kot najprimernejšo kategorijo izbrala smučarske čevlje, kar je glede na rezultate iz Tabele 9 tudi pričakovano. Z 21,8 odstotka sledijo smučarska oblačila in nato s 7,5 odstotka smučarska zaščitna oprema. Za SUP deske in športno prehrano se je odločilo manj kot pet odstotkov vprašanih. Je pa 6,0 odstotka izbralo možnost »ostalo« in pri tem navedlo naslednje izdelčne skupine: tekaške smuči (omenjeno dvakrat), kolesa (omenjeno trikrat), jadrane deske in poletna športna oprema.

Pri drugem vprašanju je bilo navedenih pet različnih dejavnikov uspeha, anketiranci pa so jih morali razvrstiti po pomembnosti od najbolj do najmanj pomembnega. Na Sliki 17 je za vsakega od navedenih dejavnikov na traku razvidno, v koliko odstotkih je bil izbran na katerem mestu (kar je označeno s številko na traku).

Slika 17: Razvrstitev dejavnikov uspeha za izbrano možnost širitve



Na prvem, drugem in tretjem mestu so se največkrat pojavili inovativnost, izdelčna odličnost in dovršen dizajn. Ti trije dejavniki se na prvih treh mestih pojavljajo pri tretjini vseh anketirancev, pri čemer je bila inovativnost večkrat na prvem mestu, dovršen dizajn pa največkrat na drugem. Dobra vrednost za ceno je bila največkrat omenjena kot četrta. Ujemanje starševske in razširjene znamke je bilo največkrat omenjeno kot najmanj pomemben faktor. Je pa zanimivo, da je bil zelo malokrat omenjen kot drugi, tretji ali četrti in relativno pogosto kot najpomembnejši. Na prvem mestu je bil pri dobrih 20 odstotkih vprašanih, kar je več kot pri dizajnu in vrednosti za ceno.

Zadnje vprašanje je bilo povezano z atributi in asociacijami na razširjeno blagovno znamko. Navedenih je bilo 21 različnih atributov in asociacij, anketiranci pa so bili naprošeni, da izberejo med pet in deset tistih, ki bi morali biti po njihovem mnenju najbolj značilni za izbrano izdelčno skupino. Skupaj je 133 anketirancev izbralo 951 atributov, torej je vsak v povprečju izbral 7,2 atributa.

Po številu omemb (Tabela 15) prevladuje kakovost, ki jo je omenilo več kot štiri petine vseh anketirancev (80,5 odstotka). Z zelo podobno frekvenco omemb si sledijo dizajn (78,9 odstotka), inovativnost (74,4 odstotka) in funkcionalne lastnosti (74,4 odstotka). Pri več kot polovici anketirancev se omenjajo še vrednost za ceno (64,7 odstotka) in izjemen izdelek (50,4 odstotka). Asociacije na znamke, ki so bile omenjene v več kot četrtini odgovor, so »cool« (39,1 odstotka), moderno (37,6 odstotka), relevantno (28,6 odstotka) in napredno (27,8 odstotka).

Tabela 15: Želeni atributi in asociacije na razširjeno znamko

Asociacija	N %	Asociacija	N %
Kakovost	80,5 %	Enostavno	23,3 %
Dizajn	78,9 %	Zabavno	21,1 %
Inovativnost	74,4 %	Aktivno	21,1 %
Funkcionalne lastnosti	74,4 %	Strastno	20,3 %
Vrednost za ceno	64,7 %	Čustveno	17,3 %
Izjemen izdelek	50,4 %	Samozavestno	17,3 %
Cool	39,1 %	Spoštovano	14,3 %
Moderno	37,6 %	Prestično	11,3 %
Relevantno	28,6 %	Mladostno	9,0 %
Napredno	27,8 %	Drago	3,8 %

Legenda: N % – odstotek odgovorov

4.5.3 Rezultati preverjanja hipotez

Prva hipoteza se nanaša na premoženje blagovne znamke in njegov vpliv na uspešnost širitve blagovne znamke. Premoženje blagovne znamke oziroma njegovi posamezni elementi se namreč pogosto pojavljajo kot **ključni dejavniki uspeha** širitve blagovne znamke. Širitev blagovne znamke ima večjo verjetnost uspeha, kadar ima blagovna znamka močno premoženje, je povezana s številnimi koristmi ter pri potrošnikih uživa visoko stopnjo zaupanja (Kapferer, 2008, str. 303). Potrošniki bodo imeli do širitve blagovne znamke pozitiven odnos, kadar ima starševska blagovna znamka visoko zaznane kakovosti (Aaker & Keller, 1990, str. 28). Tudi pri storitvenih znamkah je kakovost starševske znamke prepoznana kot ključni dejavnik uspešnosti širitve (Völkner et al., 2010, str. 39).

Hipoteza 1: Premoženje blagovne znamke pripomore k uspešnosti širitve blagovne znamke.

Premoženje blagovne znamke sestoji iz zvestobe potrošnikov, zavedanja blagovne znamke, zaznane kakovosti, asociacij na blagovno znamko ter ostalih sredstev, kot je na primer intelektualna lastnina (Aaker, 1991, str. 17). Ker premoženje blagovne znamke

lahko opredelimo podobno kot lastniški kapital v bilanci stanja, je ena od metod izračuna seštevanje različnih dimenzij premoženja (Davis, 2007, str. 238). V skupno oceno premoženja blagovne znamke Elan so vključeni vsi zgoraj naštetih elementi, zaradi boljše ocene blagovne znamke pa sem dodal tudi elemente trenutne pozicije blagovne znamke (pomembnost znamke, povpraševanje potrošnikov, pomembnost za trgovce) ter oceno prihodnjega razvoja (rast tržnega deleža).

Pri vsakem odgovoru sem, upoštevaje posamične ocene, izračunal skupno oceno premoženja na način, kot prikazuje spodnja formula:

$$\text{Premoženje blagovne znamke} = \frac{\text{zvestoba} + \text{zavedanje} + \text{privlačnost} + \text{kakovost} + \text{pomembnost} + \text{povpraševanje} + \text{pomembnost za trgovce} + \text{potencial rasti}}{8}$$

Na podoben način je izračunana skupna ocena uspešnosti širitve blagovne znamke. Iz odgovora na drugo vprašanje tretjega sklopa vprašalnika (Tabela 12), ki obravnava mnenje o širitvi blagovne znamke Elan, sem oblikoval skupno oceno uspešnosti širitve, ki vključuje elemente premoženja blagovne znamke.

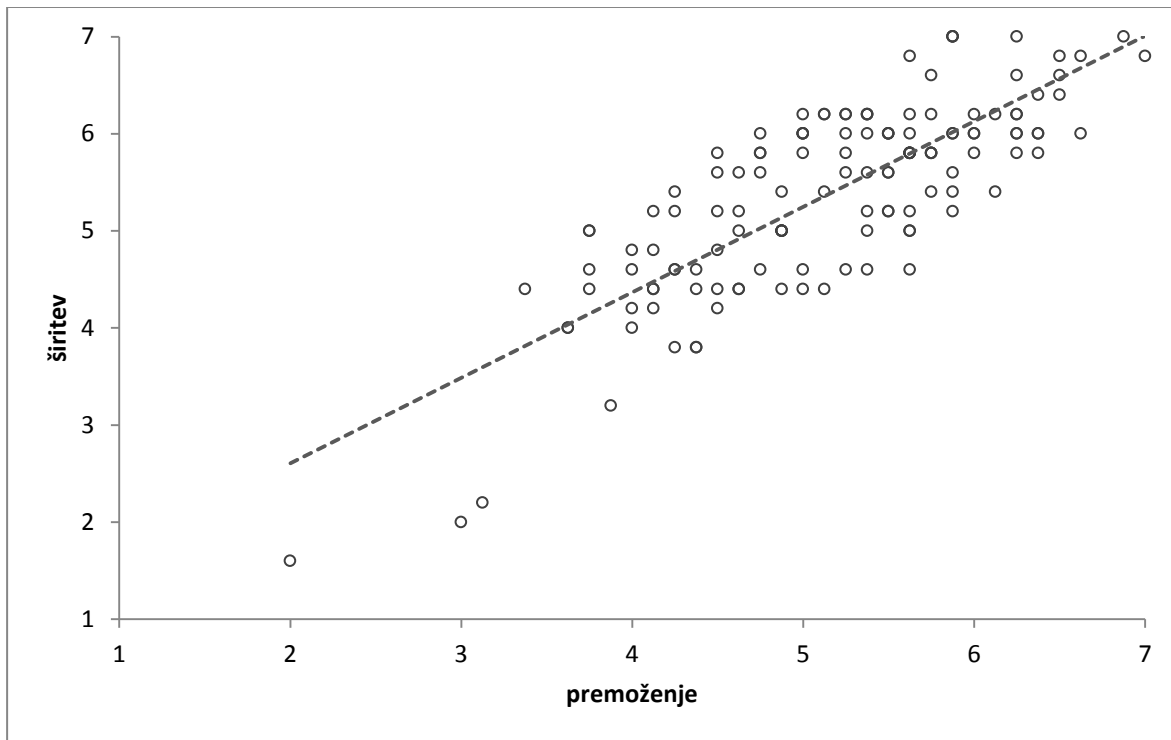
$$\text{Uspešnost širitve blagovne znamke} = \frac{\text{razširljivost} + \text{zvestoba} + \text{zavedanje} + \text{privlačnost} + \text{povpraševanje}}{5}$$

