

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PARTNERSKO POVEZOVANJE BLAGOVNIH ZNAMK (CO-BRANDING) KOT
TRŽENJSKA STRATEGIJA MEDNARODNEGA PODJETJA**

Ljubljana, marec 2005

VERONIKA STRGAR

Študentka Veronika Strgar izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Maje Makovec Brenčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 21.03.2005

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ DELA.....	1
1.2. METODE PREUČEVANJA IN ZASNOVA DELA	2
2. SODOBNI TRENDI NA PODROČJU BLAGOVNIH ZNAMK.....	3
2.1. POMEN BLAGOVNIH ZNAMK V DANAŠNJEM ČASU	4
2.2. BLAGOVNA ZNAMKA KOT STRATEGIJA MEDNARODNEGA PODJETJA	7
2.2.1. Oblikovanje blagovne znamke	8
2.2.2. Oblikovanje identitete blagovne znamke	9
2.2.3. Strategije označevanja z blagovno znamko	10
2.2.4. Upravljanje blagovnih znamk	15
2.2.5. Vrednotenje blagovne znamke	19
2.3. GLOBALNA BLAGOVNA ZNAMKA KOT VIDIK INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA	21
3. PARTNERSKO POVEZOVANJE BLAGOVNIH ZNAMK (CO-BRANDING) KOT KONKURENČNA PREDNOST MEDNARODNEGA PODJETJA.....	25
3.1. OPREDELITEV STRATEGIJE PARTNERSKEGA POVEZOVANJA BLAGOVNIH ZNAMK	26
3.1.1. Časovnost različnih oblik sodelovanja	28
3.1.2. Ustvarjanje skupne vrednosti med podjetjema.....	29
3.1.2.1. <i>Partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom dosega zavedanja blagovne znamke</i>	<i>30</i>
3.1.2.2. <i>Partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom potrditve vrednot</i>	<i>31</i>
3.1.2.3. <i>Partnersko povezovanje blagovnih znamk glede na sestavine izdelka.....</i>	<i>32</i>
3.1.2.3.1. Opis strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk glede na sestavine izdelka.	33
3.1.2.3.2. Svetovno znane blagovne znamke, ki označujejo sestavine	35
3.1.2.4. <i>Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti.....</i>	<i>38</i>
3.2. PRILOŽNOSTI IN KORISTI STRATEGIJE PARTNERSKEGA POVEZOVANJA BLAGOVNIH ZNAMK	39
3.3. TVEGANJA IN NEVARNOSTI POVEZANE S STRATEGIJO PARTNERSKEGA POVEZOVANJA BLAGOVNIH ZNAMK	49

4. KVALITATIVNA RAZISKAVA: VPLIV PARTNERSKEGA POVEZOVANJA BLAGOVNIH ZNAMK NA USPEŠNOST MEDNARODNE TRŽENJSKE STRATEGIJE	54
4.1. METODOLOGIJA IN CILJI RAZISKAVE.....	54
4.2. ANALIZA IZBRANIH DOMAČIH IN TUJIH PRIMEROV	57
4.2.1. Domači primeri: slovenska podjetja	57
4.2.1.1. <i>Diners Club SLO</i>	59
4.2.1.2. <i>Adriatic, zavarovalna družba</i>	61
4.2.1.3. <i>Adacta, programska oprema</i>	65
4.2.1.4. <i>Gorenje</i>	68
4.2.2. Mednarodni primeri: izbrana podjetja	72
4.2.2.1. <i>Intel in Gore</i>	72
4.2.2.2. <i>Dorint Sofitel</i>	80
4.2.2.3. <i>Adidas in All Blacks</i>	84
4.3. REZULTATI RAZISKAVE.....	88
5. ZAKLJUČEK.....	94
LITERATURA.....	97
VIRI.....	100
PRILOGI	
SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava med klasičnim in sodobnim konceptom upravljanja blagovnih znamk....	16
Tabela 2: Seznam desetih globalnih blagovnih znamk z največjo vrednostjo v letu 2004.....	18
Tabela 3: Seznam »velikih zmagovalcev« v letu 2004.....	18
Tabela 4: Seznam »poražencev« v letu 2004.....	18
Tabela 5: Pregled blagovnih znamk, ki označujejo sestavine.....	38

KAZALO SLIK

Slika 1: Blagovna znamka kot simbol.....	6
Slika 2: Arhitektura blagovnih znamk.....	13
Slika 3: Proces nakupnega odločanja in premoženje blagovne znamke z vidika kupca.....	20
Slika 4: Različni tipi partnerskega povezovanja blagovnih znamk z vidika ustvarjanja skupne vrednosti.....	29
Slika 5: Partnerska kartica Diners Club International in Golf zveze Slovenije ter partnerska kartica Diners Club Intenational in podjetja Merkur.....	60
Slika 6: Logotipa partnerskih statusov Adacte pri Microsoftu.....	67
Slika 7: Logotip Gorenje Pininfarina	69
Slika 8: Logotip Intel Inside	73
Slika 9: Logotip GORE-TEX®.....	75
Slika 10: Partnerska blagovna znamka adidas All Blacks	85
Slika 11: Umestitev obravnavanih primerov podjetij v model različnih tipov partnerskega povezovanja blagovnih znamk z vidika ustvarjanja skupne vrednosti.....	89
Graf 1: Proizvodnja – trend rasti linije Gorenje Pininfarina 1 v obdobju od 2001 do 2004.....	72

1. UVOD

1.1. Opredelitev problema, namen in cilj dela

Glede na naraščajočo globalizacijo in vse večjo konkurenco na trgu je prihodnost za podjetja bolj negotova in nepredvidljiva kot kdajkoli prej. Tretji dejavnik izrednega vpliva je dramatična transformacija kupca prejšnjega stoletja. Oborožen z vse več informacijami in vedno večjo izbiro je postal izredno zahteven. Ob invaziji cenejših trgovskih blagovnih znamk v supermarketih in recesiji kot stalnim pojavom je postala zvestoba izredno redka dobrina na trgu. Vodilni v podjetjih oblikujejo vedno nove strategije, da bi tako obvladali negotovo okolje in nestanovitne kupce. Četudi je koncept konkurenčnih prednosti že dolgo časa prisoten v gospodarskem okolju, pa se mu prav zaradi naštetih dejavnikov v zadnjem času posveča prav posebna pozornost (Aaker, Kumar, Day, 1998, str. 728).

Spremembe na trgu so pomembno vplivale tudi na pojmovanje blagovnih znamk. Dolga desetletja je veljal koncept merjenja vrednosti podjetja samo na podlagi osnovnega kapitala, v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja pa se je pričela rast pomena blagovnih znamk kot premoženje podjetja in njegova največja vrednost. Če je bilo prej označevanje z blagovno znamko kot učinkovit sistem za konkurenčno trženje izključna domena trženjskih strokovnjakov, ne pa tudi del vsakdanjega upravljanja poslov, pa danes upravljanje blagovnih znamk predstavlja ključno nalogo upravnih odborov (John Stubbs v de Chernatony, 2002, str. 5). Pomembno vlogo pri tem odigra organizacijska kultura podjetja, ki predstavlja celoto vrednot zaposlenih, pri čemer pa na zavedanje blagovne znamke s strani vseh zainteresiranih udeležencev ključno vpliva uresničevanje obljube podjetja s strani organizacije kot celote, predvsem pa s strani zaposlenih (de Chernatony, 2002, str. 7, 8).

Kot enega izmed ključnih dejavnikov uspeha na konkurenčnem trgu lahko torej opišemo blagovno znamko kot premoženje podjetja. Namen mojega dela je poudariti pomen blagovnih znamk kot premoženje podjetja, katerega zavedanje, upravljanje in posledično vrednotenje je postalo nujno za uspešno poslovanje na zahtevnih mednarodnih trgih. Kot bistveno dilemo pri tem bi poudarila izbiro strategije blagovne znamke, kot najaktualnejšo možnost in učinkovito alternativo tradicionalnim oblikam širitve blagovnih znamk pa predstavila partnersko povezovanje blagovnih znamk.

Namen naloge je torej predstaviti strategijo partnerskega povezovanja dveh ali več blagovnih znamk z namenom ustvarjanja dodane vrednosti kot učinkovite trženjske strategije

mednarodnega podjetja. Poznavanje strategije, njenih prednosti in slabosti, načinov izvajanja in predvsem poznavanje najboljših primerov, tako domačih kot tujih, predstavlja mednarodno usmerjenemu podjetju konkurenčno prednost in ga postavlja na vodilno mesto na izbranem trgu.

Cilj dela je priti do spoznanj, ki bodo najboljše ovrednotila prednosti in slabosti strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk kot spodbujevalca mednarodne rasti podjetja. Glede na naraščajočo globalizacijo, močno konkurenco na trgu in izredno zahtevnega kupca je cilj dela tudi, poudariti strategijo povezovanja blagovnih znamk kot konkurenčno prednost. Iz tega razloga oblikujem osrednjo hipotezo dela, po kateri je strategija partnerskega povezovanja blagovnih znamk spodbujevalec mednarodnega trženja podjetij. Hipotezo testiram ob predpostavki pravilne uporabe strategije, kar vključuje izbiro najprimernejšega partnerja za zvezo blagovnih znamk in učinkovito izvedbo partnerskega sodelovanja ob upoštevanju potencialnih tveganj. Na podlagi kvalitativne analize najboljših primerov želim poudariti pomen obravnavane strategije v smislu skupne dodane vrednosti udeleženih blagovnih znamk in konkurenčne prednosti, ki ima pomemben vpliv na prihodnost mednarodnega trženja.

1.2. Metode preučevanja in zasnova dela

Metode preučevanja, ki sem jih pri izdelavi magistrskega dela uporabila, temeljijo na proučevanju teoretične podlage, ki (mednarodno usmerjenim) podjetjem podaja osnovo za oblikovanje strategij na področju označevanja z blagovnimi znamkami (angl. branding) ter na uporabi teoretičnih spoznanj na področju oblikovanja blagovne znamke, njene identitete ter upravljanja in vrednotenja blagovnih znamk. Prav tako gre za teoretična spoznanja glede izbire najprimernejše strategije blagovne znamke, kjer se kot ena izmed novejših možnih strategij pojavlja partnersko povezovanje dveh ali več (uveljavljenih) blagovnih znamk.

Pri izbiri metodološkega dela sem se naslonila na strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire, prispevke in članke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja blagovnih znamk in posebno partnerskega povezovanja blagovnih znamk. Pri tem sem se naslonila predvsem na svetovno znane primere na področju povezovanja blagovnih znamk kot je Intel, Gore-Tex, Microsoft in nekatere druge. Spoznanja, ki so se pokazala v tujini kot uporabna v praksi, sem skušala prenesti v svojo nalogo, pri tem pa vključila tudi lastno znanje pridobljeno tekom študija na magistrskem programu. V nalogo so smiselno vključene tudi izkušnje na področju trženja, ki sem jih pridobila v dveh slovenskih podjetjih, kjer sem bila zaposlena.

S pomočjo kvalitativnih raziskovalnih metod sem skušala podati primerjavo najboljših domačih in tujih primerov različnih oblik partnerskega povezovanja blagovnih znamk, ki sem jih izbrala po vnaprej določenih kriterijih. Pri tem sem temeljila na preiskovalnih raziskavah, za namene magistrskega dela sem uporabila globinske intervjuje, ki kot ena izmed zvrsti kvalitativnih raziskav predstavljajo delno strukturiran in neposreden način pridobivanja informacij (Aaker, Kumar, Day, 1998, str. 189).

Magistrsko delo sem razdelila na štiri poglavja. V prvem delu so opredeljeni sodobni trendi na področju blagovnih znamk in osvetljeni z vidika internacionalizacije ter pomena globalne blagovne znamke, kar služi kot osnova za nadaljnje razumevanje problematike izbire ustrezne trženjske strategije mednarodnega podjetja. Sledi opredelitev relativno novega pojma med strategijami blagovnih znamk, t.j. partnerskega povezovanja blagovnih znamk, s čimer preidemo na bistvo teme magistrskega dela. Blagovna znamka kot premoženje podjetja ter paradigma vodilne blagovne znamke (angl. brand leadership paradigm) (Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 8) postavita temelje za povezovanje uveljavljenih blagovnih znamk. V nadaljevanju so predstavljene tako prednosti partnerskega povezovanja blagovnih znamk, kot tudi tveganja in nevarnosti, ki jih podjetja morajo upoštevati, če nečejo, da se njihove negativne posledice dejansko pojavijo in ogrozijo poslovanje. Tretji del je namenjen kvalitativni raziskavi, katere cilj je poiskati najboljše poslovne primere na tem področju in poudariti najznačilnejše dejavnike uspeha uporabljene trženjske strategije. V zaključnem delu so opredeljeni sklepi, do katerih sem prišla med izdelavo magistrskega dela.

2. SODOBNI TRENDI NA PODROČJU BLAGOVNIH ZNAMK

»Najpomembnejši trendi, ki pred blagovne znamke postavljajo številne nove izzive in pasti, so prekomerno naraščanje števila blagovnih znamk, naraščajoča moč trgovcev, večje zahteve in pričakovanja porabnikov, zmanjševanje zvestobe blagovnim znamkam, drobljenje trgov, vse večji pomen storitvenega sektorja, globalizacija ter razvoj tehnologije« (Vodlan, 2003, str. 3).

Ne glede na to, da ugotavljamo, da so danes blagovne znamke kupcem pomembnejše kot kdajkoli prej, pa upravljanje blagovnih znamk postavlja do sedaj najvišje zahteve v celotni zgodovini označevanja z blagovnimi znamkami. Četudi gre za naraščanje pomena prepoznavanja vrednosti blagovnih znamk, pa so se v zadnjih letih pojavili številni trendi, ki so otežili trženjske prakse in trženjskim managerjem postavili številne nove izzive in priložnosti. Po Kellerju (2003) gre za sledeče trende:

- zelo razgledani kupci, ki vse bolj spoznavajo trženje in njegove zakonitosti;
- bolj kompleksne družinske blagovne znamke in portfelji zaradi vse več širitev blagovnih znamk;
- zasičeni, zreli trgi;
- bolj izkušena in vse močnejša konkurenca;
- težave z diferenciacijo;
- zmanjševanje zvestobe blagovnim znamkam v mnogih kategorijah;
- rast zasebnih blagovnih znamk (angl. private labels);
- naraščajoča moč trgovcev;
- razjedanje tradicionalne medijske učinkovitosti;
- pojavljanje novih komunikacijskih možnosti;
- naraščanje promocijskih izdatkov (sponzorstva, dogodki,...);
- zmanjševanje oglaševalskih izdatkov;
- naraščanje stroškov vpeljevanja novih izdelkov in podpore;
- usmerjenost v kratkoročne rezultate (z negativnimi posledicami na dolgi rok) zaradi pritiskov finančnih trgov in zapovedi vodilnih managerjev;
- vse hitrejša menjavanje odgovornih kadrov (Keller, 2003, str. 39).

2.1. Pomen blagovnih znamk v današnjem času

Glede na razvoj trga lahko danes trdimo, da vrednost mnogih podjetij ni več merjena le z osnovnim kapitalom kot je veljalo dolga desetletja, pač pa njihov kapital predstavljajo prav blagovne znamke. Ponekod je obveljalo celo prepričanje, da dejanska vrednost podjetja leži izven poslovanja tega podjetja, namreč v zavesti potencialnih kupcev. Ko je Bernard Tapie julija 1990 kupil podjetje adidas¹, je svojo odločitev utemeljil zelo preprosto: za Coca-Colo in Marlborom, je adidas najbolj poznana blagovna znamka na svetu (Kapferer, 1992, str. 9). Napoved strokovnjaka za raziskave na področju oglaševanja Larrya Lighta je zaznamovala trženje v 90-tih prejšnjega stoletja: »Trženjska borba bo borba blagovnih znamk, tekmovanje za prevlado posamezne blagovne znamke. Podjetja in investitorji bodo blagovne znamke prepoznavali kot največjo vrednost podjetja. To je odločilen koncept. Je vizija o tem, kako

¹ Slovenski pravopis določa pisanje imen z veliko začetnico, v primeru podjetja *adidas-Salomon AG* pa bi opozorila na drugačno uporabo: tako pri imenu podjetja kot tudi blagovni znamki *adidas* je uveljavljena uporaba male začetnice in takšno uporabo upoštevam z izjemo naslova tudi v magistrskem delu.

razviti, okrepiti, braniti in upravljati podjetja... Veliko bolj pomembno bo imeti tržne deleže kot proizvodnjo. Edini način za posedovanje trgov je posedovanje blagovnih znamk, ki so vodilne na trgu« (Aaker, 1991, str. ix). Danes lahko ugotovljamo sicer krajši življenjski cikel predvsem izdelčnih blagovnih znamk, vodilne blagovne znamke pa kljub temu predstavljajo temeljni okvir mednarodnega trženja nove dobe.

V zadnjih dvajsetih letih smo bili priča mnogih spojitvah in prevzemov podjetij, ki so bili predvsem posledica cilja postati vodilno podjetje na določenem trgu. Načeloma je vrednost teh podjetij večkratno presežala tržno vrednost njihovih delnic – vzrok za tako visoke vrednosti pa je ostajal neviden in ga bilance podjetij niso vsebovale. Blagovne znamke se pri tem niso omenjale.

Sprememba glede na današnje pojmovanje je predvsem v zavedanju blagovnih znamk. Če je bil v preteklosti predmet pogajanj pri spojitvah in prevzemih posamezen izdelek ali storitev, gre sedaj predvsem za blagovno znamko, s katero želi podjetje nastopiti na trgu. Izdelki oziroma storitve so tisto, kar podjetja proizvajajo oziroma ustvarjajo – blagovna znamka pa je tista, ki jo kupec kupi. Zelo visoko plačilo za podjetja z blagovnimi znamkami pomeni pravzaprav nakup pozicije v mislih porabnikov. Kot pravi Keller: »Kar razlikuje izdelke označene z blagovno znamko od blaga brez blagovne znamke, je zaznavanje porabnikov in njihovi občutki o lastnostih izdelka in o uporabnosti le-teh. Blagovna znamka se nahaja pravzaprav v glavah porabnikov« (Kotler, 2003, str. 419). Prepoznavnost, podoba, zaupanje in ugled so najboljše garancija za prihodnje donose. Vrednost blagovne znamke leži v njeni sposobnosti, da ustvarja denarne tokove v prihodnosti.

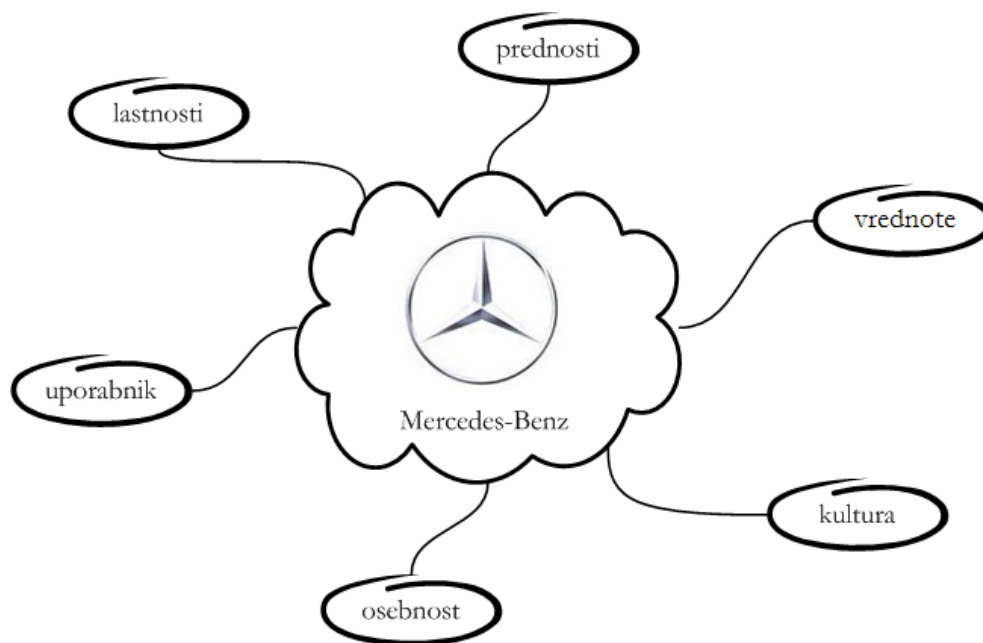
Cena izdelka meri njegovo denarno vrednost; njegova blagovna znamka pa izdelek identificira in odkriva vidike njegovih razlikovalnih lastnosti: funkcionalno vrednost, zadovoljstvo in simbolično vrednost kot odraz kupčeve samopodobe. Ena beseda, en simbol povzema idejo, mišljenje in dolg seznam lastnosti,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

- *Lastnosti:* blagovna znamka predstavlja določene lastnosti. Na primer Mercedes je blagovna znamka dragih, dobro zgrajenih, tehnično dovršenih, trajnih in zelo prestižnih avtomobilov;
- *Prednosti:* lastnosti prevedemo v funkcionalne in emocionalne prednosti. Na primer lastnost »trajen« lahko razložimo kot funkcionalno prednost »novega avta ne bo

potrebno kupiti prej kot šele čez nekaj let.« Lastnost »drag« pa govori o funkcionalni prednosti »avto me naredi pomembnega in občudovanega«;

- *Vrednote*: blagovna znamka govori tudi o vrednotah proizvajalca. Na primer Mercedes je simbol učinkovitosti, varnosti in prestiža;
- *Kultura*: blagovna znamka lahko predstavlja določeno kulturo. Na primer Mercedes predstavlja nemško kulturo: dobra organizacija, učinkovitost, visoka kakovost;
- *Osebnost*: Blagovna znamka lahko predstavlja določeno osebnost. Na primer Mercedes tako namiguje na stvarnega šefa (oseba), vladajočega leva (žival) ali preprosto palačo (stvar);
- *Uporabnika*: Blagovna znamka predstavlja tip porabnika, ki kupuje ali uporablja izdelek. Za volanom mercedesa bi tako pričakovali 55-letnega vodilnega managerja in ne 20-letnega tajnika.

Slika 1: Blagovna znamka kot simbol



Vir: Kotler, 2003, str. 418-419

Blagovne znamke identificirajo, zagotavljajo, strukturirajo in stabilizirajo ponudbo. Njihova vrednost izhaja iz zmožnosti, da zmanjšajo tveganja in negotovost. V svetu, kjer je vse spremenljivo, blagovne znamke posedujejo izjemno lastnost stabilnosti. Naj k navedenemu dodamo še misel Stephen Kinga (WPP Group, London): »Izdelek je nekaj, kar se naredi v tovarni; blagovna znamka je nekaj, kar kupec kupi. Izdelek lahko konkurenčno podjetje

posnema; blagovna znamka je unikatna. Izdelek lahko hitro zastara; uspešna blagovna znamka je večna« (Aaker, 1991, str. 1).

Blagovna znamka je torej (Aaker, 1991, str. 7) razlikovalno ime in/ali simbol (kot je logotip, zaščitni znak ali dizajn embalaže) z namenom identifikacije izdelkov in storitev enega ali skupine prodajalcev in razlikovanja teh izdelkov in storitev od izdelkov in storitev konkurenčnih podjetij. To definicijo lahko zelo dobro dopolnimo z definicijo uspešne blagovne znamke avtorjev de Chernatony in McDonald (1998, str. 22), ki uspeh blagovne znamke utemeljujeta z vidika kupca oziroma uporabnika prepoznavnih izdelkov, storitev, oseb ali krajev, ki mu ponujajo ustrezno edinstveno dodano vrednost, ki se sklada z njegovimi potrebami. Uspeh se izkaže tudi v tem, da lastnik blagovne znamke to dodano vrednost ohrani in okrepi navkljub in prav zaradi konkurenčnega okolja. Eden izmed ključnih ciljev blagovne znamke, ki temelji na razlikovalnih značilnostih in dodani vrednosti blagovne znamke, je torej prav gotovo segmentiranje trga, pri čemer je blagovna znamka bistveni sestavni del strategije diferenciacije ponudbe. Pri tem je pomembno poudariti, da blagovna znamka izdelku da njegov pomen in smer: pove torej, zakaj izdelek obstaja, razkrije njegov izvor in smer razvoja. Hkrati pa je živeči spomin: ne glede na spremembe, ki jih izdelek skozi čas doživlja, blagovna znamka ostaja v mislih zvestih kupcev (Kapferer, 1992, str. 17).

Označevanje z blagovno znamko (angl. branding) pa ni le preprosto poimenovanje določenega izdelka, pomen blagovne znamke je veliko širši. Z vidika integriranih tržnih komunikacij so blagovne znamke in označevanje izdelkov z blagovno znamko lahko opredeljene kot sestavljen rezultat vseh ali mnogo mešanih tržnih aktivnosti. Označevanje izdelkov z blagovno znamko je strategija razlikovanja izdelkov in podjetij ter rast ekonomske vrednosti tako za kupca kot za lastnika blagovne znamke (Pickton, Broderick, 2001, str. 23).

2.2. Blagovna znamka kot strategija mednarodnega podjetja

Da bi ustvarili močno, vodilno blagovno znamko, ki po Aakerju in Joachimsthalerju (2000) predstavlja nov imperativ na področju upravljanja blagovne znamke, se morajo podjetja spopasti z nekaterimi nalogami. Najprej je treba vzpostaviti organizacijske strukture in procese za oblikovanje blagovne znamke, pri čemer je potrebno določiti tako odgovorne za strategijo blagovne znamke kot tudi procese za upravljanje blagovne znamke. Nato je treba razviti razumljivo arhitekturo blagovnih znamk, ki predstavlja temelj za strateško usmeritev. Sledi razvoj strategije za ključne blagovne znamke, kar vključuje spodbujanje identitete blagovne znamke kot tudi njeno razlikovalno pozicijo, ki vpliva na kupce. Nazadnje pa je treba razviti

tudi učinkovite in uspešne programe za oblikovanje blagovne znamke, skupaj s sistemom, ki bo meril rezultate (Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 25).

2.2.1. Oblikovanje blagovne znamke

V prejšnjem stoletju se je teorija o oblikovanju blagovne znamke razvila iz praks podjetij, ki so porabnikom ponujala blago široke porabe. Omenjena teorija je poudarjala predvsem ustvarjanje razlik med izdelki, dejanskih ali samo simboličnih, pri čemer se je močno vlagalo v oglaševanje z upanjem, da bo to vodilo k poskusu, posvojitvi in zvestobi. Oglaševanje je igralo ključno vlogo, njegova učinkovitost pa je bila merjena glede na zavedanje, prepoznavanje, spomin ali namen porabnika, da bo nek izdelek ali storitev kupil. Vendar pa se teorija v praksi ni izkazala za najučinkovitejšo (Kotler, 2003, str. 421).

Podobno Heidi in Don Schultz (v Kotler, 2003, str. 421, 422) menita, da je opisana teorija izjemno neprimerna za oblikovanje blagovne znamke, predvsem kadar gre za storitvena podjetja, tehnološka podjetja, finančne organizacije, blagovne znamke na medorganizacijskih trgih (B2B) in celo manjša proizvodna podjetja. Opozarjata, da rast medijskih in druge vrste »sporočilnih« sistemov zmanjšuje moč masovnega oglaševanja. Podjetjem predlagata, da uporabljajo drugačne načine oblikovanja blagovnih znamk:

- podjetja morajo določiti osnovne korporativne vrednote in ustvariti korporativno znamko. Npr. podjetja Starbucks, Sony, Marriot, Hewlett-Packard,... kot primeri močnih korporativnih blagovnih znamk;
- v podjetjih morajo sicer biti določeni posamezniki za vodenje blagovnih znamk, pa vendar je uspeh blagovne znamke odvisen od vsakega posameznega zaposlenega v podjetju, glede na njegovo sprejemanje in uresničevanje vrednosti blagovne znamke;
- podjetja morajo razviti bolj jasen načrt oblikovanja blagovne znamke z namenom, da bi stranka pridobila pozitivne izkušnje blagovne znamke na vsakem koraku – npr. dogodki, seminarji, novice, telefon, elektronska pošta, osebni stiki;
- podjetja morajo definirati sporočilno bistvo blagovne znamke z namenom prisotnosti tega bistva vsepovsod, kjerkoli se blagovna znamka prodaja. Lokalno izvajanje je sicer lahko raznoliko, vendar pa mora stalno zasledovati isto idejo blagovne znamke;
- podjetja morajo uporabljati vrednost blagovne znamke kot ključno gonilno silo strategije podjetja, postopkov, storitev in razvoja izdelka;
- merila, ki jih morajo podjetja uporabljati za merjenje učinkovitosti oblikovanja blagovne znamke niso le zavedanje blagovne znamke, njeno prepoznavanje in pomnjenje, pač pa je potrebno uporabljati niz obširnejših meril, ki vključujejo vrednost

zaznano s strani kupcev, njihovo zadovoljstvo, delež v izdatkih kupcev, ohranjanje kupcev ter njihova priporočila.

Po Aakerju in Joachimsthalerju (2000, str. 194, 195) pa lahko ta priporočila dopolnimo še z ugotovitvami, ki so posledica spremljanja oblikovanja blagovnih znamk adidas in Nike:

- oblikovanje blagovne znamke ni le oglaševanje;
- oblikovanje blagovne znamke vsebuje inovacije;
- odličnost v izvajanju (oglaševanju) ustvarja odlične rezultate;
- izdelki so ključnega pomena za blagovno znamko – blagovna znamka mora predstavljati kakovostne izdelke oziroma storitve;
- blagovna znamka je več kot izdelek – močna blagovna znamka ima osebnost, organizacijske povezave, čustva in lastno izraznost;
- jasna identiteta blagovne znamke zaznamuje razvoj in izvajanje programov skozi čas;
- za blagovno znamko stoji tim, ki jo upravlja;
- podjetje naj blagovno znamko s kupci poveže na čustveni ravni.

Cilji oblikovanja blagovne znamke so torej ustvarjanje zavedanja, prepoznavnosti in zvestobe blagovni znamki s strani kupcev, oblikovanje asociacij in razlikovalnih značilnosti ter razvoj trajnostnega odnosa s kupci.

2.2.2. Oblikovanje identitete blagovne znamke

Na uspešen obstoj blagovne znamke (in podjetja, ki jo ima v lasti) danes vplivajo predvsem naslednji štirje dejavniki: zaveza podjetja h kakovosti, spodbujanje zavedanja in prepoznavnosti blagovne znamke, pospeševanje zvestobe, in najpomembnejše, razvoj močne in jasne identitete blagovne znamke (Aaker, 1996, str. 2). Pri tem je potrebno razlikovati med različnimi vidiki blagovne znamke kot na primer blagovna znamka kot logotip, pravno sredstvo, ime podjetja, sredstvo za zmanjšanje tveganja, sredstvo umeščanja, kot osebnost, sklop vrednot, vizija, sredstvo za dodajanje vrednosti, sredstvo za prikaz identitete, podoba ali odnos (de Chernatony, 2002, str. 37-60). Ključno vlogo pri tem pa igra soodvisen koncept identitete blagovne znamke (podoba blagovne znamke, ki jo podjetje želi ustvariti ali vzdrževati) in pozicije blagovne znamke (del identitete blagovne znamke, ki ga podjetje aktivno komunicira).

Oblikovanje identitete blagovne znamke zato zahteva nove premisleke glede imena, logotipa, barv, etikete in simbola blagovne znamke. Vendar pa je pomembno poudariti, da je blagovna znamka veliko več kot le ime, logotip, barve, etiketa ali simbol. Našteto so trženjska orodja in taktike. Blagovna znamka pa je pravzaprav obljuba podjetja, da bo kupcem dosledno ponujalo

določene značilnosti, prednosti in storitve. Prav zato je potrebno opredeliti poslanstvo blagovne znamke in vizijo, kaj bi blagovna znamka morala biti in delati (Kotler, 2003, str. 420, 421). Pri tem naj nas ne zavede zmotno prepričanje, da je oglaševanje tisto, ki ustvarja blagovne znamke. Gre predvsem za izkustvo blagovne znamke s strani kupca – ob predpostavki, da gre za pozitivno izkušnjo kupca, je le-ta tista, ki oblikuje blagovno znamko.

Kupec pa blagovno znamko ne izkusi le z izdelki in storitvami, ki jih podjetje ponuja, pač pa tudi in predvsem ob vsakem stiku z zaposlenimi v podjetju in komunikacijami podjetja nasploh. Ne le predsedniki uprav, pač pa tudi zaposleni, še posebno tisti, ki so v neposrednem stiku s kupci, s svojim izražanjem podobe blagovne znamke danes pomembno vplivajo na dojetje blagovne znamke s strani kupcev. Ideja blagovne znamke namreč ne bo zaživela, dokler vsak zaposleni v določenem podjetju ne živi te blagovne znamke. Prav zato je poudarjanje vloge označevanja z blagovno znamko znotraj podjetja za oblikovanje identitete blagovne znamke bistvenega pomena.

Dojetje blagovnih znamk ne le kot zunanje pač pa tudi kot notranje označevalce, podaja vodstvu podjetja na eni strani osnovo za utemeljitev obljub kupcem, na drugi strani pa sredstvo za spodbujanje zaposlenih. Vsi vpleteni na takšen način ugotovijo, kakšno naj bi bilo njihovo obnašanje, da bi čim bolj enotno predstavljali blagovno znamko in vrednote, ki jih posestevajo (de Chernatony, 2002, str. 20, 21). Seveda pa se s tem določa tudi kultura organizacije, ki pri vse večji geografski razpršenosti zaposlenih spodbuja pripadnost in omogoča podobno poslovanje ne glede na lokacijo podjetja. Tako se vzpostavi notranja, »korporacijska« identiteta blagovne znamke, ki kupcem podaja najbolj jasno podobo tega, kar kupujejo.

Za izvedbo učinkovitega komuniciranja podjetja mora biti identiteta blagovne znamke močna, vredna spomina, osredotočena in spodbudna. Pretirano zgoščen opis lahko povzroči nejasnosti, s čimer se blagovna znamka izpostavi tveganju, da ne odigra želene vodilne vloge. Nevarnost prehitrega skoka od oblikovanja identitete blagovne znamke pa do komuniciranja se lahko pokaže v programih, ki so daleč od strategije blagovne znamke in njene dejanske identitete. Z močno in dovršeno identiteto blagovne znamke pa lahko podjetje zagotovi potrebno podlago za učinkovito in konsistentno notranje in zunanje komuniciranje identitete blagovne znamke (Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 40).

2.2.3. Strategije označevanja z blagovno znamko

Glede na to, ali blagovna znamka označuje eno stvar, skupino več stvari ali prodajalca, Pickton in Broderick opisujeta štiri tipične glavne strategije označevanja z blagovno znamko (2001, str. 24-25):

- korporacijsko označevanje z blagovno znamko (korporativna blagovna znamka; angl. corporate umbrella branding²): komuniciranje podjetja in vseh njegovih izdelkov poteka v okviru skupne korporativne blagovne znamke (primeri korporativne blagovne znamke so Sony, Nike, Kodak ali Disney);
- družinsko označevanje z blagovno znamko (družinska blagovna znamka; angl. family umbrella branding): podjetje komunicira korporativno blagovno znamko, posamezni izdelki pa posedujejo svoje lastne blagovne znamke (primeri družinske blagovne znamke so Kellog, Honda, GE ali Hewlett-Packard);
- skupinsko označevanje z blagovno znamko (skupinska blagovna znamka; angl. range branding): posamezni med seboj povezani izdelki tvorijo skupino v okviru ene blagovne znamke oziroma označevanje skupine izdelkov (npr. Sears);
- posamično označevanje z blagovno znamko (posamična blagovna znamka; angl. individual branding): vsak izdelek je označen s svojo blagovno znamko (kot primer lahko navedemo podjetje P&G: šamponi Pantene, Head & Shoulders, Safeguard).

V zadnjih desetih letih smo lahko na mednarodni ravni opazili pomemben premik v arhitekturi blagovnih znamk od posamične h korporativni znamki. Glavni razlog za takšen razvoj lahko prav gotovo najdemo v previsokih stroških razvoja posamične, individualne blagovne znamke. Stroški razvoja nove blagovne znamke v Evropi, ZDA in na Daljnem Vzhodu so bili v povprečju ocenjeni na 1 milijardo britanskih funtov (Pickton, Broderick, 2001, str. 25). Te stroškovne omejitve skupaj z vse večjo močjo trgovcev izjemno otežujejo konkurenčni nastop posamičnih blagovnih znamk na določenih trgih in hkrati pojasnjujejo usmeritev v upravljanje korporativnih blagovnih znamk (Mottram, 1998, str. 1-12).

V sodobni informacijski dobi se poskuša vse bolj izkoriščati neopredmeteno premoženje, kot so ideje, znanje in informacije. Zaradi tega so ravno zaposleni v procesu upravljanja blagovnih znamk tako pomemben dejavnik, pri čemer pa imajo prav posebno vlogo tudi pri korporativnih blagovnih znamkah oziroma pri korporacijskem označevanju z blagovno znamko. Korporacijsko označevanje z blagovno znamko znotraj podjetja govori o želeni kulturi, zunaj podjetja pa zmanjšuje težave zaradi preobilice informacij, ki so značilne za posamične blagovne znamke, in s tem znižuje stroške na strani kupcev glede obdelave teh

² Angleški izraz »umbrella brand« opredeljuje uporabo imena blagovne znamke za označevanje izdelkov na ravni skupine izdelkov ali na ravni celotnega podjetja. Zato lahko korporativno znamko opredelimo tudi kot različico družinske (tudi skupinske) znamke.

informacij. Korporacijsko označevanje kupcem prav tako podaja jasnejšo razlago blagovne znamke, s čimer lahko le-ti pridobijo tudi jasnejšo predstavo o podjetju samem. Prednost korporacijskega označevanja pa je tudi v tem, da bodo kupci, zaradi pridobljenega zaupanja v podjetje in posamezni izdelek ali storitev, bili pripravljeni kupiti tudi drugačen izdelek tega podjetja (Mitchell A. v de Chernatony, 2002, str. 40).

Korporacijsko označevanje podaja torej strateško usmeritev, omogoča večjo skladnost programov komuniciranja in poleg tega spodbuja zaposlene k obnašanju, ki je v skladu s kulturo podjetja (de Chernatony, 2002, str. 40).

Seveda pa korporativna blagovna znamka ne predstavlja le prednosti, saj se največja nevarnost skriva prav v povezavi med podjetjem in vsemi njegovimi izdelki oziroma storitvami. Neuspešen izdelek na eni strani lahko škoduje ugledu celotnega podjetja, prav tako pa lahko težave z ugledom podjetja na drugi strani slabo vplivajo na celoten portfelj izdelkov. Ta način označevanja s seboj prinaša tudi tveganje, da blagovna znamka izgubi svoj pomen kot sredstvo za segmentacijo trga oziroma za umeščanje posameznega izdelka ali storitve.

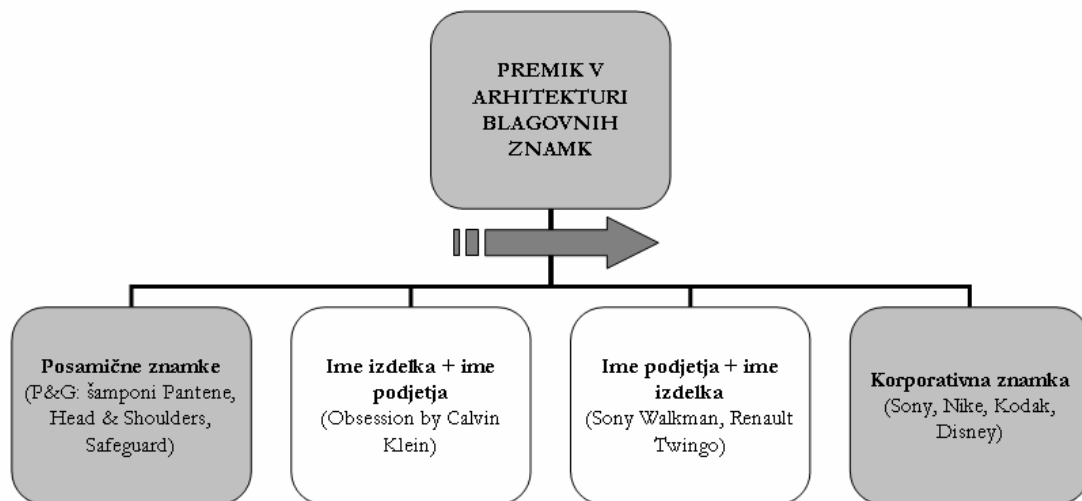
Prav to zadnje tveganje lahko podjetja s primerno odločitvijo glede izbire strategije označevanja z blagovno znamko zmanjšajo. Aaker in Joachimsthaler ponujata v razmislek in pomoč pri tovrstni odločitvi podjetja model arhitekture blagovnih znamk (2000, str. 104-106). Arhitektura blagovnih znamk predstavlja organizacijo in strukturo portfelja blagovnih znamk in sicer na način natančne določitve vlog in narave razmerij med posameznimi blagovnimi znamkami (npr. med Citibank in MasterCard) in med različnimi izdelčno - tržnimi okviri (npr. med tovornjaki Ford in avtomobili Ford).

Omenjen model arhitekture blagovnih znamk povezuje skrajni možnosti strategije označevanja in sicer na eni strani posamično označevanje z blagovno znamko ter na drugi strani korporacijsko označevanje³. Poleg teh dveh skrajnih strategij, pa imajo podjetja možnost izbirati tudi med dvema tako imenovanima kombiniranimi strategijama označevanja: pri obeh se sicer uporablja tako ime izdelka kot tudi ime podjetja, vendar pa gre v prvem primeru za strategijo označevanja, kjer je ime izdelka povezano z imenom podjetja (npr. Obsession by

³ Nekateri tuji avtorji (npr. Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 107; Meffert, Bierwirth, Burmann, 2002, str. 172) za strategijo označevanja izdelkov s posamičnimi znamkami uporabljajo angleški izraz »house of brands«, za strategijo označevanja izdelkov z imenom podjetja pa izraz »branded house«.

Calvin Klein), v drugem pa za tako imenovano strategijo podznamk, ko je ime podjetja bolj poudarjeno (Sony Walkman, Renault Twingo)⁴.

Slika 2: Arhitektura blagovnih znamk



Vir: Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 105

Kakšna arhitektura blagovnih znamk je torej za posamezno podjetje najustreznejša? V literaturi ne najdemo jasnega odgovora. Vsako posamezno podjetje se mora odločiti na podlagi različnih dejavnikov. Saunders in Guoqum (1996) navajata kot najpomembnejše ugled podjetja, raznolikost njegove ponudbe, finančne in druge vire (npr. znanje in sposobnosti) za razvoj in vzdrževanje blagovnih znamk ter intenzivnost širitve blagovne znamke na tuje trge. Na odločitev glede označevanja pa vplivajo tudi različni odzivi posameznih tržnih segmentov, pri čemer se izraziteje kažejo razlike med mlajšimi in starejšimi kupci.

Poleg odločitve o strategiji označevanja z blagovno znamko, se mora podjetje odločiti tudi o izbiri strategije blagovne znamke, da bi se tako ustrezno in učinkovito prilagodilo vedno novim spremembam v okolju, v katerem podjetje posluje. Po mnenju avtorjev Tybout in Carpenter se strategije blagovne znamke razlikujejo glede na to, ali gre za funkcionalno blagovno znamko (angl. functional brand), podobo (angl. image brand) ali za izkustveno blagovno znamko (angl.

⁴ Angleški izraz za strategijo označevanja, kjer je ime izdelka povezano z imenom podjetja, je »endorsed brand«. Pri tem uveljavljeno ime podjetja izdelku zagotavlja verodostojnost. Kadar pa je ime podjetja bolj poudarjeno kot ime izdelka, pa gre za strategijo podznamk (angleški izraz za to je »subbrand«) (Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 106).

experiential brand) (2001, str. 74-98). *Funkcionalno blagovno znamko* kupec kupi z namenom zadovoljitve svojih funkcionalnih potreb, kot na primer čiščenje oblek, britje, pomiritev glavobola. Te blagovne znamke temeljijo predvsem na značilnostih izdelka in cene. *Blagovne znamke kot podobe* nastajajo z izdelki in s storitvami, pri katerih je težko razviti razlikovalne značilnosti, oceniti kakovost ali izraziti ugotovitev o uporabniku. Strategije tako vključujejo ustvarjanje značilnega dizajna (npr. pisala Mont Blanc), povezovanje s slavnimi osebami (npr. Armani obleke nosijo Robert de Niro, Tom Hanks in Warren Beatty) ali pa ustvarjanje vplivne oglaševalske podobe (npr. Marlboro Man). Tipično posredujejo pozitivno sporočilo o uporabniku blagovne znamke. Blagovne znamke kot podobe vključujejo izdelke namenjene prodaji na medorganizacijskih trgih (B2B) kot so Intel, McKinsey & Company in Goldman Sachs. Pri *izkustvenih blagovnih znamkah* pa ne gre le za pridobitev določenega izdelka (storitve), pač pa kupec povezuje ljudi in kraje z blagovno znamko. Primeri so lahko na primer kavarna Starbucks, knjigarna Barnes & Noble ali obisk Disneylanda.

Sčasoma se podjetja soočijo z vprašanjem o možnosti nadaljnjega razvoja blagovne znamke. Prav tu se v literaturi srečamo s pojavom, ko avtor v svojem novejšem delu k strategijam blagovne znamke doda tudi strategijo kombiniranja dveh ali več uveljavljenih blagovnih znamk (angl. co-branding). Kotler namreč prvotno razlikuje (1996, str. 454) med štirimi osnovnimi strategijami blagovne znamke: (1) širitev skupine izdelkov, pri čemer gre za širitev blagovne znamke v isti skupini izdelkov (angl. line extensions), (2) širitev blagovne znamke, pri čemer gre za širitev blagovne znamke v novo skupino izdelkov (angl. brand extensions), (3) več blagovnih znamk, pri čemer gre za vpeljavo novih imen blagovnih znamk v že obstoječi skupini izdelkov (angl. multibrands) in (4) nove blagovne znamke, pri čemer gre za novo blagovno znamko za novo skupino izdelkov. V njegovem novejšem delu (2003, str. 431, 434) pa med strategije blagovne znamke uvrsti tudi *partnersko povezovanje blagovnih znamk*, torej kombiniranje dveh ali več uveljavljenih blagovnih znamk v ponudbo, ki ga poimenuje tudi *dvojno označevanje z blagovno znamko* (angl. dual branding). Strategijo opiše kot pričakovanje vsakega izmed udeležencev v tej zvezi, da bo druga blagovna znamka spodbudila izbor ponujenega izdelka ali storitve oziroma nakupni namen. Prav tako gre za upanje obeh udeleženi strank, da bosta na ta način dosegle nove ciljne skupine in nove trge oziroma tržne deleže.

Označevanje z blagovno znamko postavlja podjetjem velike izzive in je danes eno najmočnejših vodil podjetniškega ustvarjanja. Vitalnega pomena je odločitev glede izbire imena oziroma strategije označevanja, pri čemer lahko ugotovimo, da večji poudarek v primerjavi s posamično znamko leži na korporativnih znamkah. O strategiji blagovne znamke se podjetja odločajo glede na naravo posamezne blagovne znamke, odločitve glede širitve blagovnih znamk pa temeljijo na skladnosti vrednot in njihovih simbolnih pomenih. Kot enega izmed ključnih

načinov za ustvarjanje vrednosti in uspešno umeščanje blagovne znamke bi poudarila strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk.

2.2.4. Upravljanje blagovnih znamk

Strateško upravljanje blagovnih znamk, ki ga zapoveduje novodobni imperativ vodilne blagovne znamke, presega klasični koncept upravljanja blagovnih znamk, ki ga je leta 1931 uvedel Procter & Gamble. Klasični koncept temelji na vodjih blagovnih znamk (angl. brand manager), ki so odgovorni za trženje blagovne znamke in le-to koordinirajo s prodajo in proizvodnjo. Vodja blagovne znamke analizira prodajo in dobiček, da bi tako določil problematične trge, podrobno utemeljil problem, oblikoval njegovo rešitev in v končni fazi nadziral izvedbo te rešitve. Vendar pa je njegova vloga omejena bolj ali manj na koordinacijo in oblikovanje predlogov, ne gre pa za dejanskega vodjo s pristojnostmi, ki bi imel širok spekter možnosti odločanja (Katsanis, 1999). Prav zato je možnost za uspešno vodenje kompleksnejšega sistema, ki ne vključuje samo sodelovanja pri razvoju novega izdelka, predlaganja izboljšav pri že obstoječih izdelkih, predlaganja programa trženja, sodelovanja z oglaševalskimi agencijami, pač pa obsega tudi raziskave in razvoj, proizvodnjo in logistiko, toliko manjša. Podjetje v okviru klasičnega koncepta sicer ne zapostavi nobene blagovne znamke, vendar blagovne znamke znotraj podjetja tekmujejo med seboj za čim večji delež sredstev za trženje. Prav tako je ta sistem največkrat omejen le na določen obseg relevantnih trgov. Največja pomanjkljivost klasičnega koncepta upravljanja blagovnih znamk pa je prav gotovo ocenjevanje uspešnosti blagovne znamke na osnovi kratkoročnih rezultatov. V primeru kratkoročne uspešnosti in povečane prodaje v okviru posamezne blagovne znamke, lahko odločitev za dodatno vlaganje v to blagovno znamko dolgoročno povzroči prav nasprotno učinke, glede na to, da se s tem krši osnovno načelo, ki pravi da se blagovne znamke ne da ustvariti čez noč. Prav to lahko sicer povzroči kratkoročno zmanjšanje dobička, vendar pa se rezultati vlaganja v blagovno znamko vendarle pokažejo šele na daljši rok (Vodlan, 2003, str. 18).

Klasični koncept upravljanja blagovnih znamk je podjetju Procter & Gamble dobro služil desetletja, prav tako pa se je v preteklosti uveljavil v večini podjetij na porabniških trgih, predvsem v podjetjih, za katera je značilen zelo raznolik izdelčni sortiment (Katsanis, 1999). Vendar pa koncept ne more zagotoviti učinkovitega odziva na vse večjo kompleksnost trgov, močno konkurenco, sil globalnega poslovanja ter poslovnega okolja agresivnih strategij

blagovnih znamk. Prav iz teh razlogov nov model, ki temelji na vodstvu blagovne znamke⁵ postopno nadomešča klasični model upravljanja. Bistvena razlika je v tem, da nov model poudarja strateško odločanje in temelji na identiteti blagovne znamke. Primerjava med klasičnim in sodobnim konceptom upravljanja blagovnih znamk po Aakerju in Joachimsthalerju je prikazana v tabeli 1.

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

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

Vir: Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 8

Strateško upravljanje blagovnih znamk, ki je opredeljeno v sodobnem konceptu, se izvaja torej v okviru višjih položajev na hierarhični lestvici v posameznem podjetju, pri čemer je vodja blagovne znamke vodja tima z več pristojnostmi v primerjavi z vlogo vodje v klasičnem konceptu. V središču upravljanja je premoženje blagovne znamke in vrednotenje le-tega,

⁵ Avtorja David A. Aaker in Erich Joachimsthaler ga poimenujeta »brand leadership model«.

kateremu se bomo prav posebej posvetili v naslednjem poglavju magistrskega dela. Pri tem gre za kompleksno arhitekturo blagovnih znamk s številnimi izdelki na različnih trgih in težnjo označevanja s korporativno ali pa s tako imenovano kombinirano blagovno znamko. Tržno komuniciranje je lahko uspešno le, če gre tako za notranje kot tudi za zunanje komuniciranje, pri čemer imajo zaposleni v podjetju in njihova težnja po čim boljšem razumevanju in istovetnem izražanju vrednot podjetja in njegovih blagovnih znamk ključno vlogo. Sodobni koncept upravljanja blagovne znamke utemeljuje tudi globalno usmeritev podjetij.

Upravljanje s podobo podjetja in blagovno znamko je torej ključna strateška naloga posameznega globalno delujočega podjetja. Kot navajata Pickton in Broderick (2001, str. 23) strateško upravljanje vključuje štiri ključne cilje:

- razumevanje identitete blagovnih znamk podjetja;
- komuniciranje blagovnih znamk različnim ciljnim skupinam;
- vodenje blagovnih znamk skozi njihove življenjske cikle;
- povečevanje premoženja blagovne znamke.

Cilj paradigme vodilnih blagovnih znamk (angl. brand leadership paradigm), ki utemeljuje strateško upravljanje blagovnih znamk, je ustvariti močne blagovne znamke. Kaj pa pravzaprav je močna znamka? Je to t.i. super blagovna znamka (angl. superbrand)? Je globalna strategija pri tem nujna? Gre torej za najboljše globalne ali za t.i. kultne blagovne znamke? The Business Week skupaj z Interbrandom vsako leto objavlja rezultate vrednotenja blagovnih znamk po Interbrandovi metodi, ki je ena izmed najbolj uveljavljenih metod vrednotenja blagovnih znamk. Omenjena metoda temelji na upoštevanju povprečnih neto dobičkov, ki jih je možno pripisati blagovni znamki, za obdobje treh let⁶. Najboljše globalne blagovne znamke predstavlja 100 globalnih blagovnih znamk najvišjih vrednosti (Brady et al., 2004, str. 64). Sledijo tri tabele, ki jasno prikazujejo izračunane vrednosti blagovnih znamk po omenjeni metodi: tabela 2 prikazuje blagovne znamke, ki so v letu 2004 dosegle najvišjo vrednost, tabela 3 prikazuje blagovne znamke, katerih vrednost se je v letu 2004 povečala glede na leto 2003 in tabela 3 prikazuje blagovne znamke, ki so v primerjavi z lanskim letom največ izgubile.

⁶ Poleg podatkov o dobičku za ugotovitev vrednosti blagovne znamke potrebujemo tudi oceno sposobnosti blagovne znamke za ustvarjanje denarnega toka v prihodnosti ter ustrezni multiplikator.

Tabela 2: Seznam desetih globalnih blagovnih znamk z največjo vrednostjo v letu 2004

Rang	Blagovna znamka	Vrednost v milijardah dolarjev
1	COCA-COLA	67,39
2	MICROSOFT	61,37
3	IBM	53,79
4	GE	44,11
5	INTEL	33,50
6	DISNEY	27,11
7	McDONALD'S	25,00
8	NOKIA	24,04
9	TOYOTA	22,67
10	MARLBORO	22,13

Vir: Brady et al., 2004, str. 64

Tabela 3: Seznam »velikih zmagovalcev« v letu 2004

Rang	Blagovna znamka	Vrednost blagovne znamke v milijardah dolarjev (2004)	Vrednost blagovne znamke v milijardah dolarjev (2003)	Odstotna sprememba
43	APPLE	6,87	5,55	+24
66	AMAZON.COM	4,16	3,40	+22
61	YAHOO!	4,55	3,89	+17
21	SAMSUNG	12,55	10,85	+16
33	HSBC	8,67	7,56	+15

Vir: Brady et al., 2004, str. 66

Tabela 4: Seznam »poražencev« v letu 2004

Rang	Blagovna znamka	Vrednost blagovne znamke v milijardah dolarjev (2004)	Vrednost blagovne znamke v milijardah dolarjev (2003)	Odstotna sprememba
53	KODAK	5,23	7,83	-33
46	NINTENDO	6,48	8,19	-21
8	NOKIA	24,04	29,44	-18
82	AOL	3,25	3,96	-18
19	FORD	14,47	17,07	-15

Vir: Brady et al., 2004, str. 67

Nedvomne zmagovalke razvrščanja v letu 2004 so gotovo blagovne znamke, ki so oblikovale tesne in trajnostne povezave med svojimi izdelki in/ali storitvami ter kupci in predvsem ustvarile visoko identifikacijsko stopnjo z znamko. Prav tako pa so tudi dolga leta uspešno uveljavljene blagovne znamke spoznale pomembnost moči kupca in svoje trženjske strategije usmerile prav v odnose s kupci in poudarile blagovno znamko kot izkušnjo. Rezultati prav tako kažejo na velik pomen močnih blagovnih znamk, ki delujejo globalno in vendar svoje trženjske strategije usmerjajo glede na specifične potrebe posameznih trgov.

2.2.5. Vrednotenje blagovne znamke

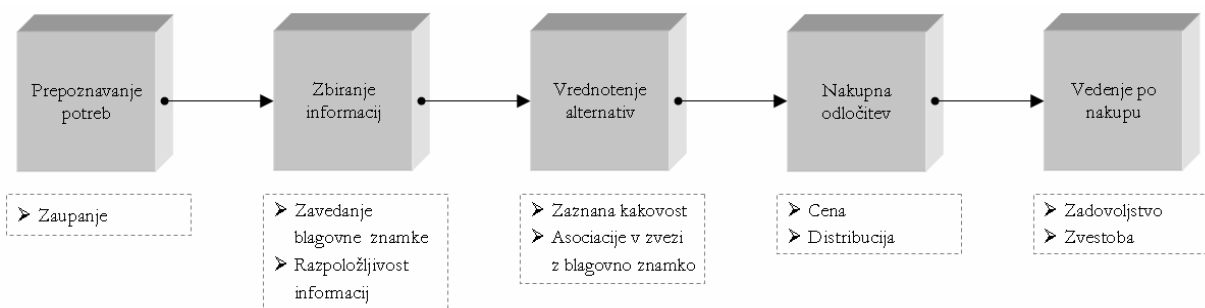
Koncept premoženja blagovne znamke, ki je nastal v 80-tih letih prejšnjega stoletja, je danes eden izmed najpopularnejših in pomembnih trženjskih konceptov. Pozitivna posledica pojava tega koncepta je bilo povečanje pomena blagovne znamke v trženjskih strategijah, vendar pa je hkrati nastalo mnogo različnih definicij omenjenega koncepta, kar je povzročalo zmedo. Prav zato ne moremo govoriti o enotnem mnenju o tem, kakšen naj bo dejansko koncept premoženja blagovne znamke in kako naj ga merimo (Keller, 2003, str. 42). Glede na avtorja Ouwersloot in Tudorica (2001, str. 3) gre za temeljno razliko v pojmovanju med *finančno-ekonomskim vidikom* in *vidikom, ki temelji na odnosu s kupci* (angl. *customer-based view*). Finančno-ekonomski vidik govori o premoženju blagovne znamke kot o (finančni) vrednosti blagovnih znamk, pri čemer je blagovna znamka opredeljena kot postavka v bilanci stanja podjetja. Vidik, ki temelji na odnosu s kupci, tako posamezniki kot organizacijami, pa premoženje blagovne znamke definira kot razlikovalni učinek, ki ga ima znanje o blagovni znamki na vedenje kupcev kot njihov odziv na trženje blagovne znamke. Gre za tri ključne sestavine te definicije: razlikovalni učinek, poznavanje blagovne znamke in odziv kupca na trženjske aktivnosti (Keller, 2003, str. 60). Kljub dvema navidez popolnoma različnima vidikoma pa ne moremo prezreti jasne povezanosti med obema. Gre namreč za to, da se mora tudi vedenje kupcev, torej njihov odnos do posamezne blagovne znamke, v končni fazi izraziti prav v finančni vrednosti blagovne znamke. Definicija premoženja blagovne znamke, ki temelji na odnosu kupcev do blagovne znamke, pridobi svoj pravi pomen torej šele, ko razlikovalni učinek pripelje do neke oblike odziva kupcev.

Podobno tudi Kotler (2003, str. 422) premoženje blagovne znamke definira kot pozitivni razlikovalni učinek, katerega posledica je odziv kupcev na izdelek oziroma storitev ob predpostavki poznavanja imena blagovne znamke. Premoženje blagovne znamke se odraža v preferenci kupca za določen izdelek, ob tem, da ima možnost izbrati drugega, pri čemer sta izdelka pravzaprav identična. Stopnja, do katere so kupci pripravljeni plačati več za določeno blagovno znamko, je merilo za premoženje blagovne znamke. Pri tem pa moramo premoženje (angl. *brand equity*) blagovne znamke razlikovati od vrednotenja blagovne znamke (angl. *brand valuation*), ki pomeni ocenitev skupne finančne vrednosti znamke.

Medtem ko lahko z neko gotovostjo ugotovimo, da obstaja soglasnost glede pomena razlikovalnega učinka blagovne znamke, pa obstajajo različna mnenja glede razsežnosti premoženja blagovne znamke. Mnenje Kellerja (2003, str. 67, 70) je najbolj restriktivno glede na to, da je po njegovem mnenju izvor premoženja blagovne znamke v zavedanju blagovne znamke (angl. *brand awareness*) in njeni podobi, vsi ostali učinki pa se izpeljejo iz omenjenih

dveh. Aaker (1991, str. 16) poda širšo razlago in premoženje blagovne znamke opredeli s petimi dimenzijami: zvestoba določeni blagovni znamki (angl. brand loyalty), zavedanje blagovne znamke, zaznana kakovost (angl. perceived quality), asociacije v zvezi z blagovno znamko (angl. brand associations) in drugo pravno zaščiteno premoženje blagovne znamke. Tudi Kapferer (1997, str. 35) razširi stališče Kellerja z definicijo blagovne znamke kot premoženje podjetja, pri čemer gre za naslednje dimenzije: zavedanje blagovne znamke, podoba blagovne znamke, zaznana kakovost, blagovna znamka kot živeči spomin, dobro poznavanje blagovne znamke in povezovanje. Ouwersloot in Tudorica (2001, str. 4) sta glede na to, da stališča vseh treh avtorjev povezuje kupec in njegov odnos do določene blagovne znamke, podala »salomonski« predlog: premoženje blagovne znamke sta utemeljila z modelom vedenja kupca oziroma s procesom nakupnega odločanja (Kotler, Armstrong, 2001, str. 193) in ga dopolnila z dimenzijami premoženja blagovne znamke.