Tako sem dobil dve sestavljeni spremenljivki, pri čemer vsaka odraža enega od elementov hipoteze. Za preverjanje prve hipoteze sem uporabil regresijsko analizo. Najprej sem vse dvojice spremenljivk uredil v razsevni grafikon, ki sem mu dodal premico linearne regresije (Slika 18). Za ugotavljanje povezanosti sem uporabil determinacijski koeficient (r^2) in p -vrednost. Determinacijski koeficient je kvadrat korelacijskega koeficienta, ki meri stopnjo linearne povezanosti med statističnima spremenljivkama, p -vrednost pa predstavlja mejno stopnjo značilnosti, ki loči zavrnitev ničelne hipoteze od nezavrnitve. Odstopanja so statistično značilna, če je p -vrednost manjša od 0,05, in zelo značilna, če je p -vrednost manjša od 0,01. Kvalitativno opredeljevanje determinacijskega koeficienta je naslednje (Evans, 1996, str. 147):

- do 0,04: zelo šibka povezanost,
- od 0,04 do 0,16: šibka povezanost,
- od 0,16 do 0,36: zmerna povezanost,
- od 0,36 do 0,64: močna povezanost,
- od 0,64 do 1,00: zelo močna povezanost.

V razsevni grafikon je vnesenih vseh 133 odgovorov na način, da je pri vsakem za premoženje blagovne znamke in oceno širitve blagovne znamke izračunana skupna ocena. Iz grafikona je razvidno, da obstaja pozitivna povezava med premoženjem in širitvijo blagovne znamke, saj imajo v povprečju točke z višjo oceno premoženja tudi višjo oceno uspešnosti širitve.

Slika 18: Razsevni grafikon premoženja in širitve blagovne znamke



Za preverjanje hipoteze sem uporabil koreliranost kot bivariantno analizo za povezanost dveh intervalnih spremenljivk. Koreliranost pove, v kolikšni meri sta spremenljivki povezani glede na naraščanje in padanje: če se ena od spremenljivk poveča, ali se druga v povprečju poveča, zmanjša ali nič od tega. Zato je koreliranost predznačena količina – možna je pozitivna ali negativna koreliranost. Rezultat analize je prikazan v Tabeli 1 priloge 2.

Pri preverjanju povezanosti med premoženjem blagovne znamke in naklonjenostjo do širitve blagovne znamke je analiza pokazala **determinacijski koeficient (r^2) v velikosti 0,6448** in **p -vrednost v velikosti $3,05 * 10^{-31}$** . Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da imata premoženje blagovne znamke in naklonjenosti do širitve blagovne znamke močno do zelo močno pozitivno povezanost, zelo nizka p -vrednost pa nakazuje na zelo veliko statistično značilnost povezanosti. Zato lahko potrdim hipotezo, da premoženje blagovne znamke pozitivno vpliva na uspešnost širitve.

Hipoteza 2: Premoženje blagovne znamke vpliva na odnos do razdalje med starševsko in razširjeno blagovno znamko.

Za preučevanje premoženja blagovne znamke na odnos do razdalje med starševsko in razširjeno blagovno znamko sem vzel primerjavo med dvema regijama, iz katerih je bilo tudi največ odgovorov (Tabela 5) – Severna Amerika (skupaj ZDA in Kanada) s skupaj 38,3 odstotka vseh anketirancev ter Slovenija in Hrvaška s skupaj 39,8 odstotka vseh anketirancev. Za preverjanje hipoteze sem uporabil preizkus skupin (angl. *Independent Sample T-test*), pri katerem gre za primerjavo aritmetičnih sredin dveh neodvisnih vzorcev. Pri tem me je zanimamo, ali so aritmetične sredine odgovorov glede primernosti širitve posamezne izdelčne skupine dovolj različne, da lahko govorimo o statistični značilnosti. Da pri vsaki izdelčni skupini lahko zavrnemo ničelno hipotezo (aritmetični sredini nista različni), mora biti razlika statistično značilna s p -vrednostjo pod 0,05 (standardna stopnja značilnosti). T-test sem opravil za primerjavo aritmetičnih sredin med odgovori iz ZDA in Kanade (v nadaljevanju ZDA/CAN) ter med odgovori iz Slovenije in Hrvaške (v nadaljevanju SVN/HRV), kot je to prikazano v Tabeli 16.

Tabela 16: Rezultati preizkusa skupin po posameznih izdelčnih skupinah

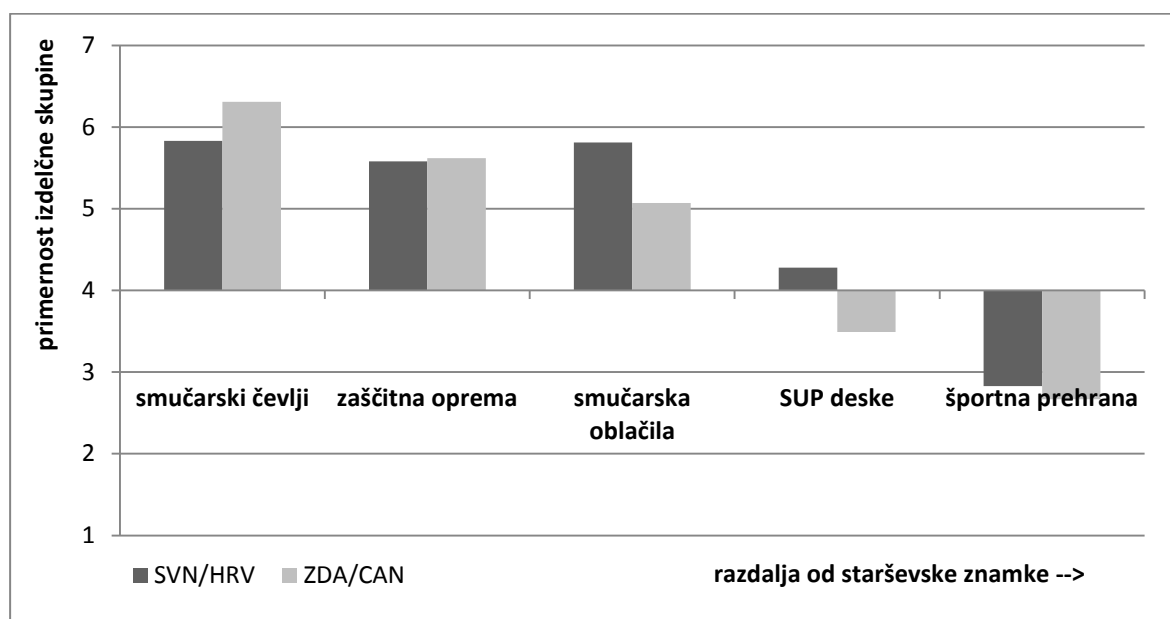
Element	Aritmetična sredina		T-test	p-vrednost
	SVN/HRV	ZDA/CAN		
Premoženje blagovne znamke	5,39	4,95	2,659	0,0045
Delež Elan = alpsko smučanje	50,1 %	92,2 %		/
Kategorije širitve				
Smučarski čevlji	5,83	6,31	-2,043	0,0218
Smučarska zaščitna oprema	5,58	5,62	-0,164	0,4347
Smučarska oblačila	5,81	5,07	2,697	0,0041
SUP deske	4,28	3,49	2,875	0,0024
Športna prehrana	2,83	2,67	0,591	0,2778