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



Vir: Ouwersloot, Tudorica, 2001, str. 4

V današnjem konkurenčnem času so navadno podjetja tista, ki s ponudbo vedno novih izdelkov ustvarjajo *potrebo* kupca. Pri tem imajo blagovne znamke pomembno vlogo, saj kupcu vzbujajo *zaupanje* in mu pomagajo pri sprejemanju ideje o tem, da dejansko potrebuje nov izdelek. Kot enega izmed primerov ponudbe vedno novih inovacij, bi lahko omenili korporacijo Microsoft, ki stalno ponuja novosti in nove verzije svoje programske opreme z obljubo novih značilnosti in zmožnosti. Sledi faza *zbiranja informacij* o vseh možnih alternativah, ki bi zadovoljile potrebo kupca in jo Keller, Aaker, Kapferer in drugi poimenujejo *zavedanje blagovne znamke*. Kupec naj bi se zavedal dejstva, da lahko določena blagovna znamka poda rešitev za njegov problem in čim večkrat se kupec spomni določene blagovne znamke in večja je *razpoložljivost informacij* o njej, tem večje je njeno premoženje. V nadaljevanju skuša kupec *ovrednotiti alternative*, pri čemer pomembno vlogo odigra t.i. *zaznana kakovost*, ki vpliva tudi na asociacije v zvezi z blagovno znamko v mnogih kontekstih. *Asociacije v zvezi z blagovno znamko* lahko predstavljajo vse, kar kupca povezuje z blagovno znamko. Lahko vključujejo predstave

uporabnika, lastnosti izdelka, različne situacije, organizacijske asociacije, osebnost znamke, simbole. Velik del upravljanja z blagovno znamko vključuje prav določanje asociacij, ki jih podjetje razvija, čemur sledi ustvarjanje programov, ki povezujejo te asociacije z znamko. Pri *nakupni odločitvi* cena, ki jo je kupec pripravljen plačati za določeno blagovno znamko, odločilno vpliva. Pri tem pa je izrednega pomena tudi razpoložljivost izdelkov, pri čemer so podjetja z učinkovitejšo distribucijsko mrežo v veliki prednosti. *Na vedenje po nakupu* odločilno vpliva *zadovoljstvo* posameznika, ki se meri glede na to, v kolikšni meri so bila pričakovanja kupca izpolnjena ali celo presežena. Predvsem v primerih, ko so presežena, lahko kot o posledičnem konceptu govorimo o *zvestobi blagovni znamki*, ki pa je bistvo vrednosti znamke. Koncept poudarja krepitev velikosti in intenzivnosti vseh segmentov zvestobe. Blagovna znamka z majhno toda intenzivno, zvesto bazo kupcev lahko poseduje pomembno premoženje blagovne znamke.

Opisan model predstavlja torej ključno vodilo pri razvoju, upravljanju in merjenju vrednosti blagovne znamke. Na podlagi ugotovitev avtorjev de Chernatony, Dall'Olrno Riley in Harris, (1998, str. 765-781) pa naj dodamo, da je za celostno vrednotenje premoženja blagovne znamke in njene uspešnosti potrebno upoštevati tudi širši splet dejavnikov. Podjetja naj bi torej uporabljala tako poslovno utemeljena merila kot tista, ki temeljijo na vedenju kupcev. Pri tem pa je seveda bistvenega pomena, da se celostno obravnava tako notranja kot zunanja vprašanja podjetja, njegovih zaposlenih in njegovega širšega poslovnega okolja ter v meritvah upošteva morebitne nastale spremembe pri vseh naštetih dejavnikih. Eno izmed najpomembnejših vlog pri tem odigra tudi ugled: tako ugled posameznega podjetja, kot tudi njenih vodilnih managerjev.

2.3. Globalna blagovna znamka kot vidik internacionalizacije podjetja

V literaturi so kot vzrok za vse večjo in pravzaprav neizogibno internacionalizacijo podjetij navedene prednosti za rast in priložnosti za dobiček. Globalizacija trgov in rast konkurence na globalni lestvici spodbuja podjetja k širitvam njihovega poslovanja v geografskem smislu, ustanavljanju ali pridobivanju podjetij v tujih državah ter vstopanju v strateške zveze preko državnih meja. Trend globalne ekonomije opredeljuje torej mnoga podjetja, ki poslujejo na različnih trgih, preko državnih meja. Posledica globalne usmeritve podjetja pa je prav gotovo zahtevno poslovno okolje, kar izredno vpliva tudi na trženjske strategije podjetij. V procesu vzpostavljanja strategije je za podjetja nujno, da upoštevajo mednarodne dimenzije okolja, v

katerem izvajajo tržne aktivnosti. Avtorja Pickton in Broderick (2001, str. 120) navajata osem ključnih tako splošnih kot tudi specifičnih vplivov okolja na mednarodni trg:

- politično okolje;
- zakonodaja;
- ekonomsko okolje;
- družbeno okolje;
- tehnološka razvitost;
- konkurenca;
- organizacijsko okolje;
- trg.

Zahtevno poslovno okolje, širitev globalnih in regionalnih medijev, razvoj mednarodno usmerjenih trgovcev in mobilnost ljudi, blaga ter organizacij preko državnih meja, česar posledica so izredno integrirani trgi, kažejo na nujnost usmeritve pozornosti podjetij na koordiniranje in integriranje njihovih trženjskih strategij preko meja. Pri tem je eden izmed najpomembnejših elementov trženjskih strategij prav gotovo strategija označevanja z blagovno znamko.

Različni avtorji (Aaker, Joachimsthaler, 2000, Kapferer, 1997, Kotler, 2003, Douglas, Craig, Nijssen, 2001, Keller, 2003) ugotavljajo, da igra blagovna znamka ključno vlogo pri internacionalizaciji podjetij. Pri tem je ustrezna mednarodna arhitektura blagovnih znamk ključna komponenta celotne mednarodne trženjske strategije podjetja glede na to, da podaja strukturo za uveljavitev močnih blagovnih znamk na drugih trgih, diferenciacijo pridobljenih blagovnih znamk in racionalizacijo mednarodne strategije označevanja z blagovnimi znamkami posameznega podjetja. Temeljna vloga označevanja z blagovno znamko je določitev identitete globalnega podjetja in njegovega položaja na globalnem trgu.

Po mnenju avtorjev Keller in Sood (v Kotler, 2003, str. 395) je najpomembnejša naloga oblikovalcev blagovnih znamk razvoj globalne strategije. Kljub temu pa ima lahko za mnoga podjetja globalno označevanje z blagovno znamko tako pozitivne kot negativne učinke. Globalna blagovna znamka lahko zniža trženjske stroške, realizira večje ekonomije obsega v proizvodnji in distribuciji ter zagotovi dolgoročni vir rasti. Glede na Pickton in Broderick (2001, str. 129) so prednosti tudi možnost za uresničevanje trženjskih idej na svetovni ravni, česar posledica je lahko hitrejša uveljavitev posameznih izdelkov na različnih svetovnih trgih, skladnost podobe podjetja in njegovih globalnih blagovnih znamk na različnih svetovnih trgih ter poenostavitev koordinacije in nadzora tržnih programov komuniciranja. Pomanjkljivosti

globalne blagovne znamke pa se lahko izkažejo predvsem v ignoriranju pomembnih razlik v vedenju kupcev posameznega kulturnega okolja in njihovem načinu življenja in/ali konkurenčnega okolja v posameznih državah.

Dilema glede izbire med globalno standardizacijo ali diferenciacijo, pri čemer je z vidika integriranih tržnih komunikacij strategija standardizacije uporaba podobnih ali enakih programov tržnega komuniciranja v vseh državah poslovanja, strategija diferenciacije pa tržna sporočila in medije prilagaja poslovnemu okolju in jih uporablja v posameznih državah v obliki, ki je primernejša za posamezni lokalni trg, kjer podjetje posluje, je izredno kompleksna ter hkrati strateško in finančno pomembna odločitev. Strogo izvajanje programov diferenciacije na eni strani lahko vpliva na izgubo nadzora in povzroči dodatne stroške, rigidna standardizacija na drugi strani pa lahko ogrozi uveljavitev blagovne znamke in z njo označenih izdelkov ali storitev in na ta način negativno vpliva na velikost globalnega tržnega deleža.

Posledično avtorja Keller in Sood navajata sledeče predloge (Kotler, 2003, str. 395):

- Pomembno je razumevanje podobnosti in razlik na področju globalnega označevanja z blagovno znamko;
- Oblikovanje blagovne znamke mora biti temeljito tako iz strateškega vidika (uveljavitev zavedanja blagovne znamke pred oblikovanjem podobe blagovne znamke) kot tudi taktičnega (ustvarjanje virov premoženja blagovne znamke na novih trgih);
- Vzpostaviti je potrebno novo tržno infrastrukturo ali pa prilagoditi že obstoječo na posameznem trgu;
- Globalno označevanje blagovnih znamk se naj uresničuje ne le z oglaševanjem, temveč s pomočjo integriranih tržnih komunikacij;
- Z namenom pridobitve prednosti na področju distribucije, donosnosti in dodane vrednosti je potrebno pridobiti partnerje blagovnih znamk;
- Potrebno je poiskati ravnovesje med standardizacijo in diferenciacijo;
- Prav tako je potrebno uravnovesiti globalni in lokalni nadzor;
- Potrebna je jasna opredelitev blagovne znamke in izvedljivih smernic glede pozicije blagovne znamke in načina njenega trženja;
- Z namenom sprejemanja najboljših možnih kratkoročnih taktičnih in dolgoročnih strateških odločitev je pomembna vzpostavitev in uporabljanje globalnega sistema merjenja premoženja blagovne znamke;
- Primeren dizajn in ustrezna uporaba elementov blagovne znamke je lahko neprecenljiv vir premoženja blagovne znamke na svetovni ravni.

Četudi priznani profesor harvardske univerze Theodore Levitt v svojem članku, ki je bil 1983 objavljen v strokovni reviji Harvard Business Review (Levitt, 1983, str. 92-102), utemeljuje svet kot skupni trg, na katerem si posamezniki - ne glede na to, kje živijo - želijo enake izdelke in imajo enak življenjski stil - kar pa je tudi osnova za globalno standardizacijo - pa lahko glede na ugotovljeno in zgoraj navedeno lažje pritrdimo mnenju Kotlerja, (2003, str. 394), ki ugotavlja potrebo po globalnem trženju, pri čemer imajo osrednje mesto prav globalne vodilne blagovne znamke, ne pa nujno po globalni standardizaciji. Primer globalne blagovne znamke, ki je svojo globalno pozicijo v zavesti kupcev ohranila kljub temu, da se je prilagodila lokalnemu trgu (t.j. Evropi), je svetovno znana Coca – Cola. Ameriški izraz »Diet Coke« je morala namreč zaradi drugačnega in s tem neustreznega pomena dobesednega prevoda za evropski trg (»dietna kokakola«) spremeniti v ime »Coca – Cola Light«.

Kot navaja M. Brenčič (2003, str. 112) je izhodiščno vprašanje, povezano z internacionalizacijo podjetij, na katerega posledično odgovarjamo z odločitvijo glede standardizacije oziroma diferenciacije v mednarodnem trženju, sledeče: ali želi podjetje na novih trgih kupce doseči s komuniciranjem enakih izdelkov, po enakih cenah in enakih tržnih poteh ali pa se tržne strategije odražajo v diferenciranem pristopu. Pri tem ločimo tri strategije mednarodnega trženja. Strategija *nediferenciranega trženja* (NT) temelji na ponudbi standardiziranih izdelkov na vseh mednarodnih trgih z namenom pridobitve čim večjega števila kupcev, razlog zanjo pa je v zmanjšanju stroškov. Strategija *diferenciranega trženja* (DT) je zelo zahtevna strategija glede na to, da se podjetja posameznemu trgu prilagajajo in temu primerno spreminjajo sestavine trženjskega spleta. Namen prilagojenih trženjskih strategij je pričakovanje večjega odziva posameznega tržnega segmenta. Strategija *koncentriranega trženja* (KT) pa temelji na specializaciji posameznega podjetja za posamezni tržni segment kot posledica omejenih virov podjetja, kjer skuša doseči velik tržni delež. Odločitev glede izbire posamezne trženjske strategije je odvisna od mnogih dejavnikov in mogoče prav zato podjetja na novih mednarodnih trgih uresničujejo kombinacije navedenih strategij (M. Brenčič, 2003, str. 112, 113).

Danes se močne, vodilne blagovne znamke predznakom »globalne« skorajda ne morejo izogniti. Vstop blagovne znamke na tuj, nov trg, podjetjem zastavlja vedno nove in zahtevne izzive, s katerimi se, z namenom povečevanja premoženja blagovne znamke in s tem uspešnosti njenega lastnika, morajo spoprijeti. Odločitve glede posameznih strategij gotovo niso preproste, priporočljivo pa je, da temeljijo na razpoznavnih konkurenčnih prednostih, ki jih posamezno podjetje z uresničevanjem določene strategije lahko uresniči in s tem pridobi ter ohrani svoj tržni položaj. Partnersko povezovanje dveh globalnih, vodilnih blagovnih znamk kot konkurenčno orožje na globalnem trgu pri tem odigra pomembno vlogo.

3. PARTNERSKO POVEZOVANJE BLAGOVNIH ZNAMK (CO-BRANDING) KOT KONKURENČNA PREDNOST MEDNARODNEGA PODJETJA

V obdobju zadnjih dvajsetih let smo bili priča izredne rasti svetovne trgovine. Le-ta je predvsem posledica razvoja v državah Srednje in Vzhodne Evrope, Azije in latinske Amerike, kjer je hitro povečevanje blaginje ustvarilo velikanske trge za potrošne dobrine in storitve. Rast na zrelejših trgih je spodbudil tehnološki razvoj, ki se je še pred leti zdel nepredstavljen. Ti dejavniki so spodbudili razvoj podjetniških priložnosti, ki jih do sedaj še ni bilo. Posledično strategije mnogih podjetij temeljijo na strateških zvezah in skupnih vlaganjih, pri čemer je strategija partnerskega povezovanja blagovnih znamk običajna manifestacija podjetij. Pri tem je seveda potrebno omeniti, da je pojem partnerskega povezovanja blagovnih znamk v poslovnem besednjaku relativno nov in se uporablja za opis raznovrstnih trženjskih aktivnosti, ki vključujejo dve (ali celo več) blagovni znamki. Pri tem gre lahko za v osnovi sponzorsko razmerje med blagovnima znamkama adidas in All Blacks, elitno ekipo Rugbyjske Zveze Nove Zelandije (NZRU) (Motion, Leitch, Brodie, 2003, str. 1080), skupno oglaševanje, ko blagovna znamka za visoko kakovostno spodje perilo Palmers priporoča uporabo pralnega praška Perwoll, ali pa za Ferrarija med hladilniki, kot je Delia Meth-Cohn poimenovala novo linijo gospodinjskih strojev, ki jih je za Gorenje oblikoval Pininfarina, legendarni italijanski oblikovalec avtomobilov (Meth-Cohn, 2000, str. 27). Seznam možnosti je neskončen in mnogo organizacij je v strategiji partnerskega povezovanja blagovnih znamk identificiralo način za povečanje področja delovanja in vpliva njihovih blagovnih znamk, vstopanje na nove trge, privzemanje novih tehnologij, zmanjševanje stroškov s pomočjo ekonomije obsega in osvežitev lastne podobe.

Pomembnost strateškega upravljanja in razvoja blagovnih znamk se za večino podjetij še vedno povečuje in v 90-tih je vse več lastnikov blagovnih znamk uporabilo partnersko povezovanje blagovnih znamk kot način za povečevanje vrednosti njihovih blagovnih znamk in s tem premoženja podjetja. Sinergija, ki se lahko ustvari s skladnim sodelovanjem dveh primerno izbranih blagovnih znamk, je lahko izrednega pomena in povečuje tako donosnost poslovanja kot tudi vrednost blagovnih znamk obeh partnerjev. Kljub temu in prav zato so izzivi, ki jih predstavlja partnerstvo blagovnih znamk, velikanski. Misel lahko potrdimo z dejstvom, da je že oblikovanje strategije za posamezno blagovno znamko lahko težavna naloga, partnerstvo dveh (ali več) blagovnih znamk z namenom doseganja boljših poslovnih rezultatov, pa predstavlja še toliko večje izzive.

Namen označevanja z blagovno znamko (angl. branding) se izraža v dodani vrednosti, strategija partnerskega povezovanja dveh (ali več) blagovnih znamk (angl. co-branding) pa predstavlja nadgradnjo, še posebno, ker je njen cilj večja vrednost skupnega rezultata vseh sodelujočih kot je vrednost, ki bi jo lahko ustvaril posamezni lastnik blagovne znamke. Kreativnost, ki ustvarja inovativne koristi, je eden izmed temeljnih elementov strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk. Iz perspektive podjetja partnersko povezovanje blagovnih znamk predstavlja priložnost za zmagovalno-zmagovalni scenarij. Prav tako pa lahko kupcem, ki tveganja pri nakupih zmanjšujejo z izbiro določenih blagovnih znamk, zagotavlja večjo gotovost in spremeni previdnost pri nakupnih odločitvah v ponosno nakupovalno perspektivo (de Chernatony v Blackett, Boad, 1999, str. ix, x).

3.1. Opredelitev strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk

Kako bi torej opredelili omenjeno strategijo? Zakaj njena priljubljenost raste med tako različnimi organizacijami? Kakšna je njena vloga v okviru prihodnosti blagovnih znamk in trženja?

Ni potrebno posebno poudarjati, da je temelj vsakovrstnega dogovora o sodelovanju dveh partnerjev pričakovanje glede ustvarjanja vrednosti za oba partnerja, ki pa mora biti večja od tiste, ki bi jo po pričakovanju ustvaril vsak posamezni partner. To načelo pa seveda ne velja le za strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk, pač pa tudi za skupne promocijske akcije, strateške zveze in skupna vlaganja, zaradi česar to načelo ne podaja nobene razlikovalne opredelitve med temi pojmi. Da bi torej lahko odgovorili na zgoraj navedena vprašanja, podajmo nekaj definicij različnih avtorjev o strategiji partnerskega povezovanja blagovnih znamk.

Riezebos (2003, str. 98) strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk definira kot: »Vpeljava novega izdelka, označenega z dvema blagovnima znamkama, katerih (1) lastnika sta različni podjetji ali poslovni enoti, ki (2) se uporabljata tudi neodvisno druga od druge, in ki (3) obe na ta način pridobita koristi in prispevata k dodani vrednosti zveze.« Keller (2003, str. 360) pa pojem opredeli kot: »Partnersko povezovanje blagovnih znamk (angl. co-branding) – pojem se lahko poimenuje tudi partnerska zveza blagovnih znamk – je združitev dveh ali več obstoječih blagovnih znamk na skupnem izdelku ali pa v skupnem trženjskem procesu«. Obe, precej ohlapni definiciji pojma, sicer podajata uresničljiv okvir, vendar pa ne podata rešitve ob dejstvu, da lahko strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk zajemajo različne oblike. Riezebos (2003) razlaga, da se lahko strategija izvaja na različnih nivojih:

- Izdelčni nivo: nov izdelek označen z blagovno znamko se ustvari na osnovi dveh (že obstoječih) označenih izdelkov;
- Distribucijski nivo: en označen izdelek se (začasno) prodaja v kombinaciji z drugim označenim izdelkom ali pa se označeni izdelki distribuirajo na trgih, kjer ima eden izmed obeh partnerjev dobro razvito distribucijsko mrežo;
- Komunikacijski nivo: odličnost posameznega izdelka, označenega z blagovno znamko, se sporoča v tržni komunikaciji druge blagovne znamke.

Za namene magistrskega dela pa bomo uporabili definicijo Interbranda (Blackett, Boad, 1999, str. 7), ki temelji na dveh kriterijih. Prvi kriterij sporoča pričakovano trajanje posameznega partnerstva, drugi pa naravo in količino potencialne vrednosti, ki se lahko ustvari s partnerskim sodelovanjem. Navadno gre za srednjeročno do dolgoročno trajanje, ustvarjalni potencial neto vrednosti pa je premajhen, da bi opravičil oblikovanje nove blagovne znamke in/ali skupno vlaganje. Pri tem obstaja neka gotovost, da močnejše kot so blagovne znamke, ki skupaj nastopajo, bolj je verjetno, da se bo njihova identiteta ohranila.

Strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk bi tako lahko opisali kot obliko sodelovanja med dvema ali več blagovnimi znamkami, pri čemer se ohranijo vsa imena sodelujočih blagovnih znamk, kupec pa ima v tem okviru zelo pomembno vlogo. V svoji najpristnejši obliki partnersko povezovanje blagovnih znamk obsega partnersko sodelovanje, ki se sklone z namenom preišljene in strateške nadgradnje interesov dveh (ali več) partnerjev. Pravno gledano sta zadevna partnerja neodvisni enoti, njihov namen pa je ustvariti nekaj novega - izdelek ali storitev - v obsegu, ki presega meje sposobnosti in strokovnega znanja posameznega udeleženca. Lahko bi torej rekli, da sta pojma, ki definirata obravnavano strategijo, ustvariti nekaj novega in medsebojna odvisnost, pri čemer gre torej za inovacije in poudarjanje razlikovalnih značilnosti, kar pa v današnjem globalnem svetu predstavlja učinkovito konkurenčno prednost. Pri tem pa je potrebno poudariti nujnost strateškega pristopa k partnerstvu, predvsem glede na to, da tudi partnerski, združeni blagovni znamki predstavljata premoženje obeh udeleženih podjetij na način, kot če bi šlo za samostojno blagovno znamko, in se temeljito spoprijeti tako s pravnimi kot finančnimi vprašanji ter odločitvami glede upravljanja skupnega premoženja.

Za mnoga podjetja je odločitev glede partnerskega povezovanja blagovnih znamk taktične narave. Cilj takšne odločitve je koriščenje zmožnosti in ugleda partnerja, z namenom, da podjetje vstopi na nove trge, tržne sektorje ali države in s skupnim nastopom ustvari denarne tokove. Če je zveza prerasla v dolgoročneje partnerstvo, toliko bolje. Toda glavni namen je izpeljava specifičnih poslovnih iniciativ za doseg pozitivnih končnih rezultatov.

Za druga podjetja – posebna tista v tehnološkem sektorju, kjer so potrebne znatne naložbe (v osnovna sredstva), pri čemer se lahko donosi izkazujejo šele po nekaj letih – pa je strategija partnerskega povezovanja blagovnih znamk bolj stalne narave. Da pa bi zagotovili, da nobena od udeleženih blagovnih znamk zaradi partnerske zveze ne oslabi in da gre predvsem za porast koristi, se morajo uresničevati pravila učinkovitega upravljanja blagovne znamke ne glede na čas trajanja tovrstnega partnerstva.

V literaturi o partnerskem povezovanju blagovnih znamk se pojavljajo primerjave med tovrstnim partnerstvom in poroko. Skupne točke lahko najdemo v skrbni izbiri partnerja, ženitni pogodbi, izpolnitvi, potomcih, srečni in trajni zvezi, ki temelji na medsebojni združljivosti, skupnih idealih in ambicijah. V nasprotju s temeljno idejo o zakonski zvezi, pa je lahko partnersko povezovanje blagovnih znamk namerno le kratkoročne narave, pri čemer gre predvsem za trajanje priložnosti. V primeru nenamerne kratkoročnega partnerskega sodelovanja kot posledica neuspešnega upravljanja partnerskih, združenih blagovnih znamk, pa obstaja velika verjetnost – kljub morebitnim kratkoročnim dobičkom – škodovanja dolgoročnim interesom posamezne blagovne znamke. Prav zato je pomembno poudariti, da je partnersko povezovanje blagovnih znamk zelo resna poslovna pobuda, ki vsebuje ključna sredstva zadevnih partnerjev in je prav zato nujno, da so le-ta stalno upoštevana s strani obeh partnerjev v celotnem obdobju partnerskega razmerja (Blackett, Boad, 1999, str. 20).

3.1.1. Časovnost različnih oblik sodelovanja

Različni primeri partnerskega sodelovanja kažejo na različnost v trajanju in sicer od treh mesecev pa do desetih let, pri čemer je trajanje odvisno od življenjskega cikla izdelkov in/ali značilnosti vključenih trgov. Na primer sodelovanje med korporacijama McDonald's in Walt Disney pri pospeševanju prodaje in tržnem komuniciranju za izdelke McDonald's-a, ki uporabljajo teme in karakterje iz filmov Disney kot je npr. Levji kralj, bi lahko trajalo tri do štiri mesece in se najbolje opiše kot skupna promocija. Na drugi strani pa Mercedes-Benz in Swatch sodelujeta pri razvoju, proizvodnji in lansiranju novega mestnega vozila, pri procesu torej, ki lahko traja tudi več let. Takšno obliko sodelovanja najbolje opišemo kot skupno vlaganje. Podobno veliko letalskih družb sodeluje na področju trženja povezav in poletov ter trženja kupcem v globalnih iniciativah kot npr. oneworld ali Star Alliance. Za te iniciative je značilno, da nimajo očitne zaključne točke, za njih so bile namreč ustvarjene nove identitete blagovnih znamk in so v splošnem opisane kot zavezništva (Blackett, Boad, 1999, str. 8).

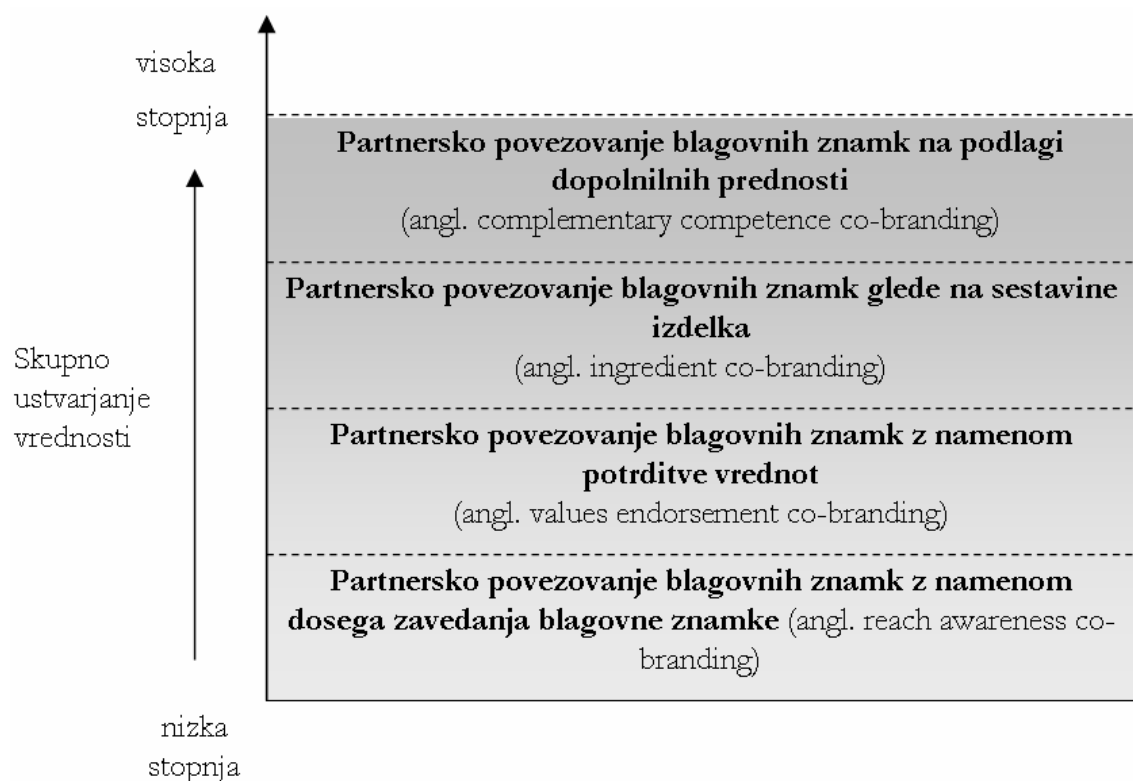
Med tema dvema skrajnostma pa lahko uvrstimo veliko število različnih sporazumov o sodelovanju, ki jih običajno opišemo kot strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk.

Kot primer služita Coca-Cola z NutraSweet z namenom proizvodnje in trženja nizkokalorične kokakole Diet Coke (v Evropi Coca-Cola Light) ali Intel z raznolikimi izdelovalci osebnih računalnikov z namenom označevanja računalniške strojne opreme z logotipom »Intel Inside« ob blagovni znamki proizvajalca. Tudi tovrstna sodelovanja nimajo določene zaključne točke. Zdi se, da načrtovano trajanje močno vpliva na kategorizacijo različnih stopenj sodelovanja, vendar pa to ni edini razlikovalni dejavnik. Dolgoročneje oblike sodelovanja vsebujejo načeloma znatnejši prispevek sredstev in strokovnega znanja in s tem tudi večji potencial za ustvarjanje skupne vrednosti.

3.1.2. Ustvarjanje skupne vrednosti med podjetjema

Interbrand (Blackett, Boad, 1999) je razvil model za opredelitev različnih tipov partnerskega povezovanja blagovnih znamk z namenom ustvarjanja skupne vrednosti. Posamezni tipi sodelovanja se razlikujejo glede na naravo posamezne oblike sodelovanja in pojem, ki ga opisuje. Do neke mere so model in njegove komponente povezane z nivoji sodelovanja, ki jih je opredelil Riezebos (2003, str. 98).

Slika 4: Različni tipi partnerskega povezovanja blagovnih znamk z vidika ustvarjanja skupne vrednosti



Vir: Interbrand (Blackett, Boad, 1999, str. 9)

3.1.2.1. Partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom dosega zavedanja blagovne znamke⁷

Partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom povečanja zavedanja blagovne znamke s pomočjo baze kupcev partnerja je najnižja stopnja soudeležbe in s tem ustvarjanja vrednosti. Pri tem gre za široko paleto možnih partnerjev. Mnogo partnerstev z namenom neposrednega trženja temelji na tej osnovi, prav tako pa to načelo dobro opisujejo partnerstva med dobavitelji kreditnih kartic in drugimi partnerji na podlagi strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk. Kot primer lahko navedemo partnerstvo med American Express in Delta Airlines, pri čemer je American Express vpeljal različico svoje nove kreditne kartice Optima v dogovoru z letalsko družbo Delta Airlines glede programa SkyMiles pod obema blagovnimama znamkama in povabil člane programa SkyMiles k včlanitvi. Korist za člane je bila v tem, da so pridobili (zračne) milje (ki jih lahko uporabijo za brezplačne polete) v zameno za dolarje, ki so jih porabili ob uporabi kartice. American Express je s tem pridobil uporabnike in povečal transakcije pri kartici Optima, Delta pa je s tem obogatila paket koristi, ki jih je lahko ponudila svojim članom SkyMiles, s čimer se je povečala njihova zvestoba programu in s tem tudi verjetnost, da bodo leteli z Delto. Korist podjetij, ki izdajajo kartice je načeloma v tem, da dodatni uporabniki povečujejo volumen transakcij, korist podjetij, ki kupcem tržijo neposredno, pa je lahko različna. Na primer primarni cilj programa SkyMiles je bil razširitev ponudbe koristi obstoječim članom, kreditna kartica, označena s partnerskima blagovnimama znamkama General Motors in Visa v Veliki Britaniji, pa je korporaciji General Motors omogočila povečevanje zavedanja njene blagovne znamke Vauxhall. General Motors je s tem torej pridobil možnost za povečanje baze potencialnih kupcev v Veliki Britaniji (Blackett, Boad, 1999, str. 10).

Na tej najnižji stopnji strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk lahko torej vsak izmed sodelujočih partnerjev doseže koristi in izkoristi možnosti za prihodek, pri čemer obstaja tudi možnost povečanja zavedanja njegove blagovne znamke med široko množico porabnikov. Seveda mora pri tem obstajati naraščajoča korist za porabnike, ki spodbuja pozitivne asociacije v zvezi s partnerskim povezovanjem blagovnih znamk. V okviru teh omejitev je izbira partnerjev široka (Kippenberger, 2000, str. 12).

⁷ Angl. reach awareness co-branding (Blackett, Boad, 1999, str. 9).

3.1.2.2. Partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom potrditve vrednot⁸

Na drugi stopnji ustvarjanja vrednosti temelji sodelovanje v okviru strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk na medsebojni potrditvi vrednot obeh blagovnih znamk in umeščanja le-teh. Osnovni razlog za združevanje je torej oblikovanje, krepitev in podpora obeh udeleženih blagovnih znamk. Blagovne znamke, ki sodelujejo v tovrstnih partnerstvih, se morajo ujemati v vrednotah in asociacijah, ki so povezane z blagovnimi znamkami, cilj pa je, da se ohranijo v zavesti kupcev oziroma si mesto v mislih kupcev šele pridobijo. Prav to precej zmanjša izbiro potencialnih partnerjev, hkrati pa zveča vrednost ustvarjalnega potenciala v primerjavi s prvo stopnjo partnerskega sodelovanja (Ugglä v Sandeberg, Östlund, 2003, str. 12).