Najprej sem naredil preizkus skupin za premoženje blagovne znamke med obema regijama. Razlika je statistično značilna (p -vrednost je $0,0045 < 0,05$), na podlagi česar lahko sklepam, da je premoženje blagovne znamke Elan višje v SVN/HRV kot v ZDA/CAN. V tabelo sem dodal še delež odgovorov, da je prva asociacija na blagovno znamko Elan alpsko smučanje. Ta je v SVN/HRV znašal 50,1 odstotka, v ZDA/CAN pa 92,2 odstotka. Na podlagi tega lahko sklepam, da ima blagovna znamka v regiji SVN/HRV širšo opredelitev kot v regiji ZDA/CAN, kjer blagovna znamka Elan v pretežni meri pomeni »alpske smuči«. Nato sem opravil še preizkus skupin za primernost posamezne kategorije širitve. Primernost smučarskih čevljev je v ZDA/CAN višja, razlika je statistično značilna. Primernost smučarske zaščitne opreme ima v obeh regijah podobno srednjo vrednost, razlika ni statistično značilna. Primernost smučarskih oblačil in SUP desk je v regiji ZDA/CAN nižja, pri obeh je razlika statistično značilna.

Primernost športne prehrane je pri obeh regijah nizka, razlika obstaja, vendar ni statistično značilna.

Izdelčne skupine so opredeljene na način, da pri vrstnem redu smučarski čevlji – zaščitna oprema – smučarska oblačila – SUP deske – športna prehrana raste razdalja od starševske znamke. Pri tem ni mogoče opredeliti točnih intervalnih razmerij, lahko pa rečemo, da so, na primer, SUP deske bolj oddaljene od jedra blagovne znamke (alpske smuči) kot smučarski čevlji. Zato sem aritmetične sredine za vseh pet kategorij in za obe regiji predstavil tudi na grafikonu (Slika 19).

Slika 19: Prikaz aritmetičnih sredin ustreznosti širitve za posamezne izdelčne skupine



Kot izhaja iz Slike 19, v regiji ZDA/CAN primernost posamezne izdelčne skupine pada z njeno oddaljenostjo od starševske znamke. Podobno je tudi v regiji SVN/HRV, kjer pa je zaradi višjega premoženja blagovne znamke pri odnosu do enako oddaljenih izdelčnih skupin zaznavam višjo naklonjenost do širitve. Razlika je samo pri zelo bližnji izdelčni skupini (smučarski čevlji), kjer si to višjo naklonjenost lahko pojasnim z zelo močno asociacijo na alpsko smučanje. Ker so smučarski čevlji v prodajni verigi komplementaren izdelek alpskim smučem, je primernost te izdelčne skupine v ZDA/CAN močneje izražena. Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da premoženje blagovne znamke vpliva na odnos do razdalje med starševsko in razširjeno blagovno znamko.

Hipoteza 3: Skladnost asociacij med starševsko in razširjeno blagovno znamko vpliva na uspešnosti širitve blagovne znamke.

Po preučitvi teorije glede asociacij na blagovno znamko sem se pri preverjanju zadnje hipoteze odločil za opisno primerjavo obstoječih asociacij na starševsko blagovno

znamko Elan z zelenimi asociacijami na razširjeno blagovno znamko za izdelčno skupino smučarskih čevljev. Za to izdelčno skupino sem se odločil na podlagi njene izpostavljenosti kot najprimernejše za širitev blagovne znamke (59,4 odstotka anketirancev je izbralo smučarske čevlje kot najprimernejše za širitev). Sedem najbolj izpostavljenih zelenih asociacij na razširjeno blagovno znamko (smučarski čevlji) sem v tabeli primerjal s stališči anketirancev o primerjavi blagovne znamke Elan s konkurenco (Tabela 7) ter o stališčih anketirancev o asociacijah na blagovno znamko Elan (Tabela 2). Rezultati so predstavljeni v Tabeli 17.

Tabela 17: Prikaz zelenih asociacij na razširjeno blagovno znamko Elan

Mesto	Asociacija	N %	Primerjava s starševsko blagovno znamko
1	Kakovost	90 %	Druga najbolj izražena asociacija
2	Inovativnost	82 %	Najbolj izražena asociacija na seznamu primerjave s konkurenco s povprečno oceno 5,98 (bolje od konkurence)
3	Vozne lastnosti	81 %	Na seznamu primerjave s konkurenco s povprečno oceno 5,41 (nekoliko bolje/bolje od konkurence)
4	Dizajn	77 %	Na seznamu primerjave s konkurenco s povprečno oceno 5,47 (nekoliko bolje/bolje od konkurence)
5	Vrednost za ceno	67 %	Tretja najbolj izražena asociacija na seznamu primerjave s konkurenco s povprečno oceno 5,49 (nekoliko bolje/bolje od konkurence)
6	Izjemen izdelek	53 %	Peta najbolj izražena asociacija
7	Cool	39 %	Ni pripisljiva starševski znamki, faktor »cool« ni prednost v primerjavi s konkurenco

Legenda: N % – odstotek odgovorov

Na podlagi rezultatov ugotavljam, da so najbolj izražene zelene asociacije na blagovno znamko, ki jih imajo anketiranci za pomembne za uspeh širitve, povečini tudi najbolj izražene pri starševski znamki Elan. »Kakovost« je z 90-odstotno omenjenostjo na prvem mestu zelenih asociacij in hkrati tudi druga najbolj izražena asociacija na znamko Elan. Inovativnost je bila omenjena v 82 odstotkih in velja za najbolj izraženo asociacijo ter tudi področje, kjer ima Elan najbolj izraženo prednost pred konkurenco. Vozne lastnosti so z 81 odstotno omenjenostjo na tretjem mestu, dizajn pa s 77 odstotki na četrtem mestu. Obe asociaciji sta vodeni kot nekoliko boljši/boljši od konkurence. Vrednost za ceno je omenjena v 67 odstotkih, gre pa za tretjo najbolj izraženo asociacijo na Elan in ocenjeno kot nekoliko bolje/bolje od konkurence. Izjemen izdelek je s 53 odstotno omenjenostjo na šestem mestu in hkrati peta najbolj izražena asociacija. Izjema je edino sedma najbolj zelena asociacija »cool« (39 odstotna omenjenost), ki je videna kot zelena, ni pa pripisljiva starševski znamki in tudi v primerjavi s konkurenco Elan pri faktorju »cool« ni boljši. Gre torej za zeleno asociacijo, ki pa pri starševski znamki ni izražena.

Glede zelenih asociacij lahko sklepam, da so v pretežni meri izražene lastnosti, torej najmanj abstraktne asociacije. To je primerljivo s starševsko blagovno znamko, saj tudi tam prevladujejo manj abstraktne asociacije. Na podlagi primerjave zelenih asociacij na

razširjeno blagovno znamko in asociacij na starševsko blagovno znamko lahko na podlagi razvrščanja sklepam, da rezultati kažejo na težnjo po skladnosti asociacij. Gre pa pri tem za sklepanja na podlagi razvrščanja, brez statističnega preizkusa domneve, kar je nedvomno glavna omejitev in pomanjkljivost tega dela analize.