Dober primer partnerskega povezovanja blagovnih znamk z namenom potrditve vrednot je sodelovanje med francosko kulinarčno akademijo Le Cordon Bleu, katere blagovna znamka je postala sinonim za najvišje kuharske standarde, in podjetjem Tefal, ki je vodilni francoski proizvajalec kuhinjskih izdelkov. Poznana blagovna znamka Cordon Bleu je povečala opaznost novih visoko kakovostnih kuhinjskih izdelkov in s tem pripomogla k večjemu zavedanju blagovne znamke Tefal Integral. Hkrati pa je blagovno znamko Integral povezala z močno asociacijo na kulinarčno kakovost, posebno, ker so bili šefi akademije Cordon Bleu prikazani, kako uporabljajo kuhinjske izdelke Integral, s čimer so potrdili njihove kakovostne vrednosti in s tem izpolnili tudi pogoje za drugo stopnjo partnerskega povezovanja blagovnih znamk. Prav ta primer poudari pomembnost pravilne izbire partnerja ob večjem potencialu ustvarjanja vrednosti (Kippenberger, 2000, str. 13).

V okvir druge stopnje partnerskega povezovanja blagovnih znamk bi lahko uvrstili tudi sodelovanje med dobrodelnimi ustanovami in bankami, pri čemer sodelovanje temelji na konceptu, kjer banka majhen delež svojega prihodka na podlagi transakcij vrne dobrodelni ustanovi kot provizijo za imetnike kartic, ki jih je le-ta pridobila. Tako ima dobrodelna ustanova koristi zaradi dodatnih prihodkov, banka pridobi dodatni volumen transakcij, stranke pa dober občutek, da so darovale za dobre namene, brez da bi plačale en sam tolar. Banki se poveča ugled, hkrati pa se ustvarijo pozitivne asociacije v zvezi z njeno blagovno znamko, ker je »žrtvovala« delež svojega prihodka za dobro stvar, kar stranke zelo cenijo.

⁸ Angl. values endorsement co-branding (Blackett, Boad, 1999, str. 10).

Pri tem moramo opozoriti na precejšnjo podobnost med to vrsto sodelovanja in tradicionalnim korporativnim sponzorstvom, pri čemer podjetje podari določeno vsoto za vredno družbeno stvar v zameno za promocijo lastne blagovne znamke. Klasična primera za tovrstno obliko sodelovanja sta dolgoročno sponzorstvo Metropolitanske opere v New Yorku s strani podjetja Texaco in sponzorstvo Royal Shakespeare Company v Veliki Britaniji s strani Royal Insurance (Blackett, Boad, 1999, str. 11).

3.1.2.3. Partnersko povezovanje blagovnih znamk glede na sestavine izdelka⁹

Izmed vseh štirih stopenj partnerskega povezovanja blagovnih znamk najdemo v literaturi najpogosteje opis strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk glede na sestavine izdelka. S to obliko partnerskega povezovanja blagovnih znamk tipično povezujemo dva primera: sodelovanje med izdelovalci osebnih računalnikov in podjetjem Intel ter med nizkokalorično kokakolo Diet Coke in sladilom NutraSweet. Pri tem se večja vrednost ustvarja na način, da vodilna blagovna znamka na posameznem trgu izdelkov, ki ga označuje, ponuja kot sestavino drugega z blagovno znamko označenega izdelka. Bistvo strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk glede na sestavine izdelka je v tem, da proizvajalec, ki želi posredovati jasno sporočilo o lastnostih in vrednotah njegovih izdelkov, uporablja in komunicira z blagovno znamko označene sestavine, ki s podobo blagovne znamke okrepijo želene lastnosti in vrednote izdelka. Korist proizvajalca - dobavitelja posamezne sestavine je v zagotovljenem prodajnem volumnu, istočasno pa se krepi moč blagovne znamke izdelka - sestavine. Korist proizvajalca - gostitelja pa je v potrditvi lastnosti in podobe njegovih izdelkov, pri čemer deli stroške trženja (Kippenberger, 2000, str. 13).

Pri tem se postavi vprašanje, ali se lahko definicija partnerskega povezovanja blagovnih znamk glede na sestavine uporabi tudi za storitve. V literaturi ne najdemo natančno opredeljenega odgovora, pa vendar nam primeri kot so »televizije Bang&Olufsen ali filmski kanal HBO v vsako hotelsko sobo« podajajo opise tovrstnih oblik sodelovanja. Podobno se lahko vprašamo v primeru, ko Avis oglašuje uporabo avtomobilov GM, ali gre za partnersko povezovanje blagovnih znamk glede na sestavine in so avtomobili »sestavine« širše celotne storitvene ponudbe? (Blackett, Boad, 1999, str. 13). Glede na to, da lahko podjetje na mednarodnih trgih ponuja storitve v različnih oblikah – storitev je pri tem lahko ali pa tudi ne vezana na fizični

⁹ Angl. ingredient co-branding (Blackett, Boad, 1999, str. 12).

izdelek, pri tem pa gre za stopnjevanje ponudbe od izdelka preko hibrida (enak delež izdelka in storitve) do storitve same (M. Brenčič, 2003, str. 353) – pri čemer storitve predstavljajo različne prednosti in vrednote, zelo težko opredelimo jasno mejo med drugo in tretjo stopnjo strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk.

Pogoj za uspešno partnersko povezovanje blagovnih znamk glede na sestavine izdelka je obstoj dveh močnih blagovnih znamk. Prav zato je lahko izbira potencialnih partnerjev za tovrstno sodelovanje na večino trgov izredno majhna. V primerih, ko je ena izmed sodelujočih blagovnih znamk vendarle še na začetku poti lastnega uveljavljanja, pa je predpogoj za uspešnost partnerskega sodelovanja pripravljenost lastnika te blagovne znamke za investiranje v razvoj močnejše, vodilne blagovne znamke.

3.1.2.3.1. Opis strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk glede na sestavine izdelka

Partnersko povezovanje blagovnih znamk glede na sestavine izdelka je zelo specifična kategorija obravnavane strategije. Medtem ko gre običajno za skupni, partnerski nastop dveh blagovnih znamk v okviru določene ponudbe kupcem, pa so blagovne znamke, ki označujejo sestavine posameznih izdelkov, sestavni deli končnega izdelka (Blackett, Boad, 1999, str. 66). Norris (1992, str. 20) pa pravi, da je to proces, v katerem so ključne lastnosti posamezne blagovne znamke vključene v drugo blagovno znamko kot sestavine.

Glede na avtorja Desai in Keller (2002, str. 85) je osnovna motivacija za uporabo označevanja z blagovno znamko glede na sestavine izdelka v možnosti večje diferenciranosti blagovne znamke – gostiteljice v primerjavi s konkurenčnimi izdelki z jasnim poudarjanjem lastnosti sestavine (npr. piškot Safeway z mlečno čokolado proti piškotu Safeway z mlečno čokolado Hershey). Na ta način se izboljša konkurenčni položaj blagovne znamke – gostiteljice.

Da bi ohranila in izboljšala svoj tržni položaj podjetja danes veliko vlagajo v intelektualni kapital. Izkoriščanje teh naložb je postalo konkurenčno orožje in pomembna strateška postavka. Svojo odločilno vlogo pri tem imajo seveda tudi blagovne znamke, ki lahko pomembno vplivajo na uveljavitev podjetja ali izdelka v kupčevih mislih. V primeru, da podjetja ponujajo svoje tehnologije na posreden način, začnemo govoriti o odnosih s proizvajalci originalne opreme. Da pa bi dvignila svoj ugled in poudarila svojo tehnološko odličnost, nekatera od teh podjetij to svojo prisotnost v originalni opremi proizvajalcev tudi komunicirajo z javnostmi – tudi tako bi lahko opisali označevanje z blagovno znamko glede na sestavine.

Partnersko povezovanje blagovnih znamk glede na sestavine omogoča torej vzpostavitev neposrednega odnosa s kupci. Ob predpostavki stalnega in dolgoročnega partnerskega razmerja, z gradnjo zavedanja blagovne znamke in pozneje zvestobe kupcev, lahko podjetje na ta način premika potencial ustvarjanja vrednosti k lastnikom blagovnih znamk, ki označujejo posamezne sestavine.

Omeniti je potrebno tudi jasne finančne prednosti: podjetje lahko izkorišča naložbe v raziskave in razvoj in se ob tem osredotoča na središčne prednosti, pridobi čas za trženje in nadaljnji tehnološki razvoj ter zniža stroške. Obstaja seveda tudi določeno tveganje, omeniti je potrebno predvsem tveganje v povezavi s premoženjem blagovne znamke podjetja, ki dobavlja svoje izdelke kot sestavne dele končnega izdelka (Blackett, Boad, 1999, str. 66, 67).

Druge strateške prednosti obravnavane strategije, kot jih poudarja Marc Smit (v Blackett, Boad, 1999, str. 67), in se sicer lahko razlikujejo od podjetja do podjetja, od enega poslovnega modela do drugega, pa so:

- označevanje nevidnega in ustvarjanje povpraševanja z učinkom vleke (angl. pull effect);
- oblikovanje družinske blagovne znamke z namenom izkoriščanja inovacij in hitrejšega dosega trga;
- izkoriščanje naložb v raziskave in razvoj in upravljanje življenjskega cikla izdelka;
- izkoriščanje strategije vrednostne verige (angl. value chain strategy);
- krepitev ključnih vrednot lastne blagovne znamke, verodostojnosti in boljša zaznana in dejanska kakovost izdelka.

Naloga blagovnih znamk, ki označujejo sestavine, je v gradnji povezave med podjetjem in njegovimi kupci. Glede na avtorja Parr in Sullivan (1996, str. 177-187) je neposredno izkoriščanje te intelektualne lastnine verjetno, kadar:

- je intelektualna lastnina glavni predmet poslovanja posameznega podjetja;
- podjetje poseduje vse potrebne vire za izkoriščanje intelektualne lastnine;
- bi bila intelektualna lastnina zadržana za uporabo kot pogajalska karta v pravnih procesih;
- bi intelektualno lastnino v rokah drugih bilo težko nadzorovati;
- intelektualna lastnina ni prenosljiva;
- je morebitna licenčna prenilna, da bi upravičila stroške in/ali tveganja prenosa.

Če pa se podjetje odloči izkoriščati intelektualno lastnino posredno, pa to lahko izvede s prenosom sredstev v zameno za finančno nagrado. Ta zamenjava lahko prevzame različne oblike, različna tveganja in dohodkovne modele:

- Odkrita prodaja (angl. outright sale);
- Licenciranje in navzkrižno licenciranje;
- Razširitve;
- Skupna vlaganja;
- Franšizing.

Posredno izkoriščanje je način maksimiranja naložb v raziskave in razvoj. V povezavi z najboljšo prakso označevanja z blagovno znamko se odpirajo nove možnosti za nadaljnje inovacije podjetij, ki so udeležena.

3.1.2.3.2. Svetovno znane blagovne znamke, ki označujejo sestavine

Intel, Gore-Tex, Lycra, Teflon, Trinitron, DigitalDNA, Dolby, NutraSweet, AirMax so vse svetovno znane blagovne znamke, ki označujejo sestavine končnih izdelkov, in so dosegle najvišjo raven prepoznavnosti. Kljub temu, da izhajajo iz različnih poslovnih modelov, pa so njihove razlikovalne značilnosti mnogokrat zabrisane. Prav iz tega razloga jih Marc Smit (v Blackett, Boad, 1999, str. 68, 69) razvršča v tri skupine: blagovne znamke »dobaviteljev«, blagovne znamke »od proizvajalcev do dobaviteljev« in »lastniške« blagovne znamke, ki označujejo sestavine.

Blagovne znamke »dobaviteljev«. Ključno področje delovanja le-teh je dobava kakovostnih tehnologij. Ključni dejavniki uspeha pri tem pa so:

- Doslednost in dolgoročno sodelovanje;
- Sodelovanje z izbranimi proizvajalci originalne opreme (OEM);
- Stalno vlaganje v oblikovanje blagovne znamke.

V primerjavi z drugimi nediferenciranimi dobavitelji izdelkov - sestavin, imajo le-ti na takšen način možnost zagotavljanja večje zvestobe in povečevanja tržnega deleža z ustvarjanjem povpraševanja, s čimer dodajo vrednost celotni verigi.

Med drugimi so v tej skupini zelo uspešni Dolby, Intel, Gore-Tex in Cisco. Vsem je skupna monolitska¹⁰, samostojna pot blagovne znamke. Z namenom, da bi uspešno uporabila svoje blagovne znamke in hkrati izkoristila visoko kakovost lastne tehnologije, se vsa ta podjetja močno vlagala v uveljavljanje svojih imen.

S specializacijo v zgodnjih fazah vrednostne verige, morajo dobavitelji tehnologij oblikovati dojemanje kupcev in poskušati na ta način usmeriti nakupno odločitev v svojo korist. Ta strategija zahteva velika vlaganja v oglaševanje in stalne inovacije pri izdelkih. Biti prvi v mislih kupca ni le odločilna prednost, to ustvarja višje ovire za nove prišleke na trg (Aaker, 1995, str. 206). Da bi ohranila to konkurenčno prednost, podjetja navadno oblikujejo družinsko blagovno znamko, ki omogoča tehnološke izboljšave in rast (Blackett, Boad, 1999, str. 71).

Blagovne znamke »od proizvajalcev do dobaviteljev«. V nasprotju s prejšnjo skupino imajo lahko ta podjetja (na primer Motorola z DigitalDNA in Monsanto z NutraSweet) različne vloge, včasih so hkrati dobavitelji in proizvajalci. Svoje tehnologije izkoriščajo tako posredno kot neposredno in v nekaterih primerih poslujejo na zelo veliko različnih področjih. Posledično je strategija označevanja z blagovno znamko, ki označuje sestavine, veliko bolj kompleksna in tvegana.

Naj poleg dveh zgoraj že omenjenih podjetij naštejemo še druga, ki spadajo v to skupino: DuPont de Nemours in Lycra, Teflon,... Akzo Nobel in Sympatex ter Lucasfilm in THX. Vsa naštetá podjetja si delijo nekatere podobne značilnosti: vsa posedujejo portfelje »multiizdelkov«¹¹ in so aktivne tako na področju dobave tehnologij kot tudi v proizvodnji le-teh in servisiranju.

¹⁰ Blackett in Boad (1999, str. 136) angleški izraz »monolithic brand« opiseta kot samostojno ime blagovne znamke, ki se uporablja kot prevladujoča blagovna znamka (angl. masterbrand) na vseh izdelkih ali storitvah v skupini. Posamezni izdelki so skorajda vedno označeni z alfo ali s številčno oznako. Podjetja kot je Mercedes ali BMW so naklonjena tovrstnemu označevanju.

¹¹ Blackett in Boad (1999, str. 136) angleški izraz »multibrand strategy« ali »multiple branding« opiseta kot trženje dveh ali več izdelkov, označenih z različnimi imeni blagovnih znamk enega podjetja, ki so si konkurenčni. Motivi za tovrstno strategijo so različni: podjetje lahko s tem poskuša ustvariti notranjo konkurenco, da bi tako promoviralo učinkovitost, diferencirati svojo ponudbo v različnih tržnih segmentih, ali pa pridobiti največje možne koristi od že uveljavljenih blagovnih znamk.

Glavni izziv podjetij, ki so svoj ugled pridobile na področju proizvodnje in servisiranja, je zavarovanje pred tveganji, ki so povezana s situacijo proizvajalcev originalne opreme. Delitev njihovega intelektualnega kapitala s konkurenčnimi podjetji prav gotovo predstavlja mnogo nevarnosti. V zvezi s kakovostjo izdelkov, ki pa ni pod neposrednim nadzorom podjetja, sta v nevarnosti predvsem korporativna blagovna znamka in njen ugled. Uporaba strategije, kjer blagovni znamki nudi podporo znano ime, omogoča podjetju, da vzbuja zaupanje, brez da bi se zavezalo k popolni garanciji, ki jo obljublja v zvezi s svojimi lastnimi izdelki in storitvami. Osredotočanje na središčne prednosti in ustvarjanje vrednosti sili podjetja v razvoj partnerstva. Ob tem postane strategija blagovne znamke ključna za povezovanje vseh sestavnih delov (Blackett, Boad, 1999, str. 73, 74).

»Lastniške« blagovne znamke, ki označujejo sestavine, ki se lahko razvijejo v okviru posameznega podjetja ali pa se pridobijo (ekskluzivno ali pa tudi ne) - sem spadajo ekskluzivne blagovne znamke kot npr. AirMax in DriFit by Nike – ne spadajo izrecno v splošno kategorijo označevanja z blagovno znamko glede na sestavine izdelka. Ker se oblikujejo v njihovih lastnih korporacijskih okoljih ali pa se kupijo z ekskluzivnimi pravicami, se te tehnologije ne izkoriščajo v drugih okoljih, ponavadi pa je njihova vloga v poudarjanju razlikovalnih lastnosti izdelkov ali blagovnih znamk. Poleg dveh zgoraj omenjenih bi v to skupino lahko uvrstili tudi DMX by Reebok, Trinitron by Sony in CDI by Mitsubishi (Blackett, Boad, 1999, str. 69).

Pri označevanju teh tehnologij z blagovno znamko lahko proizvajalci premoženje blagovne znamke ustvarjajo v zaščiteneh okoljih. Te tehnologije ponavadi dodajo ali pa okrepijo že obstoječo lastnost (npr. kakovost in inovativnost pri Nike), vpeljejo novo idejo v okviru blagovne znamke ali diferencirajo izdelke.

Nadzorovano okolje olajšuje proces uvajanja tehnologije. Še več, vlaganja, ki so za to potrebna, so veliko manjša kot v zgoraj opisanih kategorijah označevanja z blagovno znamko glede na sestavine izdelka. Ponavadi so te tehnologije integralni del proizvodne ponudbe, pri čemer posebno oglaševanje ni potrebno. Ob jasni prednosti zaradi možnosti nadzora, pa so tovrstne blagovne znamke na drugi strani močno izpostavljene tveganju. V zavesti kupcev manjka namreč proces uveljavljanja te blagovne znamke na podlagi dejanske kakovosti in oglaševanja. Mnogokrat kupci prav zato zaznavajo »novosti« kot reciklirano verzijo že obstoječe tehnologije. Tako moč blagovne znamke kot tudi njena arhitektura pa sta ključni pri uveljavljanju lastniške tehnologije, kjer je verodostojnost tehnologije ključni element pri nakupni odločitvi (Blackett, Boad, 1999, str. 74).

V namene jasnejšega razlikovanja je v sledeči tabeli podan pregled nekaterih (omenjenih) blagovnih znamk, ki označujejo sestavine.

Tabela 5: Pregled blagovnih znamk, ki označujejo sestavine

Podjetje	Blagovna znamka, ki označuje sestavino	Povezava z izvorno blagovno znamko	Ponujena vrednost blagovne znamke
Dolby	Dolby	monolitska	
Intel	Intel	monolitska	Intel Inside
Gore-Tex	Gore-Tex	monolitska	Zagotovilo, da boste ostali suhi
Cisco systems	Cisco	monolitska	Cisco NetWorks
Motorola	DigitalDNA	podpora znanega imena (DigitalDNA by Motorola)	Tvoja televizija postane pozorna
Monsanto	NutraSweet	samostojna	Sladilo blagovne znamke
DuPont de Nemours	Lycra	podpora znanega imena (Lycra only by DuPont)	Razlika je v Lycra
Akzo Nobel	Sympatex	majhna podpora znanega imena (Sympatex by AN)	Karkoli narediš, ostani suh
Lucasfilm	THX	majhna podpora znanega imena (THX by Lucasfilm)	
Nike	Air-Max	v okviru okolja blagovne znamke	
Reebok	DMX	v okviru okolja blagovne znamke	
Sony	Trinitron	v okviru okolja blagovne znamke	
Mitsubishi	CDI	v okviru okolja blagovne znamke	

Vir: Blackett, Boad, 1999, str. 82

3.1.2.4. Partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti¹²

Na četrti, najvišji stopnji gre za partnerstvo dveh močnih in dopolnilnih blagovnih znamk z namenom izdelave izdelka, ki je več kot le združitev posameznih delov, ali ponudbe storitev in temelji na zavezi obeh partnerjev, da v te namene uporabita svoje bistvene spretnosti in sposobnosti. Pri tem lahko obe blagovni znamki prispevata le v primeru, da je zavedanje blagovne znamke na enaki ravni. Ključni dejavnik uspeha tovrstnega partnerstva pa je poiskati partnerja, ki bo izboljšal ponudbo na temelju dopolnilnih asociacij (Aaker, Joachimsthaler,

¹² Angl. complementary competence co-branding (Blackett, Boad, 1999, str. 14).

2000, str. 142). Primerov tovrstne oblike sodelovanja ni veliko, razlog za to pa je verjetno predvsem v tem, da se podjetja v takšnih primerih raje odločijo za vpeljavo nove blagovne znamke, za formalno zvezo z drugim podjetjem ali pa se odločijo za skupna vlaganja. Največ primerov tovrstnega partnerstva je na področju trgovine.

Kot primer strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti lahko navedemo povezavo med podjetjema Esso in Tesco Express v Veliki Britaniji. Partnerstvo se je razvilo z namenom vpeljave 24-urnih mini-supermarketov na bencinskih črpalkah. Ta primer ponavlja formulo, katere začetnik je bilo partnerstvo med 7-Eleven in Mobil v ZDA ter Shell v Avstraliji, in jo hkrati z uporabo blagovne znamke britanske vodilne verige supermarketov razširja. Doprinos podjetja Esso v to partnerstvo kot ene izmed treh vodilnih naftnih družb je njegova močna blagovna znamka, dobre lokacije in njegovo operativno strokovno znanje na področju konkurenčnega vodenja bencinskih črpalk. Na drugi strani pa Tesco Express doprinese močno blagovno znamko skupine supermarketi Tesco, svoje znanje o nakupnih vzorcih porabnikov in njihovih življenjskih stilih, prodajne veščine in tržno moč, distribucijsko infrastrukturo in operativno strokovno znanje o vodenju supermarketov (Blackett, Boad, 1999, str. 15).

Uspeh partnerskega povezovanja blagovnih znamk Esso-Tesco Express na podlagi dopolnilnih prednosti temelji na obeh partnerjih, ki prinašata visok delež njunih bistvenih znanj in operativnih prednosti na stalni osnovi, in ne samo v oblikovanju in lansiranju strategije. Potencial ustvarjanja vrednosti je pri tem zelo visok glede na to, da lahko skupna storitev na podlagi atraktivnih Esso lokacij pridobi visok tržni delež in omogoči konkurenčne operativne stroške na podlagi trgovske učinkovitosti Tesca (ibidem).

Dve močni blagovni znamki sta pomembna elementa ponudbe. Prav zato je za izbiro partnerja za tovrstno sodelovanje, ki temelji na tesnejši zavezi udeleženih, potrebna temeljita analiza tržnih karakteristik in skupnih odločitev o tem, s katerim načinom bi najučinkoviteje nagovorili trg.

3.2. Priložnosti in koristi strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk

Lastniki blagovnih znamk so našli mnogo različnih načinov, na podlagi katerih je partnersko povezovanje blagovnih znamk postalo sinonim za prednosti. Uveljavljenim blagovnim znamkam ponuja priložnost za ustvarjanje novih prihodkov ali za povečanje prodaje obstoječih izdelkov, novim, še ne uveljavljenim blagovnim znamkam pa omogoča takojšnjo

verodostojnost na običajno skeptičnem trgu. Strategija partnerskega povezovanja blagovnih znamk lahko zmanjša potrebo po dragih investicijah na novih ciljnih trgih ali postane sredstvo za premagovanje nefinančnih vstopnih ovir, za pridobivanje dodatnih možnosti za boljše prepoznavnost blagovne znamke, za zmanjševanje tveganj ali za ustvarjanje novih načinov komunikacije s trgom. Lahko se uporabi tako za pridobivanje kratkoročnih taktičnih prednosti kakor tudi za dolgoročne strateške namene.

Ustvarjanje ekonomske vrednosti. Temeljni namen sodelovanja dveh ali več blagovnih znamk je ustvarjanje ekonomske vrednosti. Pri tem je treba poudariti, da je finančno merjenje in ovrednotenje teh prednosti zelo zahtevna in kompleksna zadeva. Sinergija kombinacije blagovnih znamk se nanaša tako na ustvarjanje prepoznavnosti kot tudi na dopolnitev in krepitev premoženja blagovne znamke. Sinergija sodelujočih blagovnih znamk ustvarja ekonomsko vrednost, ki bi morala biti večja od vrednosti, ki bi jo lahko posamezna blagovna znamka ustvarila na istem trgu individualno.

Partnersko povezovanje blagovnih znamk se lahko odrazi v različnih strukturah. Z vidika vrednotenja Jan Lindemann (v Blackett, Boad, 1999, str. 97) poudari dve glavni kategoriji: v prvi kategoriji gre za partnerstvo med uveljavljeno in manj znano blagovno znamko, v drugi pa sodelujeta dve enakovredni, uveljavljeni blagovni znamki.

Prva kategorija določa torej strukturo, v kateri uveljavljeno blagovno znamko podpira manj znana blagovna znamka z namenom, da bi doprinesla specifično premoženje, ki ga uveljavljena blagovna znamka ne poseduje, predstavlja pa zadosten učinek na prodajo izdelkov ali storitev v okviru partnerske zveze. Ključnega pomena za to kategorijo je, da manj znana blagovna znamka izdelka ali storitve, označene z obema znamkama, ne more prodajati pod lastno blagovno znamko.

Tipične primere opisane kategorije lahko najdemo med blagovnimi znamkami, ki označujejo sestavine, kot je Intel ali NutraSweet, kjer le te s svojimi specifičnimi lastnostmi podpirajo ponudbo uveljavljenih blagovnih znamk kot so Compaq, IBM in Diet Coke (na evropskem trgu Coca-Cola Light). Čeprav NutraSweet povečuje prodajo pijače Diet Coke-NutraSweet, ki je označena z obema blagovnimi znamkama, le-ta ne bi mogla takega izdelka prodajati samostojno pod lastno blagovno znamko. Nekoliko drugačna struktura te kategorije obstaja med blagovnimi znamkami kreditnih in plačilnih kartic ter bank. Blagovne znamke za plačilne kartice kot so Visa, MasterCard,... podpirajo blagovne znamke bank, ki jih izdajajo in jih podpirajo na način, da plačilne kartice povezujejo z računi strank. Četudi imajo banke zadostno

lastno premoženje za plasiranje lastnih plačilnih kartic, pa jih stranke tako v nacionalnih kot mednarodnih okvirih ne dojemajo kot verodostojne igralce na tem področju.

Druga kategorija določa strukturo, v kateri sta obe blagovni znamki enako šibko ali močno uveljavljeni, in bi lahko obe blagovni znamki prodajali partnerski izdelek ali storitev pod svojo lastno blagovno znamko. Razlog za njuno partnerstvo je predvsem v tem, ker sinergija premoženj blagovnih znamk in vlaganj odpira možnost, da v okviru partnerstva obe blagovni znamki ustvarita posel, ki obema partnerjema prinaša višje donose kot v primeru, če bi izdelek ali storitev ponujala v okviru ene blagovne znamke. Primeri take strukture so plačilne ali kreditne kartice, ki jih ponujajo letalske družbe, veleblagovnice ali nekatera druga podjetja v sodelovanju s finančnimi, storitvenimi ustanovami. Npr. British Airways in Diners Club izvajata partnersko sodelovanje na področju kreditnih kartic, da bi tako obojestransko povečala premoženje blagovnih znamk.

Na ustvarjanje vrednosti v okviru tovrstnega partnerstva vpliva ne glede na strukturo ekskluzivnost dogovora. Ustvarjanje vrednosti je večje v primerih, kjer gre za ekskluzivnost dogovora, kot je tipično pri prehrabnih sestavinah. Vendar pa lahko partnersko povezovanje blagovnih znamk postane tudi komercialna nujnost za namene ustvarjanja ekonomske vrednosti. Blagovna znamka Intel je na primer dosegla položaj, kjer si proizvajalci želijo partnerskega sodelovanja z njo, da bi tako dosegli določene potencialne kupce. Podobno razmerje obstaja med blagovnimi znamkami kreditnih kartic in bank, ki le-te izdajajo (Blackett, Boad, 1999, str. 98).

Ustvarjanje ekonomske vrednosti lahko tako podrobneje identificiramo na enem izmed naslednjih področij: volumen prodaje, prodajna cena, operativni stroški, vlaganje v trženje in tveganje blagovne znamke (Blackett, Boad, 1999, str. 99).

Porast prodaje. Povezovanje s partnersko blagovno znamko lahko pomembno poveča prodajni potencial izdelka ali storitve v primerjavi s podobno ponudbo, pri kateri pa je udeležena ena sama blagovna znamka. Celo močne, vodilne blagovne znamke lahko na takšen način pridobijo koristi oziroma povečajo prodajo. Zelo jasn primer povečanja prodaje najdemo na področju ameriškega založništva: uspešna ameriška kuharska knjiga, ki jo je napisal vodilni kuharski šef Wayne Gisslen in izdala založba Wiley ima za sabo že tri izdaje. Pri četrti se je založnik odločil za vključitev blagovne znamke Cordon Bleu in promocijo nove izdaje skupaj z logotipom slavne akademije. Kot rezultat se je prodaja dramatično povečala (Blackett, Boad, 1999, str. 23).

Višje cene. Skrbno sestavljena ponudba v okviru strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk lahko zapoveduje presežek nad cenami, ki bi bile oblikovane za izdelke označene s samostojno blagovno znamko. Lastnik blagovne znamke se pritisku konkurence na cene lahko upre s poudarjanjem kakovostnih prednosti, ki jih vključuje izdelek označen s partnerskima blagovnima znamkama.

Hitrejši donosi. Obravnavana strategija prav tako omogoča hitrejšo donose na trženjske investicije v primerjavi s podobnimi stroški za vpeljavo nove samostojne blagovne znamke. Sinergija dveh uveljavljenih partnerskih blagovnih znamk lahko hitro spodbudi odziv kupcev in prinese takojšnje učinke na trgu. Primerjalno lahko širitev blagovne znamke v novo skupino izdelkov (angl. brand extension) zahteva več časa za razvoj prepoznavnosti in pridobitev zaupanja kupcev oziroma se lahko pojavi potreba po večjem vlaganju v oglaševanje in promocijo.

Finančno nadomestilo (licenčnine). Za proizvajalce izdelkov, ki so uporabljeni kot sestavine v končnih izdelkih, ki jih proizvajajo njihovi industrijski kupci, strategija partnerskega povezovanja blagovnih znamk ponuja možnost novega, dodatnega vira prihodka. Namesto, da igrajo neko nepomembno, anonimno vlogo v končni ponudbi izdelka, se lahko izdelovalci sestavin končnega izdelka pogajajo o dodatnem plačilu, če je njihova blagovna znamka uporabljena na končnem izdelku. Na ta način lahko izdelovalec s svojim partnerjem deli dodatne koristi, ki izhajajo iz tovrstnega partnerstva.

Novi trgi. Ena izmed najbolj očitnih koristi obravnavane strategije je podpora lastniku blagovne znamke pri vstopanju na nove trge. Pri tem gre lahko za države ali regije ali pa za nove sektorje obstoječih geografskih trgov. Celo lastnikom močnih, vodilnih blagovnih znamk se lahko izziv vstopa na nepoznane trge zdi prevelik, da ne bi poiskali partnerja v dobro uveljavljeni lokalni blagovni znamki, da bi tako povečali možnosti za uspeh. Kot primer tovrstnega partnerstva lahko navedemo sodelovanje med blagovno znamko Weight Watchers International in podjetjem Heinz pri vrsti prehrabnih izdelkov z nadzorom kalorij. Za blagovno znamko Weight Watchers International bi neposreden vstop na zelo konkurenčne trge pripravljene hrane, kljub zvestim aktivnim udeležencem programov za nadzor telesne teže, predstavljal velike investicije in tveganja. Podjetje Heinz na drugi strani pa se v mislih kupcev tradicionalno povezuje s konzervirano in ustekleničeno hrano, zaradi česar bi bil razvoj lastnih nizkokaloričnih izdelkov lahko zelo otežen. Partnersko povezovanje blagovnih znamk je ob dejstvu naklonjenosti uglednemu imenu Weight Watchers ter visoke prepoznavnosti in kredibilnosti blagovne znamke Weight Watchers International med ciljno publiko predstavljal

uspešno strategijo za obe blagovni znamki, ki sta s tem pridobili dostop do hitro rastočega prehranbenega sektorja za nizkokalorično hrano (Blackett, Boad, 1999, str. 24).

Nižje investicije. Partnersko povezovanje blagovnih znamk omogoča udeležnim podjetjem znižanje (investicijskih) stroškov pri vstopanju na nove trge oziroma sektorje. Včasih bi bil vstop na nove trge za posamezno blagovno znamko pravzaprav skorajda nemogoč, če ne bi svojih prednosti povezala z uveljavljeno blagovno znamko na ciljnim trgu. Vendar pa celo v primerih, ko bi si podjetje lahko privoščilo oblikovanje nove blagovne znamke, to ne predstavlja vedno najučinkovitejše uporabe kapitala. Kot primer učinkovite partnerske strategije kot načina vstopanja na nove trge ob predpostavki nižjih stroškov, bi lahko navedli zvezo med blagovnima znamkama PepsiCo in Lipton (Promomagazine, 2003, str. 1). Z namenom globalne distribucije in trženja že pripravljene čaja sta Unilever in PepsiCo enakovredno vstopila v skupna vlaganja in ustanovila podjetje Pepsi Lipton International. Le-to je uporabilo embalažo PepsiCo in njeno distribucijsko mrežo s ciljem vpeljave blagovne znamke Lipton na nove trge, na katerih je blagovna znamka Pepsi zelo močna. Unilever je dal na razpolago tudi svoje strokovno znanje na področju raziskav in razvoja, prav tako pa tudi svojo močno, globalno blagovno znamko, s čimer je omogočil Pepsi, da je zapolnila svoj portfelj zdravih pijač.

Zmanjševanje tveganj. Strategija partnerskega povezovanja blagovnih znamk je še posebno privlačna zaradi možnosti zmanjševanja tveganj ob vstopanju na nove trge, pri čemer pa ni nujno, da so donosi povezani z blagovno znamko manjši. Vpeljava novega izdelka je vedno tvegano početje, še posebno na nepoznatih trgih, vendar pa se lahko tveganje neuspeha, z združevanjem namesto s tekmovanjem z uveljavljenim igralcem, na posameznem trgu zmanjša. Pri tem ni edina skrb odziv potencialnih kupcev na nov izdelek, pač pa tudi morebitne represalije že obstoječih blagovnih znamk proti novemu ponudniku na trgu (npr. z veliko oglaševalsko akcijo ali cenovno vojno). Drugače pa se tekmeci odzovejo na ponudbo dveh partnerskih blagovnih znamk, ki običajno signalizirata izdelek ali storitev z višjo zaznano kakovostjo, pri čemer ponudba obsega večino pozitivnih kvalitet povezanih z originalom. Kot enega izmed primerov lahko navedemo verigo restavracij White Castle (v Združenih državah Amerike), ki je predstavljala močno blagovno znamko na trgu hamburgerjev. Ko je podjetje želelo v svojo ponudbo uvrstiti tudi piščančje meso, se je namesto za tvegan razvoj lastne, nove blagovne znamke, raje odločilo za partnersko sodelovanje z dobro uveljavljenim podjetjem na tem področju Church's Chicken (Blackett, Boad, 1999, str. 27).

Izogibanje vstopnim oviram. Obravnavana strategija prav tako nudi vir sredstev za premagovanje ne-finančnih ovir ob vstopanju na nove trge ali sektorje. Kot primer služi z

zakonodajo omejeno število licenciranih operaterjev, ali potreba po primernem dovoljenju za vzpostavitev posebnega tipa poslovnih aktivnosti, kjer bi bila povezava med potencialnim novim ponudnikom izdelkov ali storitev na določenem trgu in uveljavljenim podjetjem smotna. Konkretni primer je partnerstvo med podjetjema Esso in Tesco, ki vključuje prodajo na eni lokaciji, pri čemer Esso trži gorivo, Tesco pa vodi trgovino (Blackett, Boad, 1999, str. 48).

Odnosi s poslovnimi kupci. Lastnik močne blagovne znamke lahko z licenciranjem le-te pomembnemu kupcu, da bi jo ta lahko uporabil v partnerski zvezi, okrepi odnos in kupca z večjo gotovostjo zaveže k dolgoročni nakupni obvezi. Posledično lahko kupci, ki se navadijo na izdelek, ki je označen z dvema blagovnimi znamkama, vplivajo na stalnost tovrstnega dogovora. V Združenih državah Amerike je bilo podjetje Kellogg glavni kupec pri podjetju ConAgra za žitne izdelke. To naj bi pomembno vplivalo na odločitev podjetja ConAgra, da podjetju Kellogg podeli licenco za uporabo blagovne znamke Healthy Choice na njegovih žitnih izdelkih (Blackett, Boad, 1999, str. 34).

Potrebe današnjega človeka se zelo hitro spreminjajo, povezovanje različnih podjetij s trgovci pa lahko na te spremembe poda učinkovit odgovor. Eden izmed primerov potreb današnjega človeka je prav gotovo pogojena s pomanjkanjem časa, pri čemer kupec išče udobnost, hitrost in storitev po cenah supermarketov. Prav tako je pomembno dejstvo, da živimo v tako imenovani 24 urni družbi. Iz vsega tega sledi, da povezava med posamezno naftno družbo oziroma lastnico bencinskih črpalk in pa večjo trgovsko družbo s supermarketi idealno zadovolji potrebe dandanašnjih kupcev. Tovrstno partnerstvo lahko udeleženi podjetjem ponudi dodatne prihodke na podlagi nove nakupne izbire, ki poudarja razlikovalne značilnosti ponudbe. Primer uspešnega tovrstnega partnerstva predstavlja povezava med operaterjem največjega omrežja bencinskih črpalk, podjetjem Exxon in podjetjem Tesco, največjim podjetjem s supermarketi v Veliki Britaniji (Blackett, Boad, 1999, str. 37).

Priprava trga. Občasno se partnersko povezovanje blagovnih znamk lahko uporabi za pomoč pri vpeljavi popolnoma nove blagovne znamke in kot predhodno fazo dolgoročne trženjske strategije, ne pa toliko kot sredstvo za povečanje donosa že uveljavljene blagovne znamke. Partnersko sodelovanje se uporabi za pridobitev prepoznavnosti nove blagovne znamke v očeh kupcev, pozneje pa se ta blagovna znamka lahko uporabi v različnih sektorjih. Ta strategija je lahko posebno zanimiva v relativno zrelem tržnem sektorju z več močno uveljavljenimi blagovnimi znamkami.

Podjetje Monsanto je uporabilo to tehniko in uspešno vpeljalo sladilo NutraSweet. Namesto, da bi to sladilo poskusilo uveljaviti na trgu neposredno, ga je raje najprej uporabilo kot ime sestavine v njihovi že uveljavljeni blagovni znamki sladila Equal. Sledila je ciljna usmeritev na uveljavljene blagovne znamke kot je pijača Diet Coke in žvečilni gumi Wrigley's Extra. Monsanto je prepričal proizvajalce, da imajo njihovi izdelki prednosti v okusu v primerjavi s saharinom in drugimi obstoječimi sladili. Toda raje, kot da bi svoj izdelek ponudil kot anonimno sestavino končnega izdelka, je podjetje prepričalo proizvajalce, da označevanje z obema blagovnama znamkama, pri čemer se sladilo NutraSweet na končnih izdelkih jasno prepozna, ponuja dodatne koristi (Ramirez, 1990, str. 21-22).

Ključni element njihove strategije je bilo oglaševanje, katerega cilj je bil informirati kupce o odlikah sladila NutraSweet, kar pa je močno podprlo tudi partnersko strategijo. S tem se ni jasno pokazala le obveza k razvoju blagovne znamke, pač pa so parterji uvideli prednosti tovrstnega sodelovanja predvsem v tem, da je oglaševanje spodbudilo kupce k aktivnem iskanju izdelkov, ki so vsebovali dotične sestavine.

Prav opisana uspešna strategija izdelka NutraSweet je postala vzorčni model, ki ga je privzelo in prilagodilo podjetje Intel pri uveljavljanju svojih mikroprocesorjev (Thompson, 1998, str. 24).

Zagotovilo kupcem. Pri dragih, visoko tehnoloških izdelkih kot so računalniki in hi-fi sistemi ali izdelkih in storitvah, kjer gre za zdravje in varnost, kupci še posebno niso naklonjeni preskušanju novih, nepoznatih blagovnih znamk. Pojav dobro poznane blagovne znamke skupaj s partnersko blagovno znamko pa vendar lahko kupca dodatno prepriča in poda primerno zagotovilo, da je izdelek ali storitev vredna preskusa. Na primer, manj poznane blagovne znamke za računalnike lahko z logotipom »Intel Inside« na njihovih izdelkih lažje pridobijo zaupanje kupcev. Negotov kupec lahko na takšen način prepozna in oceni zelo pomemben vidik izdelka in z večjo gotovostjo nadaljuje s primerjavo drugih vidikov kot je cena in storilnost. Partnersko povezovanje blagovnih znamk lahko torej zmanjša negotovost pri nakupni odločitvi kupcev, pomaga proizvajalcem končnih izdelkov pri prepričevanju distributerjev, da sprejmejo njihove izdelke na svoje sezname, hkrati pa lastniku blagovne znamke, ki označuje izdelek – sestavino, pridobi dodatni ugled na trgu.

Dodatne koristi za kupce. Izvajanje strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk podjetjem omogoča, da svojim kupcem ponujajo več koristi in dodatne prednosti, pogosto ob le malo večjih stroških glede na njihove osnovne poslovne aktivnosti. Na primer, zelo široka paleta različnih podjetij je vpeljala kreditne kartice ali druge kartice ugodnosti: trgovci, letalske družbe, hoteli, dobrodelne ustanove, naftne družbe, telekomunikacijska podjetja in druga.

Natančna motivacija udeleženih podjetij se razlikuje od primera do primera, kakor se razlikujejo tudi koristi za kupce – imetnike kartic, vendar pa vsi ti poslovni sporazumi omogočajo podjetjem, da svojim kupcem nudijo ugodnosti, ki jih samostojno ne bi mogla nuditi, banke in druge finančne ustanove pa na ta način pridobijo dostop do sicer njim redko dostopnih vzpostavljenih in zvestih baz kupcev. Zaradi kombinacije udeleženih partnerjev zelo nenavaden, pa vendar eden izmed najuspešnejših vse-avstralskih lokalno razvitih primerov partnerskega povezovanja blagovnih znamk, je sodelovanje med podjetji Telstra (nacionalno podjetje za telekomunikacije), Qantas (nacionalna letalska družba) in lokalno banko ANZ Bank (Blackett, Boad, 1999, str. 25).

Posebne promocije. Proizvajalci blaga široke porabe s hitrim obračanjem zalog (npr. pralnega praška) pogostokrat v posebnih obdobjih leta, kot npr. poleti ali za božič, proizvedejo sezonske različice njihovih standardnih izdelkov z razlikovalnim pakiranjem, da bi tako pridobili pozornost kupcev, ali pa proizvedejo posebno omejeno linijo izdelkov, katerih proizvodnja je številčno določena. Partnersko povezovanje blagovnih znamk se pri tem izkaže kot zelo ustrezna strategija za priložnostne promocijske verzije sicer rednih proizvodnih linij.

Priložnosti za komunikacijo. Partnersko povezovanje blagovnih znamk lastniku blagovne znamke ponuja možnost za komuniciranje s kupci partnerske blagovne znamke, na primer s sporočili na embalažah ali v literaturi, ki je povezana s storitvami, ki jih partnerstvo nudi. Npr. klub podjetja Weight Watchers je priložnost, ki jo je pridobil v partnerstvu s podjetjem Heinz, izkoristil tako, da je na etikete skupne serije uvrstil podrobnosti o tem, kako lahko kupci vzpostavijo stik z njim in sodelujejo v njihovih programih za zmanjševanje teže.

Dostop do vodilne tehnologije. Na področjih kot je računalniška strojna in programska oprema ali internetne storitve je rast partnerskega povezovanja blagovnih znamk neverjetna. Hitrost, s katero tehnologija napreduje, in naraščajoča specializacija udeležencev opredeljuje strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk kot edino praktično možnost za mnoga podjetja, ki ponujajo izdelke in storitve, ki so vezane na obstoječe sisteme in tehnologije. Trenutni trend na področju visoke tehnologije je povezava tehnologij dveh podjetij, da bi tako razvili bolj vsečen končni izdelek. Tako se z večanjem števila specifičnih tehnologij (niše) povečuje tudi število priložnosti za povezave med samostojno razvitimi tehnologijami. Kot rezultat je strategija partnerskega povezovanja blagovnih znamk pogosto ustrezen način za identifikacijo individualnega doprinosa posameznega partnerja končnim kupcem. Uspeh podjetij kot je Intel (z logotipom »Intel Inside«) in Microsoft (z logotipom »Designed for Microsoft® Windows® XP«) na področju računalniške stroje opreme v okviru partnerskih strategij, četudi se njune blagovne znamke prvotno nanašajo na mikroprocesorje in programske

opremo, je spodbudil mnogo drugih podjetij, da so privzela strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk kot način uspešnega trženja na področju visoke tehnologije.

Primer uspešne partnerske strategije predstavlja tudi podjetje Sun Microsystems, Inc. z razvojnim okoljem Java. Logotip »Java Compatible« je na primer licenciran za uporabo v povezavi z izdelki, ki so prestali test določen s strani podjetja Sun in ustrezajo določenim zahtevam o združljivosti ter posedujejo ustrezna potrdila, na trgu pa je vse bolj številčno prisoten pri različni programski opremi.

Tudi Cisco System, Inc. je primer zelo uspešnega tovrstnega partnerstva na področju omrežne infrastrukture, saj je z logotipom »Cisco Powered Network« na trgu vse bolj prisoten. Pravzaprav skoraj ves »internetni promet« dandanes potuje preko opreme podjetja Cisco, pa vendar je podjetje z namenom povečevanja zavedanja končnih uporabnikov njihove blagovne znamke pripravilo mednarodni trženjski program. Z oglaševanjem informirajo podjetja o prednostih tehnologije Cisco in jih spodbujajo k izbiri tistih dobaviteljev storitev, ki jo uporabljajo, toda za mnoge kupce je dodatno zagotovilo na podlagi pojava blagovne znamke Cisco v okviru partnerske zveze večjega pomena (Blackett, Boad, 1999, str. 29, 30).

Močnejša sporočilnost oglaševalskih dejavnosti. Oglaševalske aktivnosti lastnika blagovne znamke izdelka, ki je integrirani del končnega izdelka, so namenjene uporabnikom končnega izdelka in lahko okrepijo promocijske aktivnosti, ki jih izvaja proizvajalec končnega izdelka. S tem proizvajalec pridobi tudi možnost, da se posveti izključno promoviranju končnega izdelka, ne pa tudi komuniciranju posebnih prednosti, ki jih nudi izdelek - sestavina. Tako se lahko relativno nepoznan proizvajalec računalniške strojne opreme osredotoči na informiranje svojih kupcev o značilnosti lastnih izdelkov in spremljevalnih storitev, brez da bi moral posebne napore vložiti v razlago prednosti procesorja, ker ta vidik pokrije že Intel sam.

Komuniciranje visoke kakovosti in razlikovalnih značilnosti izdelkov in storitev. Partnersko povezovanje blagovnih znamk proizvajalcu ponuja možnost, da svojim kupcem predstavi izdelek, ki presega ponudbo relativno nediferenciranih izdelkov. Enako velja za primere, kjer tržna oblika izdelka postane vsakdanjost v določenem tržnem sektorju in kupcem predstavlja določen tip izdelka ali storitve. Strategija partnerskega povezovanja blagovnih znamk takšnemu izdelku ali storitvi omogoča poudarek razlikovalnih značilnosti v množici podobnih konkurenčnih izdelkov ali storitev, pri čemer pa še vedno obdrži prednosti, ki temeljijo na prepoznavnosti blagovne znamke in asociaciji v zvezi z ustreznim izdelkom ali storitvijo v določenem tržnem sektorju.

Na področju zasičenega tržnega sektorja je lahko partnersko povezovanje blagovnih znamk učinkovit način za doseganje diferenciacije med izdelki in s tem vzbujanje interesa porabnikov za te izdelke. Eden izmed primerov zbujanja pozornosti in interesa pri kupcih je prav gotovo odločitev podjetja Christy (podružnica podjetja Courtaulds), da bodo njihove nove brisače z orisi divjih živali kot so tigri, zebre in sloni prav gotovo bolj priljubljene, če se predstavijo skupaj z logotipom organizacije World Wide Fund For Nature (WWF). Praksa podjetja, da uporablja belilo brez klora in težkih kovin, se ustrezno sklada s usmeritvijo organizacije WWF, ki podpira izdelke, ki uporabljajo okolju bolj prijazne načine (Blackett, Boad, 1999, str. 33).

Odkritje blagovne znamke. Ta posledica partnerskega povezovanja blagovnih znamk lahko za lastnike tistih blagovnih znamk, ki jih potencialni kupci še niso zaznali oziroma še niso uveljavljene, predstavlja veliko vrednost. Prav tako lastnikom neuveljavljenih blagovnih znamk partnerstvo prinese sekundarne prednosti, vključno z izboljšanim dostopom do finančnih sredstev, ki izhajajo iz povečanja prepoznavnosti v okviru investicijske in finančne skupnosti.

Povečanje vrednosti blagovne znamke. Ena izmed koristi partnerskih aktivnosti je lahko tudi povečanje vrednosti blagovne znamke. Na primer predstavitev blagovne znamke v dodatnih tržnih sektorjih kot rezultat partnerske iniciative se lahko uresniči v pomembnem izboljšanju vrednosti blagovne znamke. Kljub temu, da bodo nevarnosti partnerskega povezovanja blagovnih znamk pozneje obravnavane posebej, pa je pomembno omeniti, da je neprimerna izbira partnerja za partnersko zvezo lahko vzrok negativnega učinka na celotno vrednost blagovne znamke (Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 141).

Sprejemanje pozitivnih vrednot partnerske blagovne znamke. Vse več velikih podjetij spoznava, da poleg tradicionalne finančne odgovornosti do delničarjev nosijo odgovornost tudi do okolja in družbe, v kateri delujejo. Ob dejstvu, da so mnoge dobrodelne ustanove privzele bolj domiselne strategije za pridobivanje sredstev, jim lahko prav partnersko povezovanje blagovnih znamk ponudi dodatne priložnosti za poslovni razvoj. Partnerstva med podjetji in dobrodelnimi ustanovami lahko prinesejo zelo pomembne prednosti za podjetja, ki skušajo oblikovati »toplo, prijateljsko« podobo in se na ta način približati kupcem.

Ena izmed dobrodelnih ustanov, ki je vpeljala pomemben program na področju partnerskega povezovanja blagovnih znamk, je že prej omenjena organizacija World Wide Fund For Nature (WWF), največja svetovna neodvisna organizacija za zaščito okolja, katere logotip Panda ponazarja gotovo eno izmed svetovno najbolj znanih blagovnih znamk. WWF je namreč vstopila v partnerske zveze za široko paleto različnih izdelkov in storitev, ki temeljijo na vzpostavitvi ravnovesja med poslovnim razvojem in odgovornostjo za okolje. WWF poudari

verodostojnost posameznega podjetja, s katerim sodeluje, na področju politike do okolja, s partnersko zvezo ustvarjena sredstva pa v zameno koristijo izvajanju programov te organizacije (Keller, 2003, str. 32).

3.3. Tveganja in nevarnosti povezane s strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk

Kljub vsem zgoraj naštetim prednostim pa partnersko povezovanje blagovnih znamk vendarle ni preprosta trženjska strategija v zahtevnem mednarodnem okolju in nerealistična pričakovanja o visokih nagradah na podlagi majhnih naložb ali naporov nikakor niso na mestu. Obstaja mnogo tveganj, ki lahko ogrozijo ugled posamezne sicer močne blagovne znamke, še posebno, če se izbira partnerske blagovne znamke izkaže za neustrezno, ali pa če partnerska blagovna znamka iz različnih razlogov doživi polom na trgu ali se ji zmanjša ugled. Tako kot v kateremkoli drugem poslovnem kontekstu, je tudi v tem primeru potrebna temeljita raziskava poslovnega okolja in vrednot posameznega podjetja, da bi tako zmanjšali tveganja zaradi nepričakovanih problemov. Sledi opredelitev nekaj najpogostejših nevarnosti in tveganj.

Želja po hitrem zaslužku. Morebiti največje tveganje, ki se pojavlja v povezavi s tovrstnimi partnerstvi, je prevelika osredotočenost na takojšnje finančne nagrade, ki naj bi jih sporazum ponujal. Strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk je potrebno »uporabljati« kot sredstvo, ki prispeva k rasti dolgoročne vrednosti blagovne znamke, ne pa kot način za hitro pridobivanje dodatnih finančnih sredstev. Pomembno je, da lastniki sprejmejo nujnost skromnega donosa v zgodnjih fazah projekta, da bi tako imeli ustrezen delež dobička na razpolago za vlaganje v izboljšanje izdelkov ali storitev označenih z obema blagovnima znamkama. Prav tako je pomembna poštena delitev dobička med oba partnerja, da bi tako motivirali udeležene za razvoj tega načina sodelovanja v dolgoročno poslovno razmerje (Blackett, Boad, 1999, str. 38).

Spremembe v finančnem položaju partnerja. Ob upoštevanju zakonodaje posamezne države bi bilo idealno, če bi lahko v pogodbeni sporazum vključili tudi tovrstna finančna vprašanja. Ne glede na to, je kot eno izmed nevarnosti oziroma morebitno tveganje potrebno omeniti tudi možnost stečaja ali finančne krize posameznega partnerja, zaradi česar le-ta po vsej verjetnosti ni več sposoben nadaljevati z vlaganjem v dogovorjene dejavnosti. Posledično je odstop drugega udeleženega partnerja zelo verjeten, ali pa je potrebna vsaj ustrezna sprememba dogovora in temu primerna delitev dobičkov.

Neuspeh pri doseganju ciljev. V primeru, ko eden izmed partnerjev ugotovi, da partnerske dejavnosti ne zagotavljajo pričakovanih finančnih projekcij ali drugih ciljev, obstaja tveganje, da le-ta spodbudi obojestransko prenehanje sporazuma. S tem lahko povzroči težave drugemu partnerju, katerega kupci so lahko razočarani prav zato, ker bi tudi v bodoče želeli kupovati izdelek oziroma storitev, ki je označena z obema blagovnimima znamkama. Na primer kreditna kartica izdana v ZDA s strani supermarketov Price Chopper in banke M&T ni dosegla pričakovanj banke zato, ker je preveč kupcev odplačalo svoj saldo vsak mesec, kar posledično ni povzročilo stroškov obresti. To je bil vzrok, da je banka M&T končala sporazum (Blackett, Boad, 1999, str. 41).

Prevzemi in spojitve (podjetij). V primeru, da eno izmed podjetij udeleženih v zvezi prevzame drugo podjetje ali pa se spoji z drugim podjetjem, lahko to povzroči resne zaplete v partnerskem razmerju, v nekaterih primerih lahko vodi celo k prenehanju le-tega. Negativne posledice lahko tudi v tem primeru do določene mere omejimo z dodatnimi določili v samem pogodbenem sporazumu, seveda ob upoštevanju zakonodaje posamezne države.

Spremembe v vedenju trga. Dandanes se okusi in mnenja družbe spreminjajo zelo hitro. Lastnik blagovne znamke bo prav gotovo dobro ocenil spremembe v vedenju kupcev glede njegovih izvirnih izdelkov ali storitev in reagiral ustrezno temu. Ob tem pa obstaja nevarnost, da lastniki blagovnih znamk, sicer tudi partnerji v okviru strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk, ne reagirajo na spremembe na trgu in temu primerno ne prilagodijo izdelkov oziroma storitev, ki so označeni s partnerskima blagovnimima znamkama. Žal pa to lahko vodi v slabši odziv kupcev, kar lahko ogrozi celotno podobo blagovne znamke.

Preobširna širitev franšiz blagovne znamke. V literaturi lahko najdemo opise mnogih neuspešnih poskusov širitve franšiz močnih blagovnih znamk v nove skupine izdelkov ali storitev. Neuspeh se lahko mnogokrat pripiše preveč ambicioznim lastnikom blagovnih znamk, ki so poskušali razširiti premoženje blagovne znamke v sektorjih, ki so bili preveč oddaljeni od področij, kjer so te blagovne znamke prvotno pridobile svoj ugled. Enak princip velja za odločitve glede širitve blagovne znamke na nove izdelke in storitve v okviru partnerskih dejavnosti (Keller, 2003, str. 361) – lastnik blagovne znamke mora biti zadovoljen s pozitivnim odzivom kupca na blagovno znamko v novi vlogi, kupec pa mora začititi, da je s tem pridobil določene pomembne prednosti.

Ponovno umeščanje blagovne znamke partnerja. Če se lastnik blagovne znamke odloči spremeniti pozicijo ali strategijo povezano z blagovno znamko v svojih primarnih tržnih sektorjih, lahko to krepko ogrozi partnersko strategijo. Vitalnega pomena je, da celotne

strategije blagovnih znamk ostanejo združljive, ter da se obe strani strinjata s širšimi vidiki trženja in drugih dejavnosti posameznega partnerja, ki bi lahko vplivale na podobo združenih partnerskih blagovnih znamk. Da bi preprečili tveganja zaradi omenjenih sprememb, je priporočljivo, da pogodbeni sporazum vsebuje določila o tem, da se je potrebno o vsakem morebitnem ponovnem umeščanju posamezne blagovne znamke dogovoriti s partnerjem v tovrstni zvezi. Prav tako je priporočljivo, da se v primeru, če bi ravnanje posameznega partnerja škodilo drugemu, omogoči prenehanje tovrstne povezave.

Izguba ekskluzivnosti pri značilnostih blagovne znamke. Veliko pozornost je pri skupnih dejavnostih tovrstnega partnerstva potrebno posvetiti tveganju, da se ob tem izgubi ekskluzivnost značilne tržne oblike posameznega izdelka ali storitve. Pri tem nikakor ne gre podcenjevati vrednosti posameznih elementov, ki tvorijo blagovno znamko in predstavljajo njene razlikovalne značilnosti. Prav zato je potreben ustrezen nadzor izvajanja dogovora o uporabi le-teh v partnerskih aktivnostih, pri čemer je potrebno preprečiti, da bi jih koristili na izdelkih in storitvah, ki ne oblikujejo serije, ki se prodaja pod obema blagovnimama znamkama.

Povečano tveganje podobnega videza. Pri partnerskem sodelovanju med proizvajalci in prodajalci na drobno ali prodajalci na veliko, kjer se uveljavljena blagovna znamka proizvajalca predstavi skupaj z blagovno znamko trgovca, ki izdelke prodaja, obstaja nevarnost preveč podobnega videza izdelkov proizvajalca s tistimi od trgovcev. V primeru, da se tovrstno tveganje ne upošteva ustrezno, lahko trgovci sčasoma, ko se skupno pojavljanje obeh blagovnih znamk na izdelkih uveljavi pri kupcih, podležejo skušnjavi, da izdelek nadomestijo s konkurenčnim v podobni obliki. Posledično se lahko izdelek znajde v zelo slabem položaju, kjer mu konkurenco predstavljajo imitacije njegovih izdelkov. Da bi to preprečili, morajo proizvajalci zagotoviti uporabo značilne tržne oblike lastnih originalnih izdelkov, le-to registrirati kot pravno zaščiteno blagovno znamko, vztrajati pri uporabi te oblike tudi pri izdelkih označenih z dvema blagovnimama znamkama (ob skromni navedbi blagovne znamke trgovca) in zagotoviti, da tudi trgovec formalno potrdi, da se tako tržna oblika izdelka kot blagovna znamka proizvajalca uporablja izključno za namene partnerskega sodelovanja in ostaja v izključni lasti proizvajalca (Norris, 1992, str. 28).

Ločitev partnerskih blagovnih znamk. Razdreti partnerstvo v okviru strategije označevanja z blagovnimi znamkami in uveljaviti lastno blagovno znamko na samostojni osnovi, je lahko prav tako težavno kot je maksimiziranje sinergije dveh blagovnih znamk skupaj. Razlogi za to so lahko v dejanski prepoznavnosti partnerskih blagovnih znamk na trgu in v vrednosti, ki je lahko trajna. To velja še posebno v tistih primerih, ko tovrstno partnerstvo predstavlja edino ali glavno predstavitev ene ali obeh blagovnih znamk v posamezni državi. Prenehanje prodaje

izdelkov ali storitev, ki so označeni z obema blagovnimima znamkama, lahko spodbudi mnogo konkurenčnih podjetij, da pričnejo s prodajo izdelkov ali storitev, ki so »ukinjenim« zelo podobni, še posebno, če nihče od »ločenih« partnerjev ne nadaljuje s tovrstno ponudbo.

Degeneracija registrirane (pravno zaščitene) blagovne znamke v generičen pojem. Kot posledica nepremišljenih partnerskih aktivnosti, lahko v skrajnih okoliščinah lastnik blagovne znamke izgubi izključno pravico za uporabo le-te. Blagovna znamka je po definiciji povezana izključno z izdelki in storitvami enega lastnika in označuje izvor le-tega. V primeru, ko blagovna znamka preneha delovati kot »znak porekla«, postane generična, namesto da bi se uporabljala za opis tipa ali kakovosti izdelka ali storitve.

Kot primer uspešnega preprečevanja takšne situacije, ki bi nastala kot posledica slabega vodenja strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk, lahko navedemo strategijo podjetja DuPont, lastnika blagovne znamke Lycra. DuPont je namreč uvidel, da je njegova blagovna znamka v nevarnosti zaradi splošnega napačnega razumevanja statusa besede. Največji problem je bil, da se je DuPontov izdelek uporabljal kot sestavni del proizvajalcev tkanin in oblačil, pri čemer pa DuPont ni imel nobenega nadzora nad načinom, kako so proizvajalci njegovo blagovno znamko predstavljali na izdelkih ali v oglaševalskih akcijah. Zato se je odločil, da bo izvedel preventivno akcijo, da bi tako odstranil tveganje izgube izključnih pravic do blagovne znamke zaradi napačne uporabe. Tako je začel izvajati izobraževalni program za proizvajalce in prodajalce, skupaj z novinarji in celo s svojimi zaposlenimi s ciljem, naučiti jih pravilne uporabe njegove blagovne znamke. Njegov prijazen, pozitiven in informativni pristop je prinesel izreden uspeh in preprečil tveganje v zvezi z veljavnostjo njegove blagovne znamke (Blackett, Boad, 1999, str. 44).