4.6 Ugotovitve

V empiričnem delu magistrske naloge me je zanimalo, kako premoženje blagovne znamke vpliva na odnos do širitve blagovne znamke. Omenjeno sem preučeval na primeru blagovne znamke Elan; v nadaljevanju povzemam ključne ugotovitve. Naj najprej navedem, da je v primeru globalnih blagovnih znamk premoženje redko enakomerno v vseh državah in regijah, kar velja tudi za blagovno znamko Elan. Merjenje premoženja skozi analizo odgovorov glede posameznih elementov premoženja blagovne znamke je pokazalo, da se le-to razlikuje od države do države. Enako velja tudi za stopnjo tržne penetracije. Kot primer sem navedel razlike med Severno Ameriko (anketiranci iz ZDA in Kanade) ter Slovenijo in Hrvaško skupaj. Na podlagi tega lahko sklepam, da managerskih odločitev glede širitve ni mogoče generalizirati za globalni trg, ampak je treba vzeti v obzir **dejansko pozicijo blagovne znamke na posameznem trgu**.

Druga ugotovitev, ravno tako konkretno povezana z blagovno znamko Elan, je, da pri asociacijah blagovne znamke prevladujejo pretežno **manj abstraktne asociacije**, torej predvsem lastnosti in nekaj koristi. Ta ugotovitev se mi zdi pomembna tako z vidika morebitne širitve kot tudi z vidika poznavanja blagovne znamke za njeno uspešno managiranje. Pri tem kot prednost izpostavljam, da je tako z vidika stališč do znamke Elan kot tudi z vidika primerjave s konkurenco (Tabela 8) Elan v ospredju glede **inovativnosti** in **dobre vrednosti za ceno**. Kot slabost lahko izpostavim pomanjkanje bolj abstraktnih in emocionalnih asociacij ter faktorja »cool«. Elan je tudi močno povezan z asociacijo »alpsko smučanje«, kar je ravno tako pomembno za odločitve o morebitni širitvi znamke.

Tretja ugotovitev, povezana s splošnim stališčem anketirancev do širitve, je, da na prvo mesto med dejavniki uspešnosti postavljajo **odličnost nove izdelčne skupine**, pred kakovost starševske znamke. To se sklada tako s teoretičnimi spoznanji, da je eden od glavnih razlogov za neuspeh širitve povprečen izdelek brez jasne diferenciacije (Sharp, 1993, str. 14), kot tudi s splošnim mnenjem iz prvega dela vprašalnika (intervju z eksperti iz panoge). S pojavom vedno bolj izobraženih potrošnikov morajo blagovne znamke v prihodnje vlagati več truda v resnično izdelčno odličnost in biti takšno tržno orientiranost tudi sposobne ohranjati na dolgi rok (Koch, 2012, str. 40). Močno izraženost **sprejemanja s strani trgovcev** je treba gledati v kontekstu vzorca anketirancev in poslovnega modela. Anketiranci so bili v pretežni meri povezani z Elanom, poslovni model pa vključuje trgovce kot pomemben element, zato tudi takšna

pomembnost temu dejavniku. Kot dejavnik uspeha so visoko izražena tudi **trženjska vlaganja**, najprej v razširjeno znamko (kot podpora uvedbi nove izdelčne skupine na trg), nato v starševsko znamko (kot aktivnost izgradnje blagovne znamke). Tudi pri trženjskih vlaganjih obstaja povezava s teoretičnimi spoznanji, saj močna blagovna znamka ne pomeni, da podjetju ni treba vlagati v trženjske aktivnosti ob njeni širitvi (Collins-Dodd & Louviere, 1999, str. 9). **Razdalja in ujemanje** sta bila najnižje izražena dejavnika uspešnosti širitve (čeprav je bilo pri obeh še vedno zaznati mnenja, da sta pomembna). Ugotavljam, da je razdaljo bolj ko samostojen dejavnik treba obravnavati v kontekstu premoženja blagovne znamke, kar sem obravnaval pri dokazovanju druge hipoteze. Kot je razvidno iz Tabele 15, je razdalja lahko večja tam, kjer ima znamka močnejše premoženje in manj neposredne asociacijske povezave z izdelčno skupino starševske znamke.

Zadnja ugotovitev je povezana z izborom najprimernejše izdelčne skupine za širitev. Glede na vse ostale predhodne ugotovitve po eni strani ni presenečenje, da je večina kot najprimernejšo izdelčno skupino izbrala **smučarske čevlje**. Tudi dejavniki uspeha (inovativnost in izdelčna odličnost) se skladajo z ugotovitvami glede znamke Elan in glede splošnih dejavnikov uspeha širitve. Zanimiva ugotovitev pa je izpostavljenost faktorja »cool«, ki pri analizi starševske znamke ni visoko izražen. Glede na njegovo izpostavljenost kot zeleno asociacijo razširjene znamke in glede na relativno šibkost tega dejavnika pri primerjalni analizi s konkurenco ugotavljam, da bi bilo na tem dejavniku treba delati tudi pri **razvoju starševske znamke**. Gre torej za ugotovitev, ki ne vpliva zgolj na širitev blagovne znamke, ampak je uporabna za managiranje blagovne znamke Elan.

4.7 Omejitve raziskave

Eno glavnih omejitev raziskave povezujem z izborom vzorca. Šlo je namreč za priložnostni vzorec, sestavljen iz oseb, ki so v pretežni meri v odnosu z Elanom (takšne so bile tri četrtine vseh anketirancev). Po eni strani je bil to namen raziskave, saj so bila tudi vprašanja zasnovana na način, da so terjala določeno mero poznavanja panoge. Po drugi strani pa je to treba upoštevati pri obravnavi rezultatov. Kot izboljšavo oziroma priložnost za nadaljnja raziskovanja vidim v izpeljavi tovrstne raziskave med končnimi potrošniki, pri čemer bi bilo pri sestavi vzorca smiselno upoštevati tako obstoječe uporabnike blagovne znamke kot tudi potrošnike, ki blagovne znamke še ne uporabljajo.

Druga omejitev, povezana z vzorcem, je neenakomerna geografska razporeditev. V vzorcu so prevladovali osebe iz Slovenije (38,3 odstotka) in ZDA (25,5 odstotka), kar se ne sklada s strukturo trenutne prodaje Elana. Da bi bila struktura vzorca bližje dejanski prodajni strukturi, bi moralo biti več anketirancev iz nemško govorečih držav ter

Skandinavije. Po drugi strani pa je bila tovrstna struktura prikladna za analizo odzivov iz dveh, z vidika pozicije blagovne znamke Elan zelo različnih regij.

Tretjo omejitev vidim v povezavi z oceno, katera izdelčna skupina je najprimernejša za širitev. V raziskavi so bile izdelčne skupine podane opisno. Glede na strokovno strukturo anketirancev sem seveda lahko pričakoval, da bodo razumeli, za katere vrste izdelkov gre. Je pa to morda premalo konkretno in preveč abstraktno za resnično mnenje o možnostih širitve. Kot možnost nadgradnje vidim uporabo grafične vizualizacije konkretnih izdelčnih skupin, kar bi anketirancem dalo bistveno boljšo predstavbo, o čem se odločajo. Ravno na tem področju vidim priložnost za nove raziskave, saj so tehnike računalniške tridimenzionalne vizualizacije napredovale do te mere, da bi bilo mogoče na cenovno učinkovit način v raziskave vključiti zelo konkretne primere širitve blagovne znamke, ki bi bile poleg izdelkov lahko podprte tudi z vizualizacijo trženjskih konceptov. Odziv na oboje pa bi bilo mogoče pred samo odločitvijo za širitev testirati pri končnih potrošnikih tudi preko socialnih omrežij, kar bi podjetju omogočilo merjenje konkretnjših odzivov, ne pa zgolj v raziskavi omenjene in abstraktno predstavljene hipotetične možnosti. Uporabo sodobnih digitalnih orodij torej vidim kot veliko priložnost za teoretično podporo širitve blagovne znamke.