Dve blagovni znamki kot »hibrid«. Če se zgodi, da kupci dve združeni, partnerski blagovni znamki začnejo obravnavati kot eno »hibridno« blagovno znamko, je potrebno to prepoznati kot problem, ki zahteva takojšnjo dejavnost z namenom izboljšanja situacije. Kaj morata partnerja v tem primeru narediti, je odvisno od posebnih okoliščin, v vsakem primeru pa je potrebno spremeniti nepravilno pojmovanje, da bi tako preprečili tveganje v zvezi z veljavnostjo blagovnih znamk.

Tveganja zaradi nepremišljene uporabe blagovnih znamk. Partnersko povezovanje blagovnih znamk lahko ustvari veliko zmede v glavah kupcev, če uporaba dveh blagovnih znamk na enem izdelku ali storitvi ni dobro premišljena, pri čemer se lahko razširjajo zmedena, nepravilna sporočila. Prav zato so jasna določila v zvezi z vsako posamezno blagovno znamko v okviru partnerstva za uspeh le-tega nujna.

Nezdružljive korporacijske osebnosti. Tako kot ljudje imajo tudi podjetja svoje osebnosti, ki se med sabo ne skladajo vedno najboljše. Vedenje in vrednote potencialnih partnerjev se lahko med seboj zelo razlikujejo, zaradi česar je treba možnost morebitnih trenj obravnavati s posebno pozornostjo. Tako nesporazumi v vsakodnevnih zadevah, kot je obravnavanje pritožb kupcev, kot globlja nesoglasja glede strateških usmeritev, kot so npr. okoljska vprašanja, lahko povzročijo v nekaterih primerih skorajda nepremagljive težave pri izvajanju partnerskih dejavnosti.

Nezdružljivost »sorodnih« blagovnih znamk. Skupno lastništvo dveh različnih blagovnih znamk samo po sebi še ne zagotavlja dobrega temelja za uspešno partnerstvo blagovnih znamk. Skupno lastništvo je lahko tudi vzrok za izgubo objektivnosti glede tega, kako sta dve blagovni znamki primerni za tovrstno partnerstvo.

Primer uspešnega partnerstva, kjer je hkrati eno podjetje (Heinz) lastnik drugega (Weight Watchers), je že v prejšnjem poglavju omenjen primer Weight Watchers in Heinz, kjer gre za sodelovanje na področju nizkokaloričnih živil. Je klasičen primer ustvarjanja sinergije dveh hišnih blagovnih znamk.

Nasprotno pa Burger King in Häagen-Dazs, kljub temu, da pripadata isti skupini podjetij, nista uspela ustvariti tovrstne sinergije, razlog pa tiči predvsem v različnem profilu kupcev. Na srečo je uprava to še pravočasno opazila in tako nadaljujejo s samostojnim razvojem obeh blagovnih znamk (Blackett, Boad, 1999, str. 45).

Razlog, da je v tem poglavju naštetih manj nevarnosti in tveganj kot pa je prednosti in koristi partnerskega povezovanja blagovnih znamk v prejšnjem, ni v tem, da je prvih toliko manj, pač pa predvsem v tem, da so tovrstna uspešna partnerstva v poslovnem svetu vidnejša in pravzaprav primer, ko bi uspešna, svetovna blagovna znamka propadla zaradi neuspešne povezave, ni poznan. Vendar pa je pojav partnerskega povezovanja blagovnih znamk relativno nov in prav gotovo s seboj prinaša mnogo nevarnosti in tveganj, ki jih je potrebno upoštevati in preprečiti – z ignoriranjem bi namreč le povečali možnost, da se pojavijo.

4. KVALITATIVNA RAZISKAVA: VPLIV PARTNERSKEGA POVEZOVANJA BLAGOVNIH ZNAMK NA USPEŠNOST MEDNARODNE TRŽENJSKE STRATEGIJE

V empiričnem delu magistrskega dela želim podati primerjavo najboljših domačih in tujih primerov različnih oblik partnerskega povezovanja blagovnih znamk. Eden izmed najpomembnejših kriterijev pri izbiri posameznih primerov je vidik mednarodnega poslovanja podjetja in njegova uspešnost na mednarodnih trgih. Drug kriterij je uspešno izvajanje partnerske zveze blagovnih znamk, pri čemer področja raziskovanja ne omejim, tako da me zanimajo tako proizvodna kot storitvena podjetja, tako porabniški kot medorganizacijski trgi. Glede na to, da lahko ugotovimo, da se le redka slovenska podjetja ukvarjajo z vrednotenjem premoženja njihovih blagovnih znamk, me to področje še posebej zanima z vidika primerjave z najboljšimi tujimi primeri, pri čemer pa je poudarek predvsem na vrednotenju skupne ustvarjene vrednosti blagovnih znamk udeleženih v partnerstvu. Ne glede na to, da gre za uspešne primere, se v tem delu posebej posvetim tveganjem in nevarnostim, ki jih morajo podjetja v tovrstnih zvezah nujno upoštevati, da bi tako strategijo izvedla uspešno. Glede na naraščajočo globalizacijo, močno konkurenco na trgu in izredno zahtevnega kupca me zanima tudi, ali strategija partnerskega povezovanja blagovnih znamk predstavlja konkurenčno prednost in spodbuja mednarodno trženje podjetij. Kolikor mi je znano, tovrstna raziskava med slovenskimi podjetji še ni bila izvedena, drugače pa je v primeru tujih podjetij.

4.1. Metodologija in cilji raziskave

V primeru, kadar želi raziskovalec pridobiti globlja spoznanja o naravi proučevanega problema in ustrezne spremenljivke, ki se morajo upoštevati, se uporablja preiskovalno raziskovanje. Običajno gre za malo predhodnega znanja, na katerem bi raziskovalec lahko gradil, raziskovalne metode pa so zelo prilagodljive, delno strukturirane¹³ in kvalitativne. Prav tako raziskovalec nima strogo začrtanih pričakovanj o rezultatu (Aaker, Kumar, Day, 1998, str. 73).

¹³ Delno strukturirano zbiranje podatkov pomeni, da se izhodiščne teme sicer predložijo, vendar pa so vprašanja in odgovori nestandardizirani.

Glede na naštete značilnosti izvedba preiskovalne raziskave povsem ustreza proučevanemu problemu magistrskega dela.

Kvalitativna raziskava je globinski, raziskovalni pristop, pri čemer raziskovalca usmerja globoko zanimanje za vsebino odgovorov intervjuvanca, ki jih osvetli iz različnih vidikov z namenom pridobitve ustreznih rezultatov. Pogovori se za namene kasnejše analize običajno snemajo, kar analizo poenostavi, tovrstno raziskovanje pa v vsakem primeru zahteva precejšnje sposobnosti in izkušnje tistega, ki intervju vodi. Cilj kvalitativne raziskave je ugotoviti, kaj menijo odgovorni glede preučevanega problema, in razkriti vidike, ki so najpomembnejši za obravnavano področje. Potrebno pa je poudariti, da je takšen pristop možen le na majhnih vzorcih, pri čemer ne gre za premišljeno namero karkoli izmeriti, razen v okviru širokih, relativnih pogojev (Pickton, Broderick, 2001, str. 351).

Globinski intervjuji, kot ena izmed zvrsti kvalitativnih raziskav, predstavljajo delno strukturiran ali drugače rečeno osredotočen in neposreden¹⁴ način pridobivanja informacij. Gre za individualne, globinske intervjuje, ki se vodijo osebno z intervjuvancem, pri čemer se predmet preučevanja podrobno razišče. Usmerjevalec intervjuja poskuša s svojimi vprašanji pokriti določen seznam tem njegovega zanimanja. V njegovi presoji je tako natančno izrazoslovje kot čas, ki ga nameni posameznemu vprašanju. Ta način intervjujev je izredno zahteven in je zelo odvisen od usmerjevalca pogovorov (Aaker, Kumar, Day, 1998, str. 189). V sogovorniku je potrebno vzbuditi zanimanje za preučevani problem, v pogovoru pa vzpostaviti zaupno in sproščeno vzdušje. Pri tem ni pomembna le vsebina odgovorov, pač pa mora biti usmerjevalec pogovora pozoren tudi na ključne neverbalne znake. Naštete značilnosti sem skušala za namene raziskave magistrskega dela tudi dejansko upoštevati.

H kvalitativnim raziskavam prištevamo tudi kvalitativne intervjuje, ki se izvajajo preko telefona, kar sem uporabila v primeru enega izmed slovenskih podjetij. V primerjavi z osebnim srečanjem se pri tem načinu kot slabost izkazuje krajši čas, ki je na razpolago za ustrezne odzive in podvprašanja s strani usmerjevalca intervjuja, prav tako pa v tem primeru ni moč opazovati neverbalne kretnje intervjuvanca, v pomoč sta lahko le ton in barva glasu. Slabost tega načina je tudi, da se pogovora načeloma ne more posneti, in je potrebno za analizo primera uporabiti zapiske, ustvarjene med telefonskim pogovorom.

¹⁴ Neposredno pridobivanje informacij pomeni, da je namen raziskave neprikrit.

V primerjavi s primarnimi podatki, kjer gre za zbiranje in analizo novih in še neobjavljenih podatkov (M. Brenčič, 2003, str. 88), ki jih raziskovalec zbira s točno določenim ciljem v povezavi s preučevanim problemom, pa so sekundarni podatki že na razpolago in se zbirajo iz že obstoječih in razpoložljivih virov (Pickton, Broderick, 2001, str. 350). Sekundarni viri so v primerjavi s primarnimi viri cenejši ali celo brezplačni ter relativno hitro dostopni, so pa lahko dvomljivi z vidika zanesljivosti in primerljivosti (M. Brenčič, 2003, str. 86). Zaradi težje dostopnosti do posameznih odgovornih za področje razvoja in upravljanja blagovnih znamk v tujih podjetjih, sem za namene raziskovanja uporabila sekundarne vire. Z izjemo enega primera, kjer je šlo za študijo primera, so sekundarni viri temeljili na že izvedenih globinskih intervjujih ter njihovi analizi.

Cilji raziskave so povezani z iskanjem odgovorov na naslednja vprašanja: (1) katere so prednosti partnerskega povezovanja blagovnih znamk in katera potencialna tveganja morajo podjetja upoštevati, (2) katere kriterije podjetje pri izbiri najprimernejšega partnerja upošteva in kakšne so lastnosti, prednosti partnerjev, ki zagotavljajo uspeh zveze, (3) na kakšne načine merijo izbrana podjetja skupno ustvarjeno vrednost in učinke na mednarodnih trgih, (4) kakšni so učinki partnerske strategije na kupce, (5) ali bi strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk lahko opisali kot spodbujevalca mednarodne rasti podjetja ter (6) ali partnersko povezovanje blagovnih znamk predstavlja konkurenčno prednost na zahtevnih mednarodnih trgih in ima pomemben vpliv na prihodnost mednarodnega trženja.

Načrt vzorčenja. Pri pripravi načrta raziskave je načrt vzorčenja, ki zajema vzorčni okvir, vzorčno enoto, velikost vzorca in postopek vzorčenja, ključnega pomena. Glede velikosti vzorca velja nenapisano pravilo, da mora raziskovalec ravnati kar se da razumno. To pomeni, da mora izbrati najmanjši vzorec, ki še omogoča dovolj kakovostne rezultate. Pri izvedbi kvalitativne raziskave je določitev števila vzorčnih enot odvisno od zahtevnosti preučevane tematike (Vodlan, 2003, str. 72). Kvalitativne raziskave temeljijo navadno na namenskih vzorcih, pri katerih raziskovalec izbere take enote proučevanja, ki so po njegovem mnenju najbolj reprezentativne z vidika določenih kriterijev. Kuzel in Patton navajata številne zvrsti vzorčenja pri kvalitativnem raziskovanju, in sicer: vzorčenje na osnovi izbranih kriterijev, vzorčenje na osnovi tipičnih primerov, vzorčenje na osnovi intenzivnosti informacij, ki jih primeri omogočajo, vzorčenje na osnovi homogenosti primerov z vidika proučevanega pojava itd. (Miles, Huberman, 1994, str. 28).

Raziskava se osredotoča na analizo različnih primerov partnerskega povezovanja blagovnih znamk z namenom identifikacije prednosti in slabosti te strategije ter predstavitve le-te kot konkurenčne prednosti na mednarodnih trgih ne glede na to, ali gre za storitveno ali

proizvodno podjetje, in ne glede na to, ali deluje na porabniških ali medorganizacijskih trgih. Pri tem je vzorec namenski; glede na zgoraj navedeno Kuzelovo in Pattonovo klasifikacijo, bi vzorec lahko opredelila kot vzorec, ki temelji na izbranih kriterijih. Pri tem je ključnega pomena kriterij uspešnosti partnerske zveze in pa pozitivnih učinkov na mednarodnih trgih kot posledice tega partnerstva. Ker pa v teoretičnem delu magistrskega dela partnersko povezovanje blagovnih znamk opredelim glede na Interbrandov model, ki predpostavlja štiri različne stopnje partnerstev, pa gre hkrati za vzorčenje na osnovi tipičnih primerov.

Na osnovi strokovne literature ter strokovnih člankov z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja partnerskega povezovanja blagovnih znamk ter lastnem poznavanju slovenskega trga, predvsem pa na osnovi lastne presoje glede uspešnosti posameznih primerov, sem izbrala 4 slovenska in 4 tuja podjetja, ki izvajajo povezovanje blagovnih znamk s svojimi partnerji. V drugi polovici novembra 2004 sem vodjem trženja (marketinga) izbranih slovenskih podjetij po pošti oziroma po elektronski pošti poslala dopis s pojasnilom o namenu raziskave ter s prošnjo za sodelovanje v raziskavi (glej Prilogo 1), pozneje pa sem jih tudi poklicala. Prvi intervju, pri čemer gre za delno strukturirane globinske intervjuje, sem izvedla v podjetju Gorenje konec novembra 2004, sledil je intervju v podjetju Adacta ter telefonski intervju v podjetju Diners Club SLO, zadnjega pa sem izvedla sredi decembra 2004 v podjetju Adriatic. Kot sem že omenila sem podatke v zvezi s tujimi primeri črpala iz sekundarnih virov.

Pred izvedbo kvalitativne raziskave sem oblikovala izhodiščna vprašanja, ki sem jih skupaj s kratko predstavitvijo in namenom raziskave podjetjem tudi vnaprej posredovala (glej Prilogo 2). Namen izhodiščnih vprašanj ni bila stroga določitev poteka pogovora, pač pa so služila le kot okvir za pogovor in dajala intervjuvancem možnost, da so se lahko na pogovor tudi ustrezno pripravili. Nekatera vprašanja so se pri tem vezala na širšo tematiko razvoja in upravljanja blagovnih znamk, kar sicer obravnavam v prvem sklopu teoretičnega dela magistrskega dela. V osrednjem delu izhodiščnega vprašalnika sem se osredotočila na ključne dileme v zvezi s preučevanim problemom, v zadnjem delu pa sem skušala pridobiti čim več informacij v zvezi s prihodnostjo mednarodnega trženja v povezavi s partnerskim povezovanjem blagovnih znamk.

4.2. Analiza izbranih domačih in tujih primerov

4.2.1. Domači primeri: slovenska podjetja

Za namene kvalitativne raziskave partnerskega povezovanja blagovnih znamk v slovenskem prostoru z mednarodnimi učinki sem izbrala sledeča slovenska podjetja: Diners Club SLO, d.o.o., Adriatic, zavarovalna družba, d.d., Adacta, programska oprema, d.o.o. in Gorenje, d.d..

Peto podjetje, ki sem ga izbrala na podlagi članka, ki je opisoval uspešen tovrstni primer, v raziskavi ni želelo sodelovati iz precej logičnega razloga: žal so projekt, zaradi neuspešnosti izdelka na trgu, predčasno zaključili. Za namene raziskave bi bil to sicer zanimiv primer glede tveganj in nevarnosti, ki jih je potrebno upoštevati in se jim izogniti zato, da do takšne situacije ne pride, vendar pa hkrati menim, da je potrebno upoštevati logično željo podjetja, da ostane neimenovano.

Pogovore sem izvedla z zaposlenimi v podjetju, ki so lahko posredovali največ ustreznih informacij o blagovni znamki in predvsem o partnerskem povezovanju. V primeru Adacte in Gorenja sem imela enega sogovornika, v primeru Diners Cluba in Adriatica pa dva. Večina pogovorov je trajala približno 1 uro, le v Adriaticu je trajal 2 uri in pol. Vse pogovore, z izjemo telefonskega pogovora s podjetjem Diners Club, sem s privolitvijo intervjuvancev posnela. Zapisi delno strukturiranih globinskih intervjujev obsegajo prek 25 tipkanih strani, zato jih ne objavljam v celoti, ampak so vsebinsko povzeti v nadaljevanju. Drugi razlog, zakaj zapisov ne objavljam v celoti, je povezan z zagotavljanjem anonimnosti podatkov.

Takoj lahko ugotovimo, da so značilnosti izbranih slovenskih primerov partnerskega povezovanja blagovnih znamk zelo različne, in da izbrana podjetja izhajajo iz različnih področij delovanja. Že takoj na začetku jih lahko opredelim glede na to ali delujejo v storitvenem ali proizvodnem sektorju, na medorganizacijskih ali porabniških trgih.

Izrazito proizvodno podjetje, ki deluje na porabniških trgih, je prav gotovo Gorenje. Njegova pozitivna specifičnost glede na ostala obravnavana podjetja je njegova uspešna prisotnost na mednarodnih trgih, kar je tudi eden izmed ključnih dejavnikov mojega raziskovanja. Ugotovimo lahko tudi, da je prav povezovanje blagovne znamke Gorenje z blagovno znamko oblikovalske hiše Pininfarina pomembno vplivalo na uspešnost na mednarodnih trgih.

Vsa ostala tri podjetja delujejo v izključno storitvenem sektorju. Pri tem naj poudarim, da je prav v storitvenem sektorju partnersko povezovanje blagovnih znamk manj raziskano in opredeljeno v primerjavi s proizvodnim sektorjem glede na obstoječo literaturo. Pri tem Diners Club in Adriatic delujeta tako na medorganizacijskih trgih kot tudi porabniških trgih, pri čemer imajo fizične osebe, porabniki v okviru njihovega delovanja načeloma absolutno prednost. Adacta ponuja poslovne rešitve, iz česar sledi logična opredelitev za medorganizacijske trge.

Vsem trem omenjenim podjetjem pa so skupne štiri značilnosti storitev, ki le-te jasno ločijo od izdelkov in hkrati vplivajo na način njihovega trženja: neotipljivost (neopredmetenost), neločljivost proizvodnje storitve od njene porabe, spremenljivost kakovosti storitve ter kratka življenjska doba storitve (minljivost) (M. Brenčič, 2003, str. 355, 356).

Primere pa želim opredeliti tudi glede na Intrebrandov model različnih tipov partnerskega povezovanja blagovnih znamk z namenom ustvarjanja skupne vrednosti (glej magistrsko delo, točka 3.1.2.). Prav tako se zdi pomembno na tem mestu ponovno poudariti različne nivoje izvajanja partnerskega sodelovanja: proizvodni, distribucijski ali komunikacijski nivo (Riezebos, 2003, str. 98). Pomembne razlike med posameznimi oblikami partnerskega povezovanja blagovnih znamk ne izhajajo torej le iz različne organiziranosti družb, področij delovanja in ciljnih trgov, pač pa predvsem na podlagi (strateške) odločitve partnerjev o stopnji udeležbe posamezne družbe v partnerstvu. Lahko gre torej le za npr. skupno promocijo v časovno omejenem obdobju, ali pa je udeležba bistveno intenzivnejša in gre za povezovanje na vseh nivojih delovanja družb v daljšem časovnem obdobju.

4.2.1.1. Diners Club SLO

Kot primer partnerskega povezovanja blagovnih znamk z namenom dosega zavedanja blagovne znamke, ki v Interbrandovem modelu predstavlja najnižjo stopnjo ustvarjanja skupne vrednosti, bi lahko navedli povezovanje podjetja **Diners Club SLO** z različnimi slovenskimi podjetji. *Diners Club kartica* je najstarejša mednarodna plačilna kreditna kartica na svetu, ki jo uporablja preko 9 milijonov imetnikov na več kot 8 milijonov prodajnih mestih v 200 državah po vsem svetu (vir: Spletna stran podjetja Diners Club SLO). V tem smislu gre za globalno blagovno znamko, s čimer se potrjuje pomen razvoja globalne strategije blagovne znamke (Kotler, 2003, str. 395). Glede na dolgoletno tradicijo lahko rečemo, da je Diners Club pravzaprav pionir na področju kartičnega poslovanja in predstavlja prestiž v množici plastičnega denarja. Podjetje Diners Club International je v Sloveniji prisotno preko franšizne pogodbe in na ta način je slovensko podjetje Diners Club SLO vpeto v mednarodno okolje, četudi je njegovo delovanje in trženje v ožjem smislu usmerjeno na slovenski trg.

Prav omenjena mednarodna uveljavljenost Diners Club kartice ima pozitivne učinke na slovenski trg, ki je na tem področju zasičen. Iz tega razloga so inovativni načini pridobivanja novih (aktivnih) imetnikov kartic še posebej dobrodošli: svojo pomembno vlogo pri tem imajo prav gotovo t.i. »co-brand kartice« kot jih poimenuje podjetje Diners Club SLO. Partnersko povezovanje z različnimi blagovnimi znamkami predstavlja učinkovit način uveljavljanja blagovne znamke Diners Club v Sloveniji.

Pri tem velja omeniti, da podjetje nima izdelanih metod vrednotenja skupne ustvarjene vrednosti. Dodana vrednost se izkazuje z višjim prometom, ki se ustvari s partnerskimi karticami. Po besedah Toneta Horvatiča, izvršnega direktorja podjetja, pa gre tudi za

neizmerljivo povečanje ugleda zaradi povezave z ugledno blagovno znamko in članstvo, ki ima Diners Club kartico zaradi ugodnosti partnerja.

Ključna dejavnika uspeha sta torej število imetnikov partnerskih kartic in pa promet na posamezni kartici, ki ga imetnik ustvari v določenem časovnem obdobju. Glede na podatke pridobljene s strani podjetja je bila rast imetnikov klasične kartice v letu 2004 v primerjavi z letom 2003 5,6 odstotna, pri partnerskih karticah pa je zaznano 10,6 odstotno zmanjšanje imetnikov, predvsem zaradi izločitve tistih, ki so že leta neaktivni. Povprečni promet na kartico se je v letu 2004 zvišal za 3,9 odstotkov glede na leto 2003. Pri tem je promet na partnerskih karticah praviloma znatno višji kot na klasični kartici. Velja poudariti, da je poslovanje dejansko zelo odvisno od obeh partnerjev. Nekatera partnerska povezovanja so manj uspešna, verjetno iz razloga, ker kartica ne ponuja dovolj vabljenih ugodnosti (npr. SŽ, BACA, Generali, Mobitel), nekatera solidna (npr. NAMA, Golf zveza Slovenije), nekatera pa odlična (npr. Lions, Summit, Merkur, AA).

Slika 5: Partnerska kartica Diners Club International in Golf zveze Slovenije ter partnerska kartica Diners Club International in podjetja Merkur



Vir: www.dinersclub.si

Podjetje svoje partnerje izbira po vnaprej določenih kriterijih. Pomembno je, da gre za solidno podjetje, ki je relativno veliko, njegova blagovna znamka pa je dobro uveljavljena v slovenskem prostoru. Prav tako mora baza strank podjetja predstavljati prednost za bodočega partnerja. Predlagana partnerstva vedno odobri matično podjetje, pri čemer mora število partnerstev ostati v določenih omejenih okvirih, prav zaradi nevarnosti razvrednotenja blagovne znamke zaradi širitve na preveliko število področij.

Prednosti partnerskega povezovanja so odvisne od posameznega partnerja v zvezi, v vseh primerih pa baza strank partnerja sovпада s ciljno publiko obravnavanega podjetja, kar posledično krepi skupno bazo strank. Partnerstvo prav gotovo ponuja tudi jasno diferenciacijo od ostalih ponudnikov kartic in prinaša dodatne koristi na podlagi prednosti partnerja, kar gotovo povečuje zanimanje končnega kupca. Kadar gre za skupno promocijo, gre gotovo omeniti tudi nižje stroške obeh partnerjev za te namene. Praviloma se stroški promocije znižajo

za polovico kot posledica dogovora s partnerji o polovičnem kritju vseh stroškov. Na tem mestu lahko torej poudarim odličen prenos teoretične definicije najnižje stopnje partnerskega povezovanja blagovnih znamk z namenom dosega zavedanja blagovne znamk (Blacektt, Boad, 1999, str. 9) v podjetniško prakso, kar se jasno izkazuje v prednostih, ki jih podjetju prinašajo partnerstva.

Nevarnost, na katero je podjetje naletelo in jo pozneje tudi vedno upoštevalo, je možnost razvrednotenja pomena in prednosti kartice, ko le-to posamezni kupec pridobi avtomatično v okviru skupne promocije. Kupci očitno stvari, ki jih prejmemo zastonj, ne cenimo toliko, kot če moramo za njihovo pridobitev vložiti določen napor. Temu primeren je bil tudi manjši učinek izpeljane akcije.

Prav tako v podjetju zaznavajo nezadovoljstvo na strani uporabnikov zaradi različnih »co-brand kartic« na podlagi različnih partnerstev. V tem smislu se kaže močna težnja k razvoju t.i. »multibrand« kartice, ki bi omogočala koriščenje prednosti vseh partnerstev z eno samo kartico.

Po mnenju sogovornice Lee Bezjak, vodje komerciale, se na področju povezovanja blagovnih znamk gotovo kaže pozitiven trend tako v Sloveniji kot na mednarodnem področju, kar bo imelo tudi močan vpliv na mednarodno trženje.

4.2.1.2. Adriatic, zavarovalna družba

Glavno vodilo zavarovalnice **Adriatic** pri sklepanju partnerstev na področju blagovnih znamk so nove priložnosti, ki bi ustvarjale dodatno vrednost za zavarovance. Pri tem gre za usmeritev podjetja, da na način partnerskega povezovanja blagovnih znamk neotipljivim storitvam, ki jih ponujajo, dodajo oznako kakovosti in opredmetenosti. Da torej v okviru partnerske zveze z npr. proizvodnim podjetjem svojim zavarovancem ponudijo otipljivo vrednost.

Glede na prvo tovrstno izkušnjo, ki žal ni prinesla zelenih uspehov, lahko navedejo naslednje *nevarnosti*, ki jih je potrebno upoštevati:

- nepripravljenost trga na tovrstna navzkrižna povezovanja (pri tem gre predvsem za povezovanje med storitvenim in proizvodnim podjetjem);
- logistični zapleti kot posledica slabega načrtovanja;
- nezadovoljstvo tako prodajalcev kot kupcev zaradi konkretnih zapletov;
- nezadovoljstvo prodajalcev, ki so ponujali dodatne storitve zavarovalnice ob nakupu izdelka v trgovinah, ki pa niso bile v lasti proizvajalca, predvsem zato, ker za svoje aktivnosti niso bili nagrajeni.

Prav zato v Adriaticu menijo, da je pri partnerskem povezovanju blagovnih znamk in ponudbe nujen izrazit premislek, načrt logistike, jasna izpeljava. Prav to vedenje (angl. know-how) o tem, kako uspešno uresničiti partnerstvo blagovnih znamk, predstavlja razlikovalno *prednost* v primerjavi z ostalimi ponudniki na trgu. Pri tem gre za povezovanje z najboljšimi, dobro uveljavljenimi blagovnimi znamkami, za katerimi stojijo preverjene storitve ali izdelki.

Glede na lastno dejavnost in zgoraj omenjeno izkušnjo so pri izbiri partnerjev upoštevali naslednje dejavnike: pomembno je, da partner ni neposredno vezan na prodajo, prav tako so v partnerju iskali pozitivne učinke dolgoletne prisotnosti blagovne znamke na slovenskem trgu. V povabilu časopisnega in založniškega podjetja Delo, d.d. k partnerskemu sodelovanju so videli tudi priložnost ponovne uveljavitve Adriatica na slovenskem trgu. *Prednosti* bodočega partnerja sta bili prav tako ugled in primat na slovenskem trgu, pomembno vlogo pa so imeli tudi zvesti naročniki Dela in Slovenskih novic, ki jih je Delo dobro poznal. Ostale *prednosti* Dela v očeh Adriatica so bile še: verodostojnost, tradicija in poznanost.

V prvem letu partnerstva (prva partnerska pogodba je bila podpisana že 1998) je šlo predvsem za oglaševalski nivo, že v drugem pa za križno trženje: informiranje zavarovancev in naročnikov o partnerstvu, komuniciranje ugleda obeh partnerjev. Partnersko povezovanje obeh blagovnih znamk so podprli s posebno izdajo v obliki tako Dela kot Slovenskih novic in ga razdelili v 500.000 izvodih. Pri tem je šlo za promocijo partnerstva in skupnih interesov.

Po mnenju Adriatica je partnerstvo raslo in zorelo in raste še danes, kar pa ima za posledico uspešnejše skupne akcije. Pozitivni učinki za Adriatic se kažejo tudi v večji samozavesti tega podjetja na trgu. Če je šlo na začetku partnerskega povezovanja blagovnih znamk za povečanje ugleda, pa je bil poudarek v poznejši fazi na sporočanju strankam o dolgoročni prisotnosti na trgu in s tem povečanju njihovega zaupanja. Prav tako je postalo pomembno pridobiti si verodostojnost s strani medija. Danes se učinki povezave kažejo v večjem zavedanju blagovne znamke Adriatic na strani naročnikov Dela in prav tako v večjem zaupanju tej zavarovalnici. Prav tako je pomembno, da je ugled, ki ga je zavarovalnica pridobila, spodbudil partnerja k aktivnejšemu komuniciranju partnerstva in izkazovanju večjega zanimanja za partnersko zvezo. To je še dodatni dokaz rasti zveze in večanja skupne ustvarjene vrednosti. Lahko torej ugotovimo, da se navedeno sklada z osnovnim, v teoretičnem delu definiranim razlogom za združevanje, ki je oblikovanje, krepitev in podpora obeh udeleženih blagovnih znamk. Prav tako se blagovni znamki ujemata v vrednotah in asociacijah, ki so povezane z blagovnimi znamkami in uresničujeta cilj pridobitve mesta v mislih kupcev oziroma ohranitve v zavesti kupcev. Na ta način je vrednost ustvarjalnega potenciala večja v primerjavi s prvo stopnjo partnerskega sodelovanja (Ugglä v Sandeberg, Östlund, 2003, str. 12).

Skupno ustvarjeno vrednost meri vsak partner posebej, pri čemer gre za različni in pravzaprav neprimerljivi metodi vrednotenja: Delo z merjenjem števila novih naročnikov v času promocijske akcije, pa tudi z merjenjem zadovoljstva starih naročnikov. Adriatic na drugi strani meri rast prijav škod: po njihovem mnenju je pri tem pomembna predvsem pozitivna izkušnja zavarovanca, ki mu jo nudi zavarovalnica, v dogodku nesreče. Merijo tudi povečanje zanimanja skozi število klicev, večje povpraševanje in analizo ljudi, ki uporabljajo dodatne ugodnosti pri ostalih storitvah. Pri tem poudarjajo, da dokler ugotavljajo rast tako na škodni kot sklepalni ravni, ostaja partnersko povezovanje zanimivo tudi v prihodnosti.

Glede na Poročilo o delovanju Adriaticovega brezplačnega Modrega telefona, so v letu 2003 prejeli 4.400 klicev, večina zavarovancev pa je klicala v zvezi z zdravstvenimi zavarovanji (54%). Velikokrat pa so jih poklicali tudi člani Časopisnega kluba, naročniki Dela in Slovenskih novic. Vsi člani Časopisnega kluba so namreč avtomatično in brezplačno nezgodno zavarovani pri Adriaticu za primer nezgodne smrti (250.000 tolarjev) in nezgodne invalidnosti (750.000 tolarjev), ob sklenitvi premoženjskega zavarovanja (Superstan,...) pa jim pripada še dodaten, 5 odstotni popust. Takih klicev je bilo v mesecu januarju 116 oziroma 14 odstotkov vseh klicev v januarju. V celem letu 2003 pa so jih stranke za vse podobne informacije v zvezi s članstvom in ugodnostmi poklicale kar 706-krat.

Struktura klicev na Modri telefon v letu 2003 je zelo pestra, pri čemer so stranke klicale kot že zgoraj omenjeno predvsem v zvezi z zdravstvenimi zavarovanji, prav tako pa tudi v zvezi z življenjskimi zavarovanji, nadstandardnimi zdravstvenimi zavarovanji,... Poudariti pa je potrebno, da 706 klicev v zvezi s Časopisnim klubom in ugodnostmi, ki so posledica tega partnerskega povezovanja blagovnih znamk, predstavlja 16 odstotkov vseh klicev, kar predstavlja drugo mesto v celotni strukturi klicev (Interno poročilo podjetja Adriatic, 2004).

Nevarnosti, tveganja, ki jih moramo pri tem upoštevati, pa so naslednja:

- vezava partnerstva na sezonske aktivnosti, predvsem iz razloga, ker so »sezone« posameznega partnerja lahko časovno zelo različne;
- neusklajena ponudba;
- povezovanje storitvenega in proizvodnega podjetja, ki delujeta na različnih principih in se ne poznata dovolj;
- zvezo dveh blagovnih znamk, dveh podjetij vodijo in izvajajo ljudje, ki so pri tem izredno pomembni, hkrati pa živ in spremenljiv dejavnik. Obstaja tveganje, da z odhodom odgovornega človeka tudi zveza in skupni projekti doživijo konec;

- največja nevarnost za obe blagovni znamki v partnerstvu pa obstaja v primeru, da se eni izmed blagovnih znamk pripeti nekaj negativnega (npr. škandal, prevzem, stečaj).

To ima lahko za posledico zmanjšanje ugleda obeh blagovnih znamk. Tovrstna nevarnost obstaja še posebej v holdinških sistemih, kjer gre včasih za unificirane blagovne znamke.

Najpomembneje za uspeh partnerstva dveh blagovnih znamk pa je podpora le-tega s strani vodstev obeh podjetij, kajti le na ta način se lahko na vseh nivojih delovanja podjetij ustvarjajo nove priložnosti in zagotavlja uspeh zveze. Seveda je pri tem nujna tudi vztrajnost in transparentnost delovanja. V končni fazi pa je pomembno tudi ujemanje obeh partnerjev, podobnost identitet in načinov delovanja.

Po mnenju sogovornic mag. Karmen Škoda Piško in Ksenije Gavez Kreft iz oddelka za tržno komuniciranje in odnosi z javnostmi, povezovanje na zavarovalniških trgih ni smiselno in se izvaja le v izjemnih primerih. Povezovanje dveh blagovnih znamk iz iste panoge lahko namreč na trgu povzroči zmedo. Na zavarovalniškem trgu gre bolj za kapitalsko povezovanje. Vse druge vrste sodelovanja pa načeloma ne vključujejo izrecnega navajanja vseh sodelujočih blagovnih znamk.

Po mnenju sogovornic obstajajo različne oblike partnerskega povezovanja blagovnih znamk glede na to, ali se zveza ustvari iz tržnih vzgibov oziroma notranjih potreb, ali pa gre za prepletanje dejavnosti, nadgradnjo, oplemenitenje vrednosti obeh partnerjev. V primeru Adriatica in Dela gre za dolgoročno prepletanje, pri čemer so zelo pomemben dejavnik ljudje, ki to zvezo ustvarjajo in zaradi česar gre za živ projekt.

Učinki povezovanja blagovnih znamk Adriatica in Dela so vezani na slovenski trg. Vstopanje Adriatica na tuj, vseevropski trg na način povezovanja z uveljavljenimi blagovnimi znamkami zaenkrat še ni zaživel. Za to je več razlogov. V konkretnem primeru gre za zelo zahteven italijanski trg, kjer bi povezovanje na nivoju blagovnih znamk zahtevalo zelo velike vire. Težava pri tem je tudi relativna nedostopnost posameznih podjetij, blagovnih znamk, kar je zelo drugačna slika od tiste pri nas. Tu se pojavi tudi problem različnih vizij: italijanska podjetja v mnogih primerih temeljijo na povezovanju s športnimi dejavnostmi, kar pa Adriaticu ni blizu. V primeru medijev, časopisov pa se težava pojavlja zaradi jasne politične opredeljenosti posameznega časopisa. Iz omenjenih razlogov je izbira primerne partnerja z namenom vstopa na tuj trg izjemno zahtevna naloga.

4.2.1.3. Adacta, programska oprema

Tudi podjetje **Adacta** deluje na storitvenem področju, natančneje ponuja poslovne rešitve, pri čemer lahko ugotovimo, da gre za poslovanje na medorganizacijskih trgih na področju informacijske tehnologije. Njegov največji partner, podjetje Microsoft, nasprotno v svoji osnovni dejavnosti ponuja tehnološko visoko razvite izdelke (npr. Office, Windows) končnim uporabnikom. Z namenom nastopa na medorganizacijskih trgih in ponujanja poslovnih rešitev je podjetje Microsoft razvilo široko mrežo partnerjev v vsaki državi, kjer je prisotno. Eden izmed pomembnejših slovenskih partnerjev je tudi podjetje Adacta.

V začetku je poslovni model Microsoftove mreže partnerjev temeljil na čim večjem številu letih, kar pa se je z leti spremenilo. Po besedah sogovornika Matjaža Fajfarja, direktorja mednarodnih operacij, je partnerski sistem dobro zasnovan, pokriva različne vidike, področja delovanja, vendar je iz leta v leto zahtevnejši: kriteriji za dosego partnerskega položaja so zelo visoki in večplastni (dosegati je potrebno določeno število certificiranih svetovalcev, določeno količino prodaje, ...). Prav tako je potrebno partnerstvo vsako leto tudi obnavljati. Po besedah direktorja Microsofta Slovenija Jaka Steleta v zadnjem času izbirajo torej partnerje, ki so najboljši. Ne gre več toliko za število partnerjev, ampak za intenziteto sodelovanja s partnerji, ki so najboljši na specializiranem področju.

Takšno zgodbo lahko opišemo prav na primeru Adacte. Na medorganizacijskih trgih obstaja veliko povpraševanje po poslovnih rešitvah. Za namene pridobitve ponudbe na medorganizacijskih trgih je Microsoft kupil dansko podjetje Navision. Izdelek Navision je bil že v osnovi koncipiran na Microsoftovih tehnologijah. Omeniti je potrebno, da je prodaja izdelka Navision, odkar je podjetje v lasti Microsofta, narasla (okvirna ocena je 20 odstotna rast), prav tako se je povečala skupna vrednost.

Da pa bi izdelek lahko ponudili podjetjem – uporabnikom, so nujne prilagoditve, nadgradnje tega izdelka. Tu svojo pomembno vlogo odigra podjetje Adacta – Navision partner, ki izdelek nadgradi s svojo storitvijo in podjetju v končni fazi ponudi poslovno rešitev, ki jo razvijejo v skladu s povpraševanjem in specifičnimi potrebami posameznega kupca.

Adacta se od ostalih ponudnikov poslovnih rešitev v okviru partnerske mreže Microsofta diferencira na temelju visoko kvalificiranih in usposobljenih kadrov ter številnih referenc. V okviru predstavitve svojih storitev Adacta poudari povezanost z Microsoftom in ostalimi partnerji, pri čemer skuša kupcu prikazati prednosti poslovnega sistema, ki ga ponujajo in zanj razvijejo.

Partnerstvo z Microsoftom Adacti, pa tudi ostalim partnerjem, v splošnem prinaša naslednje *prednosti*:

- visoko kakovost;
- najvišjo tehnološko razvitost – najnovejše tehnologije;
- vključenost v Windows okolje, Office – povezanost z drugimi orodji;
- dolgoročnost;
- inovativnost;
- globalno perspektivo.

Prav tako je pomembno dejstvo, da so kupci za Microsoft pripravljani plačati več. Seveda pa to ne velja v polnosti npr. na srbskem trgu, kjer kljub veliki večji kakovosti zaradi prevelike cenovne razlike ponekod prednjačijo domači, tehnološko slabši izdelki. Po mnenju sogovornika partnerstvo z Microsoftom neveljavljene blagovne znamke na trgu vedno prinaša pozitivne učinke.

Ker partnerstva z Microsoftom niso ekskluzivna, in le-ta ne promovira samo enega izmed partnerjev, to povzroča notranjo konkurenco med partnerji. Iz tega razloga in pa zaradi siceršnje prevlade Microsofta v svetovnem merilu, nikakor ne moremo govoriti o enakovrednem partnerstvu, četudi Microsoft brez lokalnih partnerjev (partnerja) ne more ponuditi poslovne rešitve končnemu kupcu. Prav tako je v zvezi z Microsoftom tako med partnerji kot med končnimi uporabniki njihovih izdelkov ali storitev mnogokrat prisotna negativna konotacija, zaznavanje tega podjetja. Razlog je verjetno predvsem v tem, da s svojo prevlado na trgu ne ponuja izbire, in pri tem po besedah sogovornika ne gre za najboljšo, pač pa za edino izbiro. Pri tem gre le za razlikovanje glede stopnje vpetosti, povezanosti z Microsoftovimi tehnologijami.

V primeru partnerskega povezovanja blagovnih znamk Navision in Adacta gre v končnem za prodajo poslovne rešitve pod obema znamkama. *Prednost* za Adacta v okviru tega partnerstva je gotovo svetovna uveljavljenost blagovne znamke Navision. Tudi na splošno lahko ugotovimo, da je prednost povezovanja z Microsoftom prav v njegovih standardiziranih, svetovno priznanih poslovnih procesih.

V mednarodnem kontekstu se določen tržni segment multinacionalk vedno bolj odloča za standardizirane programske rešitve, pri čemer gre za enkratni vložek v razvoj specifik. Prednost tovrstne odločitve vidijo podjetja predvsem v nižjih stroških, možnosti boljšega nadzora rešitve in enotnem poročanju v vseh državah. Želijo torej, da univerzalno rešitev razvije eno podjetje –

in v tem vidi Adacta svojo priložnost. Globalni izdelki, ki jih omogoča povezovanje z Microsoftom, Adacti ponujajo torej nove možnosti poslovanja tudi na mednarodnih trgih.

Adacta že uspešno posluje na tujih trgih in sicer na trgih nekdanje Jugoslavije, se pravi na Hrvaškem, v Makedoniji, Srbiji in Črni gori, prav tako pa tudi v Avstriji, v Češki Republiki, na Madžarskem, v Nemčiji, na Poljskem ter v Rusiji. Podjetje Adacta Zagreb, ki je v večinski lasti Adacte, programska oprema d.o.o., ima status »Microsoft Certified Partner« in je največji »Microsoft Certified Business Solutions Partner« na Hrvaškem. Podjetje Adacta Execom, ki je v večinski lasti Adacte, programska oprema d.o.o., in v lasti podjetja Execom d.o.o., Novi Sad, Srbija in Črna gora, je največji »Microsoft Certified Business Solutions Partner« v Srbiji in Črni Gori. Tako v Sloveniji kot tudi na Hrvaškem podjetje Adacta dosega tudi najvišjo stopnjo partnerstva t.j. »Microsoft Gold Certified Partner«.

Slika 6: Logotipa partnerskih statusov Adacte pri Microsoftu



Vir: www.adacta.si

Glede na navedeno lahko ugotovimo, da je osnovni koncept partnerskega povezovanja blagovnih znamk, kot ga opredelim v teoretičnem delu, v opisanem primeru le delno prenosljiv na področje informacijske tehnologije, predvsem zaradi njegovih posebnosti in specifične povezanosti, soodvisnosti glavnih igralcev na trgu.

Tako po mnenju Matjaža Fajfarja, Adacta, kot tudi Karmen Škoda Piško, Adriatic pa lahko kot tipičen in hkrati uspešen primer partnerskega povezovanja blagovnih znamk navedemo primer Gorenje Pininfarina, katerega rezultat je višje umeščanje Gorenja in njegov preskok v višji cenovni in kakovostni razred s pozitivnimi učinki na mednarodnih trgih.

Medtem ko se Adriatic glede na Interbrandov model po mojem mnenju uvršča na drugo stopnjo, kjer gre za povezovanje z namenom potrditve vrednot, bi partnerstvo med Adacto in Microsoftom uvrstila na tretjo stopnjo oziroma povezovanje glede na sestavine izdelka. Tu moram sicer poudariti že prej omenjeno prepletanje med izdelkom (Navision) in storitvijo (Adacta), kar kaže na določeno netipičnost tega primera. Partnerstvo med Gorenjem in

oblikovalsko hišo Pininfarina pa uvrščam na najvišje mesto, kjer gre za zvezo na podlagi dopolnilnih prednosti.

4.2.1.4. Gorenje

Gorenje gradi na panevropski identiteti. Pri tem gre za eno komunikacijsko rešitev za celoten evropski trg, na ravni izdelka pa gre za določeno stopnjo lokalnega prilagajanja zaradi zelo različnih potreb na posameznih trgih. Gre torej za eno komunikacijsko rešitev, ki je centralizirana. Pri tem je nujno, da so osnovni gradniki identitete blagovne znamke povsod enaki, lahko pa obstajajo določene nianse. Identiteta blagovne znamke mora biti zelo jasno opredeljena in veljati za vse trge. Kot pravita Aaker in Joachimsthaler (2000, str. 40) lahko podjetje le z močno in dovršeno identiteto blagovne znamke zagotovi potrebno podlago za učinkovito in konsistentno notranje in zunanje komuniciranje identitete blagovne znamke.

V preteklosti je bil problem prav v tem, da je podjetje ponekod gradilo na nemški identiteti, drugod pa na kakovosti, zanesljivosti, kar je pripeljalo do različnega pojmovanja blagovne znamke. Problem so rešili po procesu združevanja oziroma ustvarjanja korporativne osebnosti v okviru vseh podjetij skupine.

S sogovornikom Sandijem Urancem, vodjo marketinga, sva poudarila tudi pomembnost odločitve podjetja glede arhitekture blagovne znamke. Gorenje se je pred časom odločilo za osredotočenje na korporativno blagovno znamko, ki hkrati označuje tudi izdelke. Svojo odločitev utemeljujejo z relativno majhnostjo in tudi sicer sogovornik meni, da bi se morala podjetja osredotočiti na čim manjše, smiselno možno število blagovnih znamk. Gre torej za izjemno močno osredotočenost na Gorenje brez dodatkov, ki bi lahko odvrčali pozornost kupca. Odločili so se torej za komuniciranje vrednot korporativne blagovne znamke, ki veljajo tudi za izdelke. Lahko ugotovimo, da odločitev Gorenja glede arhitekture blagovne znamke uresničuje teoretično utemeljitev korporacijskega označevanja kot strateške usmeritve, ki omogoča večjo skladnost programov komuniciranja in spodbuja zaposlene v podjetju k obnašanju, ki je v skladu s kulturo podjetja (de Chernatony, 2002, str. 40).

Drugačna zgodba se pojavi v primeru partnerskega povezovanja z oblikovalsko hišo Pininfarina. Ob 50-letnici Gorenja so želeli predstaviti linijo, ki bi bila drugačna od drugih aparatov in se zato povezali s Pininfarino. Eden od vzrokov za izbiro tega partnerja je gotovo njegova uveljavljenost in prepoznavnost (sicer različna glede na posamezen trg) na mednarodnih trgih. Linija je bila drugačna, ne pa izjemno revolucionarna. Pininfarina je dal blagovni znamki Gorenje tisto podporo, ki jo je potrebovala za vstop v višji cenovni razred, kar

brez Pininfarine ne bi bilo mogoče. Prav tako kupci blagovne znamke Gorenja ne bi dojemali umeščeno tako visoko, posebno na nekaterih trgih.

Prednost za Gorenje predstavlja sodelovanje z zelo znano oblikovalsko hišo z neobremenjenim pogledom na tehnologijo ter stik s trendi v njihovi panogi, pa tudi v drugih. Eden izmed učinkov povezovanja s Pininfarino pa je torej uspeh na nekaterih trgih, kjer je blagovna znamka Gorenje v očeh porabnikov manj prepoznavna in nima jasno definirane podobe.

Splošno gledano je partnersko sodelovanje blagovnih znamk po besedah sogovornika prednost bodisi, kadar gre za manj uveljavljene blagovne znamke, nižje umeščene blagovne znamke ali pa kadar gre za vstop blagovne znamke v drug tržni segment.

V konkretnem primeru, ko želi podjetje identiteto blagovne znamke graditi na dizajnu, kar je eden izmed temeljnih gradnikov blagovne znamke Gorenje, pa je partnersko povezovanje z oblikovalskimi blagovnimi znamkami (kot je npr. uveljavljeno oblikovalsko ime Pininfarina) gotovo zelo smiselno. Podoba oblikovalske blagovne znamke se na ta način prenaša na Gorenje. Povezovanje ima posledično tako preko podobe izdelkov kot značaja oblikovalca na blagovno znamko Gorenje pozitivne učinke na področju dizajna in ustvarjanje podobe. V Gorenju so po besedah predsednika uprave Franja Bobinca prepričani, da je oblikovanje med ključnimi dejavniki njihovega uspeha in tista primerjalna prednost, ki jih pomembno loči od drugih proizvajalcev (Šalamun, 2003, str. 26).

Slika 7: Logotip Gorenje Pininfarina



Vir: www.gorenjegroup.com

Izbira partnerja je odvisna od tega, kaj želi blagovna znamka sporočati. Če bi blagovna znamka gradila na inovativnosti, potem bi bilo smiselno, da izbere partnerja, ki je sinonim za inovativnost in bi inovativnost ponazarjal.

Eden glavnih spodbujevalcev povezovanja z blagovno znamko Pininfarina je ustvarjanje prodajnih učinkov, v tem primeru so mogoče celo sekundarnega pomena, bistven pa je predvsem prenos pozitivne podobe na blagovno znamko Gorenje in na celotno izdelčno skupino, na izdelke, ki se prodajajo in tržijo pod blagovno znamko Gorenje.

Tveganja pri partnerskem povezovanju blagovnih znamk so po mnenju sogovornika zelo različna glede na to, ali gre za uveljavljeno ali manj poznano blagovno znamko. Če gre za manj uveljavljeno blagovno znamko v povezavi z močno, vodilno blagovno znamko, tveganja za prvo pravzaprav ni. Nevarnost pa obstaja v primeru, če uveljavljena blagovna znamka zaradi nepredvidljivih vzrokov (na primer naravnih katastrof) doživi neuspeh na trgu.

O tveganju lahko govorimo tudi iz finančnega vidika, kadar se partnerja povežeta finančno. Med Gorenjem in Pininfarino je sklenjen dogovor na podlagi licenčnin: glede na prodajne rezultate torej, pri čemer gre za tveganje obeh partnerjev. Pininfarina je namreč del plačila vezal na uspeh linije, kar je posebno pomembno za medsebojno sodelovanje.

Velika nevarnost je tudi, če bi se združili dve blagovni znamki, kjer ne bi bilo logične povezave med obema identitetama – kupec nikakor ne bi vedel, zakaj je ta povezava sploh nastala in bi v s tem smislu gotovo ne videl skupne dodane vrednosti.

Tveganje se lahko pojavi tudi v primeru, kadar je blagovna znamka nepoznana na nekaterih trgih oziroma je močna samo na nekaterih trgih, kar do neke mere velja tudi za Gorenje. Pininfarina je npr. močnejša v Italiji, kjer pa zaradi prevelike širitve svojega imena v različne dejavnosti že izgublja na ugledu, v Franciji, Glavni cilj partnerstva v takšnem primeru je, da se podjetje poveže s tisto blagovno znamko, ki je močna na trgih, na katerih podjetje ni (da bi na ta način uspelo na teh trgih). Nevarnost, da bi se podjetje povezalo z blagovno znamko, ki na določenem trgu ni močna, je predvsem teoretična, ker je logično, da pred vstopom v partnerstvo preveriš tudi ta vidik potencialnega partnerja.

Partnersko povezovanje blagovnih znamk ima po mnenju sogovornika gotovo *pozitiven vpliv na porabnika*, še posebej če obliko izdelka, ki je inovativna, še dodatno podpira oblikovalsko ime. Pomembna pri tem pa je predvsem moč blagovnih znamk in ujemanje obeh partnerjev. V primeru, da bi Gorenje na trg lansiralo izredno revolucionarne, vrhunsko oblikovane izdelke brez Pininfarine, bi bila vrednost teh izdelkov v očeh porabnikov morda manjša, kot pa skupaj s Pininfarino, ki je garancija zato, da je oblika izdelkov zares prava.

Glede partnerskega povezovanja blagovnih znamk kot strategije rasti na mednarodnih trgih ter konkurenčne prednosti pri vstopanju na nove trge, tržne segmente sogovornik meni, da to

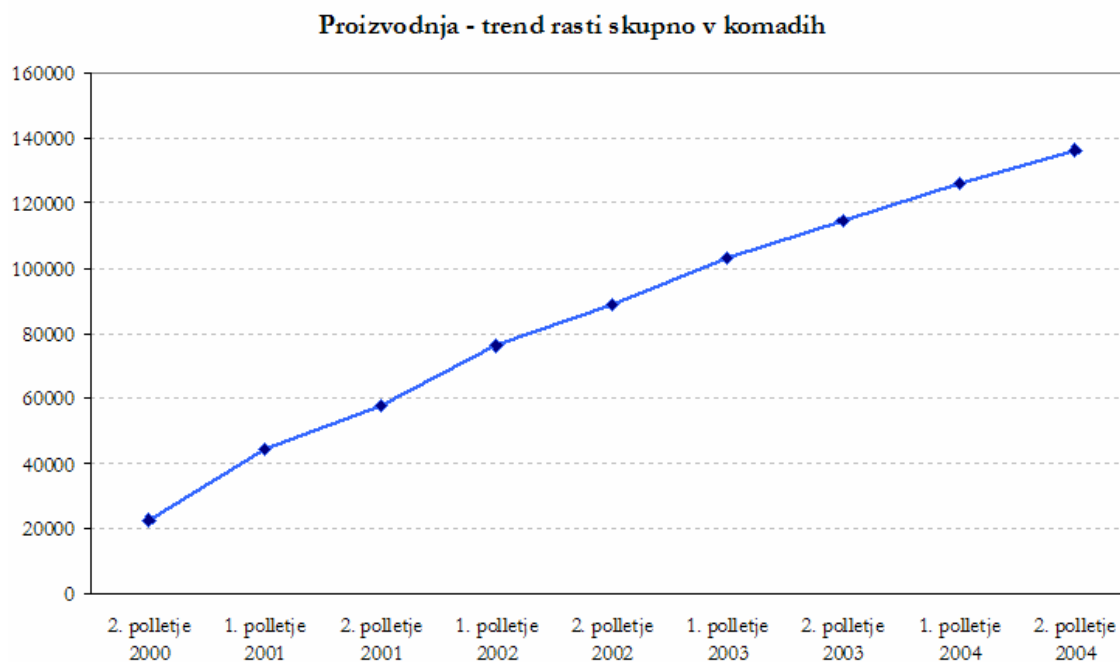
gotovo velja v primeru, kadar podjetje gradi blagovno znamko. Pri tem poudarja močen prenos podobe iz ene na drugo blagovno znamko. Kadar pa podjetje vstopa na tuje trge, pa je to idealni način, še posebej ob pravem izdelku (brez pravega izdelka to seveda ni možno). Gre za bistveno manjšo investicijo v trženjske ter komunikacijske aktivnosti ob vstopu na določen trg, ker že partnerska blagovna znamka na tem trgu zagotavlja sporočilo, ki ga podjetje želi posredovati in je garant identitete blagovne znamke. To ima zelo pozitivne učinke na blagovno znamko in gotovo predstavlja konkurenčno prednost. Lahko torej ugotovimo, da se teoretična opredelitev partnerskega povezovanja blagovnih znamk kot konkurenčne prednosti mednarodnega podjetja, jasno uresničuje v obravnavanem primeru.

Seveda pa to ne velja, če bi blagovna znamka želela vstopiti v segmente, kjer ni kompetentna (npr. Gorenje na področje hrane, prehrabmenih izdelkov). Če bi v za podjetje popolnoma nov, nepoznan segment vstopili z uveljavljeno blagovno znamko, npr. z Dr. Oetkerjem, bi s tem pridobili tudi želeno kompetentnost. V nasprotnem primeru bi bil neuspeh zelo možen, kajti kupcev nelogična ponudba ne bi mogla prepričati. Formula za uspeh pa je gotovo v partnerstvu z blagovno znamko, ki potrjuje logičnost tovrstne ponudbe. Npr. kuhanje, gospodinjski aparati Gorenje na eni strani, na drugi strani pa priprava hrane in partnerska blagovna znamka, ki je uveljavljena na tem področju.

Skupno dodano vrednost partnerstva so v Gorenju ocenili po dveh merilih. Prvo, enostavno merilo so prodajni učinki: več kot 120.000 kosov vrhunskih izdelkov v zadnjih štirih letih. Največ v Skandinaviji, zelo dobre prodajne rezultate pa Gorenje dosega tudi v Rusiji in na Hrvaškem (glej tudi graf 1). To je gotovo dokaz, da sta bila tako izdelek kot partnerstvo uspešno. Drugo merilo, ki je bolj mehkega značaja, pa je ustvarjanje podobe, ugleda blagovne znamke Gorenje na vseh trgih, kjer je Gorenje prisotno, predvsem pa na tistih trgih (npr. trg bivše Jugoslavije), kjer je blagovna znamka imela drugačen ugled, podobo zanesljive, tradicionalne, kakovostne blagovne znamke, ne pa tudi moderne blagovne znamke uveljavljene na področju dizajna. Na tem področju se je podoba blagovne znamke Gorenje gotovo bistveno spremenila in zrasla, prav tako pa gre za povečanje njenega ugleda.

Sogovornik meni, da se bo trend povezovanja blagovnih znamk nadaljeval tudi v prihodnosti, ker gre gotovo za obojestransko korist udeleženih podjetij v partnerstvu. Prav tako gre za enega izmed zelo zanimivih načinov trženja oziroma tržne strategije, ki bo imela močen vpliv na prihodnost mednarodnega trženja.

Graf 1: Proizvodnja – trend rasti linije Gorenje Pininfarina 1 v obdobju od 2001 do 2004



Vir: Interno poročilo podjetja Gorenje, 2005.

4.2.2. Mednarodni primeri: izbrana podjetja

Za namene primerjave med slovenskimi in tujimi mednarodnimi podjetji na področju partnerskega povezovanja blagovnih znamk sem izbrala sledeča podjetja: Intel Corporation, W.L. Gore & Associates, Inc., Accor Dorint SMARD GmbH ter adidas-Salomon AG. Tako kot v slovenskih primerih gre tudi tu za zelo različna podjetja, tako storitvena kot proizvodna, ki delujejo ali na porabniških ali medorganizacijskih trgih. Prav tako gre za različne tipe in oblike partnerskih povezav blagovnih znamk.

Pri tem bi poudarila razliko med raziskovanjem izbranih slovenskih in izbranih mednarodnih primerov, ki sem jo v magistrskem delu navedla že pod točko 4.1.. V primeru zgoraj navedenih podjetij gre namreč za povzemanje sekundarnih virov, pri čemer pa podane informacije in ugotovitve, z izjemo primera Dorint Sofitel, v osnovi izhajajo iz kvalitativnega raziskovanja, natančneje delno strukturiranih globinskih intervjujev. Podrobna navajanja opredeljujem v nadaljevanju.

4.2.2.1. Intel in Gore

V primeru podjetij **Intel** in **Gore** gre za tako imenovano partnersko povezovanje glede na sestavine izdelka, ki je po Interbrandovem modelu druga najvišja stopnja sodelovanja. Skupna

vrednost se ustvarja na način, da vodilna blagovna znamka na posameznem trgu izdelek, ki ga označuje, ponuja kot sestavino drugega z blagovno znamko označenega izdelka. V primeru podjetja Intel gre za partnerstva s proizvajalci strojne računalniške opreme, pri čemer Intel pod logotipom »Intel Inside« označuje prisotnost svoje komponente – mikroprocesorjev.

Slika 8: Logotip Intel Inside



Vir: www.intel.com

V primerih podjetij Intel in Gore bo moja analiza temeljila na raziskavi, ki sta jo jeseni 2003 izvedla Johannes Rid in Nicklas Sigurdsson iz Univerze v Stockholmu in jo januarja 2004 predstavila v svojem magistrskem delu z naslovom »Partnersko povezovanje blagovnih znamk glede na sestavine izdelka kot možna strategija« (angl. Ingredient Branding: A Strategy Option?). Raziskava je temeljila na delno strukturiranih globinskih intervjujih z odgovornimi v posameznem podjetju: z Dmitryem Khmelom, področnim direktorjem za Evropo, Srednji Vzhod in Afriko pri podjetju Intel in Gunnarjem Carlssonom, izvršnim direktorjem za Skandinavijo in partnerstva pri podjetju W.L. Gore Scandinavia. Nekatero ugotovitve tega dela povzemam v nadaljevanju.

Trženjski koncept, ki ga je podjetje **Intel** uporabilo za uveljavitev svoje blagovne znamke, je v svojem članku opisal in analiziral Youngme Moon (2002, str. 5): Leta 1988 je imelo podjetje Intel probleme s svojim mikroprocesorjem 386, ki je bil na trgu prisoten že tri leta, a je dosegal nizke prodajne rezultate. Hkrati pa je Intel že načrtoval lansiranje novega mikroprocesorja 486. Ob tem je ugotovil, da končni kupci niso razlikovali med posameznimi izdelki. Končni uporabnik je namreč menil, da je mikroprocesor 286 zmožen vsega, z drugimi besedami, da nadgradnja dejansko ni potrebna.

Da bi rešili problem in da bi lahko tržili mikroprocesorje skozi čas, je podjetje Intel ustvarilo družinsko blagovno znamko, ki bi povezala zaporedne generacije izdelkov. Tako je nastal slogan: »Intel. The Computer Inside«. Podjetje je ob tem oblikovalo partnerski program za

izvirne proizvajalce strojne opreme (OEM),¹⁵ v okviru katerega bi le-ti lahko povečali oglaševalski proračun partnerstva na podlagi prodaje Intelovih čipov. Ti partnerski trženjski proračuni bi se lahko uporabili za plačilo do polovice stroškov oglaševanja s strani izvirnih proizvajalcev strojne opreme, pod pogojem, da le-ti dodajo logotip podjetja Intel na svoje oglase in računalnike (ibidem).