SKLEP

V magistrskem delu predstavljam širitev blagovne znamke kot eno pogosteje uporabljenih strategij razvoja blagovne znamke. Blagovna znamka po eni strani predstavlja pomembno sredstvo podjetja, po drugi strani pa z vidika njenega zaznavanja pri potrošnikih deluje kot razvojno jedro novih tržnih priložnosti. V tem jedru, ki pomeni premoženje blagovne znamke in predstavlja vidik trga oziroma zunanji pogled na blagovno znamko, so združene vse pretekle aktivnosti, ki v zavesti potrošnika tvorijo zapise o blagovni znamki in sooblikujejo njene asociacije, prepoznavnost, zvestobo in zaznano kakovost. Omenjene kategorije premoženja blagovne znamke vplivajo na potrošnikovo dožemanje blagovne znamke in s tem posledično tudi na njegove nakupne odločitve. In ravno le-te so kategorija, na katero podjetje preko aktivnega managementa premoženja želi krepiti pozitivni vpliv.

Po drugi strani pa je premoženje blagovne znamke, skupaj s tržnim deležem, stopnjo penetracije in stopnjo rasti kot dimenzijami moči blagovne znamke, osnova za finančno vrednost blagovne znamke in predstavlja pomen blagovne znamke za podjetje v prihodnosti. To največkrat pride do izraza pri prevzemih, ki se ravno zaradi prihodnje finančne komponente blagovne znamke z močnim premoženjem kažejo v prevzemni premiji kot vrednosti, ki presega objektivno in finančno merljiva sredstva podjetja.

Premoženje blagovne znamke je pomembno tako z vidika odziva potrošnikov kot tudi s finančnega vidika, kar je razlog za vzgibe podjetij po prenosu premoženja na nove izdelke s širitvijo blagovne znamke – kar pa še ni vsaka uvedba novih izdelkov. Širitev blagovne znamke je dodajanje nove skupine izdelkov obstoječi in prepoznavni blagovni znamki. Prvi bistveni element se navezuje na izdelčni splet, kjer o širitvi govorimo, kadar se obstoječo blagovno znamko razširi z novo izdelčno skupino. Drugi bistveni element pa je povezan z naravo starševske znamke, ki ne samo da mora obstajati, ampak mora biti tudi prepoznavna in s tem tudi že imeti izoblikovano premoženje blagovne znamke. Brez prepoznavnosti ne moremo govoriti o širitvi blagovne znamke kot konceptu in strategiji razvoja. Pri tej pa je pomembna tudi arhitektura blagovne znamke, ki je ravno tako predmet strateške odločitve podjetja in obsega več pojavnih oblik. Razumevanje arhitekture blagovne znamke predstavlja pomembno predznanje pri konceptu širitve, saj je nove izdelčne skupine treba dodajati v jasno definiran strateški okvir.

V zvezi s širitvijo blagovne znamke je zanimanje usmerjeno v dve dimenziji. Kratkoročna dimenzija je povezana z uspešnostjo razširjene blagovne znamke, dolgoročna dimenzija pa s povratnim vplivom na starševsko blagovno znamko. Pri tem je ambicija podjetja v tem, da je razširjena blagovna znamka tržno in ekonomsko uspešna ter da je povratni vpliv pozitiven oziroma da ne pride do negativnega vpliva na starševsko znamko. Ta v veliko primerih predstavlja pomembno sredstvo podjetja, ki nemalokrat bistveno presega ekonomske vplive širitve. Na uspešnost širitve vplivajo dimenzije premoženja starševske znamke, kjer je za uspešno širitev največ pozornosti na visoki prepoznavnosti in skladnosti asociacij starševske znamke z razširjeno znamko. Pri asociacijah je pomembna tudi raven abstraktnosti, saj so blagovne znamke z bolj abstraktnimi asociacijami uspešnejše pri morebitni širitvi, kar v splošnem velja za prestižne blagovne znamke.

Pomembno vlogo igra tudi element trženjskih vlaganj, ki ni povezan samo s širitvijo, ampak je splošen dejavnik uspešnosti, bistven tudi pri uvedbi nove blagovne znamke. V povezavi s širitvijo pa je pomemben zaradi morebitne kratkovidnosti podjetja, da je starševska blagovna znamka dovolj močna in zato širitev ne potrebuje dodatnih vlaganj, kar se največkrat izkaže za napačno domnevo. Dolgoročna finančna stabilnost in sposobnost financiranja je ob tem pomembna lastnost podjetja, ki se odloča za širitev. Na uspešnost vplivajo tudi oddaljenost izdelčne skupine razširjene znamke od obstoječega izdelčnega spleta starševske znamke, sprejemanje razširjene blagovne znamke s strani trgovcev ter konkurenčnost in specifika panoge, v katero se znamka širi. In končno, eden od elementov, ki ni v tolikšni meri povezan s starševsko znamko, ima pa velik vpliv na uspešnost, je izdelčna odličnost razširjene znamke. Podobno kot pri trženjskih vlaganjih je element razlikovalne prednosti in izdelčne ali storitvene odličnosti nove izdelčne skupine neredko spregledan kot morda najpomembnejši element širitve blagovne znamke.

Glavni zaključki raziskave, v kateri na primeru blagovne znamke Elan preučujem vpliv različnih dimenzij premoženja blagovne znamke na širitev, kažejo na to, da premoženje blagovne znamke vpliva na naklonjenost do širitve blagovne znamke. Že prvi sklop empiričnega dela, ki je predstavljal intervju z eksperti iz panoge, je nakazal na vpliv premoženja, pomembnost asociacij na blagovno znamko, oddaljenost razširjene znamke od jedra ter odličnost nove izdelčne skupine. Izpostavljena je bila tudi geografska različnost premoženja blagovne znamke, ki sem jo vključil v raziskovalni del. Se pa je tudi dvostopenjski način dela izkazal kot zelo koristen, saj intervju z eksperti iz panoge nudi zelo dobro podlago za ciljno oblikovanje anketnega vprašalnika.

Ugotovitve kvantitativne raziskave, izvedene med 133 anketiranci, kažejo na zelo visoko pozitivno povezanost med premoženjem blagovne znamke in naklonjenostjo do širitve. V zvezi s širitvijo je kot najpomembnejši dejavnik uspeha izpostavljena odličnost nove izdelčne skupine, ki se pri sklopu hipotetične širitve v izbrano izdelčno skupino nadgradi še z inovativnostjo in oblikovalsko odličnostjo. Med dejavniki uspeha so dokaj visoko tudi kakovost starševske znamke in trženjska vlaganja, kar tudi potrjuje teoretična spoznanja.

Najprimernejša izdelčna skupina za širitev blagovne znamke Elan so smučarski čevlji, kar se sklada s teorijo o oddaljenosti od jedra starševske znamke, ki ima zelo močne asociacije v alpskem smučanju. Se pa pri tem kaže tudi geografska različnost dojemanja blagovne znamke Elan, saj ima regija z višjim premoženjem in širše opredeljenim jedrom starševske znamke večjo naklonjenost do bolj oddaljenih izdelčnih skupin. Ne glede na geografsko regijo pa se izkazuje, da pri zelenih asociacijah prevladujejo lastnosti kot manj abstraktne asociacije. To spoznanje se sicer sklada z ugotovljenimi asociacijami na starševsko znamko, hkrati pa v povezavi s konkurenčno analizo daje tudi implikacije za razvoj starševske znamke. Ugotovitev nakazuje na določeno pomanjkanje abstraktnejših asociacij, še posebej tistih, ki so povezane s stališči in prepričanji o Elanu kot »cool« blagovni znamki. Sama narava ugotovitve pa je pomembna tudi zato, ker jasno nakazuje na to, da širitev blagovne znamke ni samostojen dejavnik, ampak nekaj, kar je neločljivo povezano z blagovno znamko.

Ne glede na to, da je bila raziskava izvedena samo na enem konkretnem podjetju in da je zaradi omejitev v povezavi z vzorcem ne morem v celoti posplošiti na celotno populacijo, pa rezultati predstavljajo pomembna nova spoznanja. Poleg jasno ugotovljene povezanosti med premoženjem blagovne znamke in naklonjenostjo do širitve bi ob tem omenil praktični vidik in prikaz, kako iz posameznih vprašanj določiti ponderirano skupno oceno za obe dimenziji. Pomembno novo spoznanje, ki ga v dosedanjih teoretičnih prispevkih ni zaslediti, pa je dejavnik geografske različnosti dojemanja starševske blagovne znamke in s tem tudi drugačnih implikacij za morebitno širitev. V primeru Elana to nakazuje, da je blagovna znamka v nekaterih regijah bolj razširljiva kot

v drugih, kar lahko usmerja strategijo širitve od globalne do regionalne. Da podjetje s širitvijo blagovne znamke doseže uspeh, je poznavanje in analiza starševske znamke prvi in tudi bistveni korak, širitev pa mora slediti spoznanjem analize in upoštevati geografsko različnost. Najpomembnejša ugotovitev raziskave je, da naj se podjetje z vidika izdelčne odličnosti in trženjskih vlaganj širitve loti podobno kot uvedbe nove blagovne znamke. Še tako močna starševska blagovna znamka ne more delno ali v celoti nadomestiti teh dveh dejavnikov, kar se mi zdi najpomembnejša ugotovitev za strategijo razvoja podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
2. Aaker, D. A. (2012). *Building Strong Brands*. London: Simon & Schuster UK Ltd.
3. Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California management review*, 42(4), 8–23.
4. Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *The Journal of Marketing*, 27–41.
5. Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2003). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1–17.
6. Al, R., & Laura, R. (1998). *The 22 immutable laws of branding*. NY: Harper-Collins, 11.
7. Ambler, T., & Styles, C. (1996). Brand development versus new product development: toward a process model of extension decision. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(7), 10–19.
8. Alba, J. W., & Hutchinson, J. W. (1987). Dimensions of consumer expertise. *Journal of consumer research*, 13(4), 411–454.
9. Amine, A. (1998). Consumer s' true brand loyalty: the central role of commitment. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 305–319.
10. Balachander, S., & Ghose, S. (2003). Reciprocal spillover effects: A strategic benefit of brand extensions. *Journal of Marketing*, 67(1), 4-13.
11. Bezek, B. (2008). *Vrednost tržne znamke in učinkovitost tržno-komunikacijskih kanalov* (diplomsko delo). Ljubljana: FDV.
12. Biel, A.L. (1992). How Brand Image Drives Brand Equity. *Journal of Advertising Research*, 32(6), 6–12.
13. *Brand Architecture*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://lisamerriam.com/brand-architecture-structure-choices/>
14. Brand Trust GmbH (2014). *Brand Performance System* (interno gradivo za delavnico o arhitekturi Elan Yachts). Nürnberg: Brand Trust GmbH.
15. Broniarczyk, S. M., & Alba, J. W. (1994). The Importance of the Brand in Brand Extension. *Journal of Marketing Research*, 31(5), 214–228.
16. Buil, I., Martínez, E., & de Chernatony, L. (2013). The influence of brand equity on consumer responses. *Journal of consumer marketing*, 30(1), 62–74.
17. Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93.

18. Chen, K. J., & Liu, C. M. (2004). Positive brand extension trial and choice of parent brand. *Journal of Product & Brand Management*, 13(1), 25–36.
19. Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2013). *Research methods in education*. Oxford: Routledge Publishers.
20. Collins-Dodd, C., & Louviere, J. J. (1999). Brand equity and retailer acceptance of brand extensions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6(1), 1–13.
21. Davis, J. (2007). *Measuring marketing: 103 key metrics every marketer needs*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia).
22. De Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja*. Ljubljana: GV Založba.
23. De Chernatony, L., & McDonald, M. (1998). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets* (2nd Edition). Oxford: Butter-worth-Heinemann.
24. Doyle, P. (1998). *Marketing Management & Strategy*. (2nd Edition) Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
25. Elan d.o.o. (2016). *Predstavitev skupine Elan* (interno gradivo). Begunje: Elan d.o.o.
26. Evans, J. D. (1996). *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Pacific Grove: Brooks/Cole Pub.
27. Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of product & brand management*, 17(1), 4–12.
28. Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (1998). The importance of brand-specific associations in brand extension: further empirical results. *Journal of Product & Brand Management*, 7(6), 509–518.
29. Grime, I., Diamantopoulos, A., & Smith, G. (2002). Consumer evaluations of extensions and their effects on the core brand. *European Journal of Marketing*, 36 (11/12), 1415–1438.
30. Grunert, K. G. (2005). Food quality and safety: consumer perception and demand. *European Review of Agricultural Economics*, 32(3), 369–391.
31. Hussain, S., & Rashid, Y. (2016). Brand Extension Success Elements: A conceptual framework. *Journal of Business Administration and Education*, 8(1), 23–35.
32. Jones, D. M., & Slater, J. S. (2014). *What's in a Name?: Advertising and the Concept of Brands*. Oxford: Routledge Publishers.
33. Kapferer, J. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
34. Kerin, R. A., Kalyanaram, G., & Howard, D. J. (1996). Product hierarchy and brand strategy influences on the order of entry effect for consumer packaged goods. *Journal of Product Innovation Management*, 13(1), 21–34.
35. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.

36. Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Boston: Pearson.
37. Keller, K. L., & Lehmann, D.R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759.
38. Koch, K. D. (2010). *101 Triggers to boots your brand*. Zurich: Orell Füssli Verlag.
39. Konečnik, M. (2006). Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoteženega pogleda nanjo. *Organizacija*, 39(4), 265–272.
40. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
41. Kotler P., & Keller K. L. (2012). *Marketing Management*. (14th Edition) Harlow: Pearson Education Limited.
42. Logok. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://logok.org/ibm-logo/>
43. Macdonald, E., & Sharp, B. (2003). Management Perceptions of the Importance of Brand Awareness as an Indication of Advertising Effectiveness. *Marketing Bulletin*, 14, Article 2.
44. Malhotra, N. K., & Peterson, M. (2006). *Basic marketing research: A decision-making approach*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
45. Martinez, E., & Pina, J. M. (2003). The negative impact of brand extensions on parent brand image. *Journal of Product & Brand Management*, 12(7), 432–448.
46. Meyers-Levy, J., Louie, T. A., & Curren, M. T. (1994). How Does the Congruity of Brand Names Affect Evaluations of Brand Name Extensions? *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 46–53.
47. Meyvis, T., & Janiszewski, C. (2004). When are broader brands stronger brands? An accessibility perspective on the success of brand extensions. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 346–357.
48. Mitchell, A.A., & Olson J. C. (1981). Are Product Attribute Beliefs the Only Mediator of Advertising Effects on Brand Attitude? *Journal of Marketing Research*, 18(8), 318–332.
49. Monga, A.S., & John, D.R. (2010). What Makes Brands Elastic? The Influence of Brand Concept and Styles of Thinking on Brand Extension Evaluation. *Journal of Marketing*, 74(5), 80–92.
50. Muzellec, L., & Lambkin, M. C. (2009). Corporate branding and brand architecture: a conceptual framework. *Marketing Theory*, 9(1), 39–54.
51. *My life as Ophelia*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <https://mylifeasophelia.wordpress.com/2014/05/19/3-amstras-gratis-para-o-seu-cabelo/>
52. Nijssen, E. J. (1999). Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods. *European Journal of Marketing*, 33(5/6), 450–474.

53. P&G *EveryDay Coupons*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://fabulesslyfrugal.com/pg-everyday/>
54. Pitta, D. A., & Katsanis, P. L. (1995). Understanding brand equity for successful brand extension. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 51–64.
55. Reast, J. D. (2005). Brand trust and brand extension acceptance: the relationship. *Journal of Product & Brand Management*, 14(1), 4–13.
56. Ruzzier, M., & Ruzzier, M. (2015). *Startup Branding Funnel*. Ljubljana: Meritum.
57. Sánchez-Fernández, J., Muñoz-Leiva, F., & Montoro-Ríos, F. J. (2012). Improving retention rate and response quality in Web-based surveys. *Computers in Human Behavior*, 28(2), 507–514.
58. Sanchez, R. (2004). Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. *The Journal of Brand Management*, 11(3), 233–247.
59. Sattler, H., Völckner, F., Riediger, C., & Ringle, C. M. (2010). The impact of brand extension success drivers on brand extension price premiums. *International Journal of Research in Marketing*, 27(4), 319–328.
60. Schürle, M. (2016). Wer hat eigentlich in Zukunft die besten Geschäftschancen in einer globalen und digitalisierten Welt? *Brief Letter*. Najdeno 17. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.briefletter.com/de/component/content/article/279-issue-042016/483-wer-hat-eigentlich-in-zukunft-die-besten-geschaeftschancen-in-einer-globalen-und-digitalisierten-welt.html>
61. Sharp, B. (1993). Managing Brand Extension. *Journal of Consumer Marketing*, 10(3), 11–17.
62. Schmid-Preissler, F. M. (2016). Wie erklären Sie Marke, Logo, Claim und Label? *Brief Letter*. Najdeno 17. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.briefletter.com/de/component/content/article/279-issue-042016/484-wie-erklaeren-sie-marke-logo-claim-und-label-.html>
63. Schultz, D.E. (2002). Mastering brand metrics. *Marketing management*, 11(3), 8–9.
64. Simon, C.J., & Sullivan, M.W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28–52.
65. Singh, S. (2006). Impact of color on marketing. *Management decision*, 44(6), 783–789.
66. Stompff, G. (2003). The forgotten bond: Brand identity and product design. *Design Management Journal (Former Series)*, 14(1), 26–32.
67. Tauber, E. M. (1981). Brand franchise extension: new product benefits from existing brand names. *Business Horizons*, 24(2), 36–41.
68. Völckner, F., Sattler, H., Henning-Thurau, T., & Ringle, C. M. (2010). The Role of Parent Brand Quality for Service Brand Extension Success. *Journal of Service Research*, 13(4), 379–396.

69. Völckner, F., & Sattler, H. (2006). Drivers of Brand Extension Success. *Journal of Marketing*, 70(4), 18–34.
70. *What is Brand Architecture?* Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.gravitygroup.com/branding/what-is-brand-architecture/#.VzcLTfO2iCg>
71. Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662–669.
72. Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 195–211.
73. Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of business research*, 52(1), 1–14.
74. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of marketing*, 52, 2–22.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam vprašanj za intervju z eksperti iz industrije.....	1
Priloga 2: Statistična analiza	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik.....	3

Priloga 1: Seznam vprašanj za intervju z eksperti iz industrije

1. What do you understand under »Brand Extension« term?
2. If you think about Elan – which product that Elan does not sell and should be part of Elan product range comes to your mind first? Which second?
3. Which direction of revenue growth is for Elan more suitable – organic growth within existing product categories or brand extension?
4. Do you see possibility for Brand Extension of Elan?
5. What extension direction is per your opinion most suitable: vertical (same product categories moving into different price ranges) or horizontal (entering into new product categories)?
6. Assuming the vertical integration of Elan – would you prefer downscale direction (new product within same product category with lower prices) or upscale direction (new product within same product category with higher prices)?
7. Assuming horizontal integration of Elan – how distant should the new products from brand core be? Think about directions like: within winter-sport hardgoods (skis, boots, bindings,...), within winter-sport in general (from hardgoods to accessories and apparel), within individual sports products (from winter to summer), within sport products in general (from individual to team-sports, summer and winter), within leisure and free-time products (from sports to camping, picnic tools,...) or without limitations?
8. How do you think the market will react to brand extension of Elan? Think about reaction of Elan business partners (distributors) and trade partners (retailers).
9. What would be the consumer reaction to brand extension? Is Elan brand name instant guarantee for success? Are there any new product categories where consumers would immediately appreciate Elan branded products?
10. How potential brand extension of Elan fits into existing Elan brand strategy?
11. What are per your opinion three main benefits of Elan brand extension?
12. What are per your opinion three main risks or threats of Elan brand extension?
13. What are per your opinion most important activities Elan would need to do when going to market with Extended Brand?
14. How would you image Elan in the future – a branded house (all products under one brand name) or house of brands (Elan Group owning and selling different brands for specific product category)?
15. Can you think of any more suitable growth strategy than brand extension?

Priloga 2: Statistična analiza

Tabela 1: Statistična analiza povezanost premoženja in širitve

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,803047929
R ²	0,644885976
Adjusted R ²	0,642175182
Standard Error	0,58213071
Observations	133

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	80,617147	80,617147	237,895598	3,05525E-31
Residual	131	44,392777	0,338876		
Total	132	125,009925			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	0,84775017	0,2984677	2,8403419	0,0052269	0,2573100	1,4381904	0,2573100	1,4381904
equity	0,87998429	0,0570534	15,4238645	0,0000000	0,7671190	0,9928496	0,7671190	0,9928496

Priloga 3: Anketni vprašalnik

Brand Extension - case Elan

1. Survey on Brand Extension concept as a Brand Strategy

Hello...

... and thank you very much for your participation in my survey. I am very grateful that you will take some of your time and conclude the survey that will represent an essential input for my work.

I'm currently in preparation of Master's Thesis related to Brand Extension as a potential brand strategy. Based on my working experience with Elan I decided to consider Elan as a case in my work. The survey will help me identify the success factors of brand extension and relevant points to consider when a Brand exercises the extension strategy.

Based on the sample of testers the survey takes around 15 minutes.

The survey is anonymous and confidential. The questions in this survey are solely related to my Master's Thesis and do not in any way or direction assume or define strategic orientation of the Elan Company. Any conclusions arising from this Survey are purely hypothetical and do not represent official strategy of Elan Company and/or Elan Brand.

Thank you very much for your participation.

Leon Korosec

Brand Extension - case Elan

2. Elan Brand Rating

In this section you are asked questions about your perception of Elan Brand in its core segment - Alpine Skis. This page consists of questions where you will rate your agreement with listed statements about Elan. On the next page you will have pairs of associations and will have to decide which association relates stronger to Elan.

* 1. Your personal opinion about Elan Alpine Skis

Instructions: On a scale from 1 (Strongly disagree) to 7 (Strongly agree), please rate each statement about Elan Skis

	1-Strongly disagree	2-Disagree	3-Somewhat disagree	4-Neither agree or disagree	5-Somewhat agree	6-Agree	7-Strongly agree
Elan is a highly <u>important brand</u> in alpine ski market.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elan has strong <u>brand awareness</u> in alpine ski market.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elan is an <u>attractive brand</u> of alpine skis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There is a strong <u>consumer demand</u> for Elan skis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can quickly think of <u>key features</u> of Elan Skis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Users of Elan Skis are <u>very loyal</u> to Elan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elan Skis are product the <u>trade must have</u> in the offer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Market share of Elan skis will <u>grow in the future</u> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 2. How do you rate market penetration of Elan Skis?

Instructions: penetration relates to % of all potential points-of-sale Elan Skis currently occupy (if there are 100 ski stores and Elan is available in 50 of them, the penetration rate is 50%)

- Below 10% - almost not available in stores
- Between 10-50% - roughly 1/3 of stores carry them
- Around 50% - present in half of stores
- Between 50-90% - roughly 3/4 of stores carry them
- Above 90% - see them in every store

*** 3. When you think of Elan, what comes to your mind first?**

Instructions: select one from the list below

- Alpine Skiing
- Winter Sports
- Sport
- Holidays
- Leisure and free-time

*** 4. Your opinion about Elan Alpine Skis compared to competition**

Instructions: On a scale from 1 (much worse) to 7 (much better), please rate how you perceive Elan Skis compared to competition

Example: If you find Elan much more innovative than the competition, then score this attribute with 5

	1-Much worse	2-Worse	3-Slightly worse	4-About the same	5-Slightly better	6-Better	7-Much better
Innovative features	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Product design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Product performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Value for money	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The COOL factor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eco friendly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradition in ski making	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loyalty of users	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Brand Extension - case Elan

3. Elan Brand Associations

In this section you are asked to assess the pairs of brand associations and determine which one relates stronger to Elan Skis

* 5. Elan stands for...

LOW QUALITY	Mostly Low Quality	Somewhat Low Quality	Neutral	Somewhat High Quality	Mostly High Quality	HIGH QUALITY
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 6. Elan stands for...

CHEAP PRODUCTS	Mostly cheap products	Somewhat cheap product	Neutral	Somewhat expensive products	Mostly expensive products	EXPENSIVE PRODUCTS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 7. Elan stands for...

WAY TOO EXPENSIVE FOR WHAT YOU GET	Too expensive for what you get	A bit expensive for what you get	You get exactly what you paid for	Reasonable value for money	Good value for money	GREAT VALUE FOR MONEY
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 8. Elan stands for...

AVERAGE PRODUCTS	Mostly average products	Somewhat average products	Neutral	Somewhat exceptional products	Mostly exceptional products	EXCEPTIONAL PRODUCTS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 9. Elan is ...

CLASSICAL	Mostly classical	Somewhat classical	Neutral	Somewhat modern	Mostly modern	MODERN
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 10. Elan is ...

RATIONAL	Mostly rational	Somewhat rational	Neutral	Somewhat emotional	Mostly emotional	EMOTIONAL
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 11. Elan is ...

SHY	Mostly shy	Somewhat shy	Neutral	Somewhat confident	Mostly confident	CONFIDENT
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 12. Elan is ...

NOT COOL	Mostly not cool	Somewhat not cool	Neutral	Somewhat cool	Mostly cool	COOL
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 13. Elan is ...

MATURE	Mostly mature	Somewhat mature	Neutral	Somewhat youthful	Mostly youthful	YOUTHFUL
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 14. Elan is ...

SERIOUS	Mostly serious	Somewhat serious	Neutral	Somewhat humorous	Mostly humorous	HUMOROUS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 15. Elan is ...

COMPLEX	Mostly complex	Somewhat complex	Neutral	Somewhat simple	Mostly simple	SIMPLE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 16. Elan is ...

DISRESPECTED	Mostly disrespected	Somewhat disrespected	Neutral	Somewhat respected	Mostly respected	RESPECTED
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 17. Elan is ...

IRRELEVANT	Mostly irrelevant	Somewhat irrelevant	Neutral	Somewhat relevant	Mostly relevant	RELEVANT
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 18. Elan is ...

BORING	Mostly boring	Somewhat boring	Neutral	Somewhat fun	Mostly fun	FUN
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 19. Elan is ...

OUTDATED	Mostly outdated	Somewhat outdated	Neutral	Somewhat innovative	Mostly innovative	INNOVATIVE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 20. Elan is ...

UNPASSIONATE	Mostly unpassionate	Somewhat unpassionate	Neutral	Somewhat passionate	Mostly passionate	PASSIONATE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 21. Elan is ...

COMMON	Mostly common	Somewhat common	Neutral	Somewhat prestigious	Mostly prestigious	PRESTIGIOUS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 22. Elan is ...

CONSERVATIVE	Mostly conservative	Somewhat conservative	Neutral	Somewhat advanced	Mostly advanced	ADVANCED
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 23. Elan is ...

PASSIVE	Mostly passive	Somewhat passive	Neutral	Somewhat active	Mostly active	ACTIVE
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Brand Extension - case Elan

4. Brand Extension

This section is about brand extension as one of potential brand strategies. You are asked about general opinion on brand extension and about potential Elan brand extension possibilities. With Elan brand extension I relate to adding new product categories under Elan brand name.

*** 24. What are the success factors of a brand extension? (In general - not related solely to Elan)**

Instructions: On a scale from 1 (Not at all important) to 7 (Extremely important), please rate the importance of listed factors for successful brand extension.

	1-Not at all important	2-Low importance	3-Slightly important	4-Neutral	5-Moderately important	6-Very important	7-Extremely important
Quality & strength of a parent brand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Past success with introduction of new product categories	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
New product category is fitting to existing brand values	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distance between brand core and new product category	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strong marketing investment in <u>new product category</u>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strong marketing investments in <u>brand</u> (not product specific)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overall excellence of new products	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retailer acceptance of new products	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 25. Your opinion about brand extension of Elan? (think of Elan entering into new product categories)**

Instructions: On a scale from 1 (Strongly disagree) to 7 (Strongly agree), please rate each statement about the extension of Elan brand (introduction of new product categories)

	1-Strongly disagree	2-Disagree	3-Somewhat disagree	4-Neither agree or disagree	5-Somewhat agree	6-Agree	7-Strongly agree
Elan Brand can be extended in other product categories.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extension of Elan brand would have a positive influence on <u>brand awareness</u> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extension of Elan brand would have a positive influence on <u>brand attractiveness</u> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extension of Elan brand would increase Elan <u>consumer demand</u> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extension of Elan brand would increase Elan <u>brand loyalty</u> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 26. Your opinion about extension of Elan brand in other product categories**

Instructions: On a scale from 1 (Absolutely inappropriate) to 7 (Absolutely appropriate), please rate each product category in terms of **appropriateness** for Elan brand extension.

	1-Absolutely inappropriate	2-Inappropriate	3-Slightly inappropriate	4-Neutral	5-Slightly appropriate	6-Appropriate	7-Absolutely appropriate
Ski boots	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protection gear (helmets, goggles, protectors)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skilling apparel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SUP boards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sports Nutrition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 27. Would existing users of Elan Skis buy additional products from Elan?**

Instructions: On a scale from 1 (Very unlikely) to 7 (Very likely), please rate each product category in terms of how likely it is that existing users of Elan Skis would buy also those products from Elan

	1-Very unlikely	2-Unlikely	3-Somewhat unlikely	4-Neutral	5-Somewhat likely	6-Likely	7-Very likely
Ski boots	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protection gear (helmets, goggles, protectors)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skiling apparel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SUP boards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sports Nutrition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Brand Extension - case Elan

5. Hypothetical product categories for Brand Extension

In this section you are asked to give your opinion on hypothetical Elan brand extension cases.

*** 28. With what new product category could Elan be most successful?**

Instructions: you can choose only one item

- ski boots
- protection gear
- skiing apparel
- SUP boards
- sports nutrition
- Other (please specify)

*** 29. Success factors for new product category (the one you selected above @ Question30)**

Instructions: please rank the listed factors based on their influence to success of Elan brand extension into product category you selected with previous question. **1 stands for most important and 5 for least important.**

Note: you have to rank **each choice** and you can use a ranking number (1,2,3,4,5) only once

<input type="text"/>	Innovation
<input type="text"/>	Unique and excellent product
<input type="text"/>	Superior design
<input type="text"/>	Good value for money
<input type="text"/>	Fitting to Elan core values

* 30. What are per your opinion most important attributes of a new product category? (the one you selected above @ Question30)

Note: you need to choose **between 5 and 10** below listed attributes otherwise the survey will not proceed

- | | | |
|---|------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Quality | <input type="checkbox"/> Confident | <input type="checkbox"/> Fun |
| <input type="checkbox"/> Expensive | <input type="checkbox"/> Youthful | <input type="checkbox"/> Innovative |
| <input type="checkbox"/> Value for money | <input type="checkbox"/> Humorous | <input type="checkbox"/> Pasionate |
| <input type="checkbox"/> Exceptional/unique product | <input type="checkbox"/> Simple | <input type="checkbox"/> Prestigeous |
| <input type="checkbox"/> Modern | <input type="checkbox"/> Respected | <input type="checkbox"/> Advanced |
| <input type="checkbox"/> Emotional | <input type="checkbox"/> Design | <input type="checkbox"/> Active |
| <input type="checkbox"/> Cool | <input type="checkbox"/> Relevant | <input type="checkbox"/> Performance |

Brand Extension - case Elan

6. Your personal information

Please share with me some basic information about you.

* 31. What is your age?

- under 25
- 25 to 34
- 35 to 44
- 45 to 54
- 55 to 64
- 65 or older

* 32. What is your relationship to Elan?

- I work at Elan Headquarter
- I'm a distributor
- I'm a sales rep or agent
- I'm a trade partner (store owner, head of purchase in retail organization,...)
- I work in a retail store (seller, merchandiser, category advisor,...)
- I'm a member of promotion team
- I'm not related to Elan
- Other (please specify)

* 33. Do you have/use Elan Skis?

- No
- I used to have them in the past but I no longer use them
- Yes

* 34. For how many years have you worked in sporting goods industry?

- Less than 1 year
- At least 1 year but less than 5 years
- At least 5 years but less than 10 years
- 10 years or more
- I don't work in a sporting goods industry

* 35. In what country/region do you live?

Instructions: please select from the dropdown menu