Razlogov za razvoj tovrstnega partnerskega programa je bilo več. Na ta način so želeli ustvariti več oglaševanja v industrijski panogi, spodbuditi da bi se logotip »Intel Inside« dodal na strojno opremo, pa tudi, da bi končni uporabniki posvetili več pozornosti mikroprocesorjem. Program se je pričel izvajati leta 1991, prva partnerja pa sta bili podjetji Dell in NCR. Ob koncu 90-tih je partnerstvo sklenilo več kot 2700 izdelovalcev strojne opreme in podjetje Intel je skupaj s partnerji v oglaševanje izdelkov z logotipom »Intel Inside« investiral več kot 7 milijard ameriških dolarjev (Moon, 2002, str. 13).

Danes podjetje Intel sodeluje v različnih partnerskih zvezah in z različnimi podjetji, ki izdelujejo programsko opremo. Temeljna motivacija in spodbuda za sodelovanje je po besedah Dmitryja Khmela dopolnjevanje poslovanja in/ali enake vrednote, t.j. kreativnost, ustvarjanje novega sveta. Za sodelovanje je potrebna tudi skladnost udeležениh podjetij z asociacijami podjetja Intel kot je natančnost, zaupanje in usmerjenost v tehnološki napredek. Prav tako je pomembno, da partnerji izdelujejo kakovostno strojno opremo in prodajo pričakovano količino osebnih računalnikov.

Po mnenju podjetja Intel je bila strategija partnerskega povezovanja glede na sestavine izdelka naravna odločitev za Intel glede na to, da podjetje ne proizvaja ničesar, kar bi lahko uporabljali končni uporabniki. Ob tem je potrebno poudariti, da njegovi izdelki definirajo arhitekturo osebnih računalnikov in način, kako posamezne komponente delujejo skupaj.

Intel poudarja, da je bila izbrana strategija za njihovo podjetje uspešna. Pri tem pa je potrebno omeniti, da tovrstna strategija omejuje sposobnost sprejemanja odločitev, npr. glede investicij v medije in uporabe trženjskih sredstev. Vse trženjske odločitve morajo biti sprejete v soglasju s

¹⁵ Angl. Original Equipment Manufacturers – podjetja, ki uporabljajo komponente izdelkov od enega ali več drugih podjetij, da bi tako izdelale, oblikovale izdelek, ki ga potem prodajo pod imenom svojega podjetja in pod svojo blagovno znamko.

partnerjem. To po mnenju Intela pomeni, da so trženjske odločitve po definiciji orientirane dolgoročno, pri čemer kratkoročne spremembe nikakor niso zaželeni, ker je od njih odvisna celotna industrija. Prav tako po mnenju Intela podjetje svoje blagovne znamke ne nadzira več samostojno, prav zato, ker je vključenih več partnerjev, in se njihov vpliv čuti tudi na posamezni blagovni znamki (Rid, Sigurdsson, 2004, str. 69).

Podjetje **Gore** svoje partnerje skrbno izbira. Tovrstne povezave zahtevajo namreč velike začetne vložke in prav zato je ciljna usmeritev podjetja Gore pri izbiranju partnerja dolgoročno sodelovanje. Temeljni pogoj za vzpostavitev partnerstva s strani podjetja Gore je, da gre za vodilna podjetja v okviru specializiranih področij oziroma tržnih niš. Pri tem temeljito preučijo sledeča parametra: (1) *razvoj izdelkov* – potencialno partnersko podjetje mora biti vodilno na svojem področju, biti mora izzivalec in posedovati konkurenčne prednosti, ki bodo strategijo jasno začrtale, ter (2) *distribucija* – potencialni partner mora imeti funkcionalen in dobro razvit distribucijski sistem. V nasprotnem primeru bi lahko nastopili problemi v zvezi z distribucijo izdelkov do končnih uporabnikov (Rid, Sigurdsson, 2004, str. 74).

Posledica teh dveh pogojev za vzpostavitev partnerstva je, da Gore večinoma sodeluje z zelo poznanimi in dobro uveljavljenimi podjetji kot je npr. Ecco. Podjetja, ki šele začenjajo s poslovanjem oziroma so nova na trgu le redko izpolnjujejo podane kriterije.

Na vprašanje, zakaj bi potencialni partnerji želeli sodelovati s podjetjem Gore in blagovno znamko GORE-TEX®, Gunnar Carlsson odgovarja, da Gore partnerju ponuja tako know-how kot tudi strukturo in procese za sodelovanje kot npr. (1) vire, novi partner dobi veliko podpore; (2) certificirane, visoko kakovostne izdelke; (3) pomoč in nasvet glede strukture; (4) sodelovanje z uveljavljeno blagovno znamko kot je GORE-TEX® se lahko uresničuje v nižjih trženjskih stroških; (5) imetnik licence (podeljene s strani Gore) sodeluje z najboljšimi izdelki na trgu (ibidem).

Slika 9: Logotip GORE-TEX®



Vir: www.gore-tex.com

Imetnik licence sprejme dolgoročno obvezo, tako da sta oba partnerja povezana skozi daljše časovno obdobje.

Na vprašanje, kdaj je podjetje Gore pravzaprav začelo razmišljati in pozneje uresničevati partnerske zveze na področju blagovnih znamk, je Gore povedal, da je podjetje okoli 1976/77 ugotovilo, da trg njihovih izdelkov ne pozna in da je nujno, da svoje izdelke predstavi trgu. »Ni zadostovalo prepričati zgolj proizvajalce, prepričati je bilo potrebno tudi druge prodajne kanale. To spoznanje je podjetje pripeljalo do točke, ko je enostavno moralo komunicirati s končnimi porabniki. Največji izziv za izdelek je bilo torej pridobiti sprejem na trgu tako s strani proizvajalcev oblek, čevljev kot tudi prodajalcev na veliko in na drobno. Gore se je odločil to doseči preko zavedanja blagovne znamke s strani končnih kupcev«, je povedal Gunnar Carlsson (Rid, Sigurdsson, 2004, str. 75).

Promocijski program, namenjen končnim kupcem, je kmalu pokazal svoje pozitivne učinke: »V začetku 80-tih je blagovna znamka GORE-TEX® dosegla precej dobro sprejemanje s strani kupcev, vendar pa je podjetje šele leta 1988 spoznalo, da je licenciranje izdelkov edini način za pridobitev nadzora nad uporabo blagovne znamke GORE-TEX® na trgu. Prvi pogoj za licenciranje je bil izpolnjen, ko je blagovna znamka GORE-TEX® v 80-tih dosegla vodilno pozicijo na trgu,« je še dodal Carlsson (ibidem). Gore je tako preko zavedanja blagovne znamke s strani končnih kupcev pridobil tudi sprejemanje, zavedanje med proizvajalci in prodajalci. Na ta način je Gore lahko postavil določene standarde, ki so podjetju omogočili, da je lahko svoje kupce bolje izbiral in licenco podeljeval le tistim podjetjem, ki so dosegala enako raven kakovosti in zanesljivosti kot blagovna znamka GORE-TEX®.

V primeru, da podjetje ne bi doseglo vodilne pozicije na trgu in se ne bi povezovalo na način licenciranja, bi obstajala velika nevarnost razvrednotenja blagovne znamke glede na to, da Gore tako ne bi imel možnosti nadzora nad kakovostjo končnega izdelka. Ena izmed nevarnosti, ki bi se lahko pojavila ob gradnji zavedanja blagovne znamke na strani kupcev, pri čemer Gore ne bi podeljeval licenc za izdelke, je torej, da bi na trg prišli slabi, nekakovostni izdelki pod blagovno znamko GORE-TEX®. Po drugi strani pa licenciranje pomeni tesno razmerje med dobaviteljem in proizvajalcem, kar ima za posledico določeno stopnjo soodvisnosti. Licenčna pogodba prav tako omejuje svobodno določanje cen, pri čemer določenih cenovnih stopenj ni več moč doseči. Glede na navedeno Gore vidi prednosti predvsem v sodelovanju z močnimi blagovnimi znamkami (ibidem).

Gore je svoje izdelke zaščitil s patenti. Ker so patenti časovno omejeni, se Gore trudi pridobiti vedno nove patente, ko stari zastarajo. Včasih po besedah podjetja pride do zlorabe le-teh.

Pogosteje kot te zlorabe pa se pojavljajo napačne ali prepovedane uporabe registrirane blagovne znamke. Večji problem se pojavi, če proizvajalci kopirajo logotip, etikete,... Navadno gre pri tem za izdelke slabše kakovosti. Vse to lahko zelo slabo vpliva na končne kupce oziroma jim sporoča nepravilne in negativne signale o blagovni znamki (Rid, Sigurdsson, 2004, str. 76).

Ključni dejavnik uspeha blagovne znamke GORE-TEX® je, da izdelek vedno izpolni svojo obljubo. Še več, Gore se vedno trudi ponuditi najboljši izdelek na trgu. Prav tako je GORE-TEX® dosegel zelo visoko stopnjo identifikacije kupcev z blagovno znamko.

Kot enega izmed najpomembnejših pogojev za vstop v partnersko zvezo blagovnih znamk Gore navaja edinstveno inovativnost podjetja. Prav zato je po njihovem mnenju investiranje v raziskave in razvoj izjemnega pomena (ibidem).

Kot pozitiven učinek partnerskega povezovanja blagovnih znamk bi lahko v tem primeru navedli tudi uspešno širitev uporabniške baze blagovne znamke GORE-TEX®. Osnovna ideja podjetja temelji namreč na izdelavi visoko kakovostnih izdelkov, ki ščitijo telo pred dežjem in mrazom in prav zato so se lahko razširili na mnoga različna področja: čevlji, obleke, jakne, delovne obleke, vojaške obleke,... Ideje o širitvi nastajajo predvsem v oddelku za raziskave in razvoj podjetja Gore in seveda v sodelovanju s proizvajalci. Skozi čas je Gore namreč razvil zelo tesno sodelovanje z mnogimi proizvajalci, pri čemer gre za jasno namero podjetja Gore, da le-tem pomaga pri novih izdelkih z blagovno znamko GORE-TEX® in/ali pri lansiranju njihovih izdelkov na trg. Pri tem so investicije v raziskave in razvoj bistvena sestavina strategije podjetja Gore (ibidem).

Avtorja se v svoji raziskavi ukvarjata tudi z viri premoženja blagovne znamke. Kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov za ustvarjanje premoženja blagovne znamke posameznega podjetja navajata identiteto blagovne znamke. »Identiteta blagovne znamke je edinstven niz asociacij blagovne znamke, katere si le-ta prizadeva ustvariti ali ohraniti. Te asociacije predstavljajo tisto, za kar se blagovna znamka zavzema, in vsebujejo obljubo kupcem s strani članov organizacij« (Aaker, 1996, str. 68). Pri tem v zvezi s krepitvijo identitete blagovne znamke poudarjata vlogo vodstva podjetja, kot enega izmed učinkovitejših načinov krepitve pa opišeta partnersko povezovanje blagovnih znamk.

Če podjetje torej ugotovi, da mu v trenutnem portfelju manjkajo nekatere asociacije in jih ne more uresničiti v okviru svoje lastne blagovne znamke, obstaja možnost, da podjetje le-te ustvari s pomočjo druge blagovne znamke. To pomeni, da si podjetje A »izposodi« asociacije podjetja B. Na drugi strani pa to vsebuje tudi željo podjetja B, da pridobi nekaj v zameno, kar

pomeni, da si podjetje B želi pridobiti prednosti nekaterih asociacij, ki jih podjetje A lahko ponudi. V splošnem pa gre za tri temeljne kriterije, ki morajo biti izpolnjeni, preden podjetji A in B začneta sodelovati (Rid, Sigurdsson, 2004, str. 79).

Avtorja raziskave sta na primerih podjetij Gore in Intel preverila sledeče hipoteze: (1) obe podjetji morata imeti zadostno premoženje blagovnih znamk, v drugačnem primeru le-ti ne bi bili sposobni »posoditi« svojih asociacij (Keller, 1998), (2) tako podjetje A kot podjetje B morata imeti skupno osnovo asociacij, kar pomeni, da mora med identiteto blagovne znamke podjetja A in identiteto blagovne znamke podjetja B obstajati določena stopnja ujemanja (Riezebos, 2003), ter (3) da mora biti podjetje A sposobno »ponuditi« asociacije, ki jih podjetje B nima in obratno (Park, Jun, Shocker, 1996).

Prvi pogoj v zvezi z identiteto blagovne znamke je torej, da imata obe blagovni znamki dovolj močne in edinstvene asociacije, kar pomeni, da ima vsaka blagovna znamka (tako tista, ki označuje sestavino, kot blagovna znamka gostiteljica) zadostno premoženje blagovne znamke (Keller, 1998, str. 362). Postavlja se torej vprašanje, ali Gore in Intel lahko ponudita dovolj veliko premoženje blagovnih znamk, da bi tako bila potencialen in zanimiv partner za zvezo blagovnih znamk z namenom krepite identitete blagovne znamke.

Blagovna znamka GORE-TEX® je skozi leta zgradila močno premoženje. Ne moremo trditi, da Gore prvenstveno sklepa partnerstva iz razloga, ker mu v njegovem portfelju primanjkuje asociacij, da bi na ta način lahko gradil premoženje blagovne znamke. Pravzaprav partnerji blagovne znamke GORE-TEX® pridobijo z njenim močnim premoženjem. Glede na to, da gre za licenčna razmerja, se nadomestilo preprosto izkaže v plačilu.

Prav tako lahko za podjetje Intel in njegovo blagovno znamko rečemo, da ima močno premoženje blagovne znamke, ki ga lahko ponudi blagovnim znamkam gostiteljicam. Po mnenju Dmitryja Khmela, Intel lahko blagovna znamka v partnerstvu z Intelom pridobi veliko prednost prav zaradi velikega ugleda Intelove blagovne znamke (Rid, Sigurdsson, 2004, str. 80).

Drugi pogoj za partnersko sodelovanje dveh blagovnih znamk je torej določena stopnja podobnosti identitet obeh blagovnih znamk. »Če se blagovni znamki instinktivno ujemata, to predstavlja že polovico bitke. Nič se dejansko ne da izboljšati, kadar gre za partnersko zvezo blagovnih znamk, pri čemer se blagovni znamki ne ujemata dobro« (Buss, 2003, str. 2).

Dejansko je Gore izredno selektiven, kadar gre za izbiro potencialnega partnerja. Gore sodeluje namreč le z odličnimi blagovnimi znamkami z dokazanim premoženjem blagovne znamke in podjetji, ki posedujejo podobne asociacije kot Gore, kot npr. pionirska, na pohodu, aktivna,

vredna zaupanja, vedno pripravljena za naslednji korak. Tovrstni primeri na področju tekstilnih izdelkov so podjetja North Face, Peak Performance in Hugo Boss.

Tudi Intel je pri izbiri partnerjev zelo zahteven, v splošnem pa si Intel želi sodelovati s podjetji, ki imajo podobne asociacije kot Intel npr. natančna, samozavestna in tehnološko podprta (Rid, Sigurdsson, 2004, str. 81).

Glede na avtorje Park, Jun in Shocker (1996) pa bo partnersko povezovanje blagovnih znamk v končni fazi učinkovito le, če bo partnerska blagovna znamka ponudila dopolnilne asociacije, ki jih blagovna znamka gostiteljica nima in obratno. Katere pa so prednosti oziroma dopolnilne lastnosti, ki jih obravnavani podjetji lahko nudita svojim partnerjem? Avtorja raziskave sta v namene identifikacije in analize odgovora na to vprašanje uporabila in priredila Aakarjev sistem identitete (Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 44), pri čemer naj povzamem sledeče:

Blagovna znamka GORE-TEX® lahko gotovo ponudi asociacije, ki jih partnerska blagovna znamka nima. Ponujena vrednost blagovne znamke se najbolje opiše s sloganom »Zagotovilo, da boste ostali suhi« (angl. Guaranteed to keep you dry). Proizvajalci tkanin, kot sta npr. Peak Performance in North Face, bi s svojo blagovno znamko s težavo uresničevali obljubo o nepremočljivih oblačilih, brez da bi si te asociacije izposodili pri blagovni znamki GORE-TEX®. To je zelo poudarjeno tudi z močnimi simboli, ki jih Gore uporablja in označuje na svojih etiketah.

Prav tako ima Intel močno bazo asociacij kot npr. samozavestna, natančna, pa tudi strastna, vizionarska, sposobna sprememb, energična in pragmatična. Intel si želi sodelovati s podjetji, ki ponujajo dopolnilne asociacije. Po besedah Dmitryja Khmela bi dopolnilna asociacija lahko bila kreativnost (Rid, Sigurdsson, 2004, str. 82, 83). Poudariti je potrebno tudi, da sta avtorja raziskave ugotovila, da Intel z doprinosom tehničnih središčnih prednosti gotovo razširja osnovo asociacij gostiteljske blagovne znamke. Proizvajalci računalnikov, ki so si za svojo usmeritev izbrali izdelovanje visoko kakovostnih računalnikov, bodo najverjetneje izbrali prav Intel, da bi tako dejansko uresničili svoj namero.

Partnerska blagovna znamka naj bi pomagala razširiti osnovo asociacij blagovne znamke, kar po avtorju Henrikju Ugglu imenujemo prenos podobe (Rid, Sigurdsson, 2004, str. 85). Prav tako naj bi okrepila osnovo asociacij na način, da bi doprinesla prvovrstnost in razlikovalne značilnosti. Glede na to teorijo, sta se tako Gore kot Intel izkazala za dragocena partnerja.

Ugglu prav tako poudarja pomen partnerske zveze med manj poznano in močno uveljavljeno blagovno znamko. Manj poznan proizvajalec čevljev, ki uporablja GORE-TEX®, ali pa manj

poznani proizvajalec prenosnih računalnikov, ki uporablja Intelove mikroprocesorje, sta primera te usmeritve (ibidem).

Prednost partnerskega povezovanja blagovnih znamk za Intel je po mnenju Dmitryja Khmela razširitev baze kupcev. V nekaterih primerih se prednost izkaže v spodbudi rasti zavedanja blagovne znamke in pridobitvi dostopa do distribucije. Skozi različna partnerska sodelovanja Intel kaže trgu, kdo vse so njegovi partnerji (Rid, Sigurdsson, 2004, str. 86).

Blagovna znamka GORE-TEX® v partnerstvih povečuje zaznano kakovost, razlogi, zaradi katerih druga podjetja želijo vstopati v partnerstvo s podjetjem Gore, pa je prenos visoke stopnje ugleda, širitev ponudbe vrednot in pozitivno spreminjanje osebnosti partnerske blagovne znamke. Za GORE-TEX®, ki je uveljavljena in dobro poznana blagovna znamka, so razlogi predvsem v širjenju identitete blagovne znamke in baze kupcev. Prav zato sodeluje le z vodilnimi podjetji na posameznem področju, ki imajo dobro razvit distribucijski sistem (Rid, Sigurdsson, 2004, str. 86, 87).

4.2.2.2. Dorint Sofitel

Kot primer partnerskega povezovanja blagovnih znamk, ki ga lahko uvrstimo na najvišjo stopnjo po Interbrandovem modelu, gre torej za t.i. partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti, navajam partnersko sodelovanje med dvema mednarodno močno uveljavljenima hotelskima blagovnim znamkama: **Dorint Sofitel**. Kot rezultat strateškega partnerstva med podjetjema Dorint in Accor od junija 2004 dvajset uglednih hotelov Dorint v Nemčiji, Avstriji, na Nizozemskem in Španiji razširja mrežo 180-tih Sofitelovih hotelov, ki segajo v sam svetovni vrh. Pod imenom Dorint Sofitel ti hoteli združujejo poznavanje trga s strani nemške verige hotelov Dorint ter prepoznavnost in mednarodno uveljavljenost dinamične blagovne znamke Sofitel, kar predstavlja temelj za partnersko zvezo blagovnih znamk.

Impresivno število otvoritev novih hotelov v zadnjih letih je Sofitelu omogočilo, da je postal najpomembnejši igralec na mednarodnem hotelirskem trgu hotelov najvišjega razreda in referenčni zgled (angl. benchmark) za širitev blagovne znamke na trgu luksuznih hotelov. Strateški razvoj blagovne znamke se je v letu 2004 nadaljeval s številnimi novimi lastninami na različnih kontinentih sveta. Istočasno pa je podjetje Dorint, eno izmed najuglednejših hotelskih blagovnih znamk v Nemčiji, razvilo mrežo hotelov s štirimi ali petimi zvezdicami na ključnih lokacijah v Nemčiji. Z naslovi v glavnih poslovnih in turističnih mestih, vodilnih počitniških krajih in na ključnih mednarodnih letališčih, vključno z mnogimi centri za dobro počutje, hoteli Dorint Sofitel s svojo ponudbo vabijo tako poslovne kot zasebne goste.

Partnersko blagovno znamko Dorint Sofitel označujejo sledeče lastnosti:

- Gre za luksuzne, v svetovnem merilu visoko umeščene hotele na najbolj prestižnih lokacijah;
- Vsak hotel ima svojo osebnost, pri čemer se ustvarja edinstveno vzdušje glede na zgodovino zgradbe ali z izvirno okrasitvijo hotela, tako dizajn kot dekoracija pa sta pri tem izrednega pomena;
- Obe hotelski verigi zaznamuje kultura gostoljubnosti in prav to značilnost posedujejo tudi hoteli Dorint Sofitel. Njuna skupna lastnost je popolna predanost njihovih timov cilju, da bi vsak gost bivanje v hotelu doživel kot nepozabno izkušnjo: učinkovitost na vsakem nivoju ob vsakem času, odzivnost na in predvidevanje potreb vsakega gosta so vrednote, ki zaznamujejo storitveno ponudbo hotelov z namenom, da bi bili gosti povsem zadovoljni;
- Sofitelov francoski način življenja (fr. art de vivre à la française): na trgu luksuznih hotelov, kjer dominira anglo-ameriški model, se je Sofitel osredotočil na specifični francoski način kot razlikovalno odliko. Enako velja tudi za hotele v okviru partnerske blagovne znamke Dorint Sofitel;
- Hotelska veriga ponuja tudi široko paleto različnih storitev za goste, ki lahko koristijo prednosti številnih Sofitelovih mednarodnih programov zvestobe kot npr. Sofitel Privilège Guest Card, partnerstev z različnimi letalskimi družbami (Air France, Alitalia, American Airlines, Delta, Japan Airlines) in novih strateških partnerstev (Europcar, American Express, Visa).

Sofitel je najbolj luksuzna blagovna znamka podjetja Accor. Zaznamujeta jo značilna izvirnost in privlačna kakovost, kar dopolnjuje visoka raven storitvene ponudbe, najmodernejša tehnologija, odlična kuhinja ter občutek za pristnost posamezne lokacije. Vsak Sofitelov hotel je edinstven in razkriva dušo lokacije z zgodbo, ki nudi gostom v času njihovega bivanja novo izkušnjo, ki je vredna spomina. Sofitel je srečanje z izjemnostjo (vir: Spletna stran podjetja Accor).

S 150.000 zaposlenimi v 140 državah je *Accor* v Evropi vodilna in ena izmed največjih svetovnih skupin na področju potovanj, turizma in storitev za organizacije. Pri tem gre za dve glavni področji mednarodnega delovanja: hotelirstvo in storitve. S skoraj 4.000 hoteli v različnih krajih v 90 državah nudi široko paleto hotelskih stilov in lokacij. Hotelske blagovne znamke podjetja Accor so: luksuzna Sofitel, poslovna Novitel, raznolika All Seasons, prilagodljiva Mercure, cenovno dostopna Ibis in prikladna Formule 1. S svojimi inovativnimi storitvami želi Accor ustvarjati priložnosti tako korporacijam kot javnim institucijam za

dvigovanje produktivnosti ob upoštevanju zaposlenih in kakovostnega načina življenja: vsak dan 14 milijonov ljudi v 34 državah uporablja vrsto storitev, ki jih oblikuje in upravlja podjetje Accor (vir: Spletna stran podjetja Accor).

Vrednote, na katerih temelji poslovanje podjetja Accor in njegove blagovne znamke Sofitel, pa so sledeče:

- *Kakovost.* Za uspešno poslovanje je zaupanje strank izrednega pomena. Da bi pridobili zvestobo strank, je nujno, da zadovoljijo njihove potrebe tako, da jim nudijo kakovosten izdelek in storitve. Njihov cilj je ponudba zanesljivih, varnih in visoko kakovostnih storitev, ki jih stalno izboljšujejo. Prav iz tega razloga podjetje zelo poudarja pomembnost stalne interakcije s strankami, da bi tako bolje poznali njihove želje in potrebe;
- *Izbira.* S skoraj 4000 hoteli v 90 državah, pri čemer podjetje pokriva vse segmente od ekonomskega do luksuznega razreda, je Accor prisoten na vseh kontinentih. Ne glede na to, ali potuješ sam ali z družino ali prijatelji, iz osebnih ali poklicnih namenov, hoteli Accor zadovoljijo vse te potrebe z mednarodno priznanimi blagovnimi znamkami;
- *Razpoložljivost.* Podjetje nudi svojim potencialnim gostom različna orodja za rezervacijo, ki so preprosto dostopna kjerkoli po svetu. Rezervacijo je možno izvesti vsak dan v tednu, 24 ur na dan. Za svoje stranke poiščejo rešitev v primeru, da na izbrani lokaciji in v izbranem času ne morejo ponuditi proste sobe;
- *Storitve.* Prva zapoved v njihovih hotelih je gostoljubnost, pri čemer skušajo želje in potrebe gostov predvideti in jih tudi uresničiti na način, da tudi najmanjša usluga gostu predstavlja poseben trenutek;
- *Varnost.* Tako varnost kot spoštovanje osebnih podatkov, ki jih gosti posredujejo, sta prednostni usmeritvi pri poslovanju hotelov. Accor spoštuje pravico do zasebnosti in se obvezuje k vzdrževanju odnosov s svojimi gosti na temelju zaupanja;
- *Inovacije.* Hoteli Accor uporabljajo vsa potrebna sredstva za prikaz svojega nenehnega stremjenja k inovacijam in nadgradnji svoje ponudbe z namenom večje koristi za njihove goste.

Franšizing, kot ena izmed vstopnih oblik mednarodnega trženja, je način podjetja Accor za širjenje njegovih vrednot na mednarodne trge in za utrjevanje zavedanja ter zvestobe gostov njegovim blagovnim znamkam. Svojim partnerjem v okviru tovrstnih dogovorov ponuja številne prednosti. Gre namreč za močno mednarodno skupino in vodilno podjetje v Evropi na področjih njegovega delovanja. Njegova prednost so 30-letne izkušnje in strokovno znanje na področju hotelirstva, pa naj gre za hotele z eno ali s petimi zvezdicami. Podjetje ima široko

razpredeno prodajno in distribucijsko mrežo, prav tako pa svojim partnerjem ponuja široko paleto strokovnega znanja iz različnih področij: trženja, programov zvestobe, partnerstev, informacijske tehnologije in prodaje. Njegove blagovne znamke so močne, vodilne in mednarodno uveljavljene blagovne znamke. Svoje prednosti podjetje zaokrožuje s sloganom: »Franšizing je predvsem znamenje zaupanja in učinkovitosti« (vir: Spletna stran podjetja Accor).

Podjetje Dorint je vodilna nemška hotelska veriga. Rast ob največji zapovedi kakovosti vodilno vlogo skupine na področju hotelirstva prvega razreda v Evropi še utrjuje. Temeljna usmeritev podjetja poudarja odlične storitve, visoko kakovost in čudovite ambiente. Poznani in visoki cenjeni prednosti hotelov Dorint sta osebni pristop gostom in raznolikost ponudbe (vir: Spletna stran podjetja Dorint).

Accor je v podjetju Dorint udeležen s 30 odstotnim lastniškim deležem, leta 2003 pa sta podjetji sklenili tudi strateško partnerstvo, ki vsebuje tako franšizne dogovore kot tudi sporazume o partnerstvu na področju trženja in prodaje. Februarja 2003 sta podjetji v Nemčiji združili trženjske in prodajne time v okvir podjetja Accor Dorint SMARD GmbH z namenom povečanja prodaje. V okviru partnerskega povezovanja blagovnih znamk so hoteli Dorint pridobili nazive Dorint Sofitel, Dorint Novotel in Dorint Mercure. Na ta način so nemški hoteli pridobili predvsem prednosti distribucijske in prodajne mreže podjetja Accor, poudariti pa je potrebno predvsem souporabo centralnega sistema rezervacij, dodatno prisotnost na internetu in izkoriščanje mednarodne uveljavljenosti blagovne znamke Accor. Pozitivna posledica pri tem so dodatni prihranki na strani stroškov. Na drugi strani pa skupini Accor partnerstvo prinaša dodatno utrditev njenega položaja v Nemčiji na področju luksuznih hotelov (vir: Accor beteiligt sich an Dorint).

Skupna tržna strategija temelji na podobi hotelov Dorint, ki so sinonim za kakovost, ter na mednarodni prepoznavnosti in uveljavljenosti blagovne znamke Accor. Oblikovali so jo glede na analize tako trženjskega segmenta, ki ga pokrivajo hoteli Dorint Sofitel, kot tudi glede na podobo in identiteto posameznih in partnerske blagovne znamke. Po besedah Jochna Dobra, predsednika uprave Dorint AG, Mönchengladbach, Nemčija, partnerstvo blagovnih znamk pomeni dolgoročno usmerjen projekt, ki vsem prinaša koristi. Moč in mednarodna prepoznavnost blagovne znamke Accor je hotelom Dorint prinesla ustrezno podporo in pripomogla k njihovi večji mednarodni uveljavljenosti. Po besedah predsednika uprave Accor Hotellerie Deutschland GmbH, München, Andréja Witschija, pa partnerstvo prinaša enkratno priložnost ustvariti najkonkurenčnejšo mrežo v Nemčiji, ki bi pokrivala vse segmente od ekonomskega do luksuznega razreda. Predstavlja pomemben gradbeni kamen v mednarodni

franšizni strategiji podjetja Accor (vir: Accor Dorint Marken-Strategie erfolgreich abgeschlossen).

Pomislike o tem, da se bo blagovna znamka Dorint sčasoma ukinila, je direktor novembra 2004 na novo odprtega hotela Dorint Sofitel Bayerpost, Michael Theim, zavrnil. Pogodba o partnerski zvezi blagovnih znamk je namreč dolgoročna in podpisana za dobo 10-tih let z možnostjo podaljšanja. Prihodnost te blagovne znamke je dodatno zagotovljena ne le z lastniško udeležbo in strateškim partnerstvom s podjetjem Accor, pač pa je v podjetje kot močni investitor in finančni partner vstopil tudi ameriški fond Farallon. Direktor je v svojem otvoritvenem govoru partnersko povezovanje blagovnih znamk poudaril kot edinstveno priložnost, strategijo mednarodnega uveljavljanja blagovne znamke Dorint. Prvi rezultati uspešnega partnerstva so se po prevzemu sistema rezervacij podjetja Accor pokazali prav v veliko večjem obsegu mednarodnega poslovanja (vir: Schluss mit Expansion).

4.2.2.3. Adidas in All Blacks

Primer podjetja **adidas** in elitne ekipe Rugbyjske Zveze Nove Zelandije **All Blacks** je glede na študijo trženjskih strokovnjakov J. Motion, R. J. Brodie, oba iz Univerze v Aucklandu, Nova Zelandija ter S. Leitch iz Univerze Waikato Management School iz Hamiltona, Nova Zelandija presegel osnovni sponzorski odnos med podjetjem in športno zvezo ter postal partnerstvo blagovnih znamk, ki se uresničuje v oblikovanju skupne identitete obeh korporativnih blagovnih znamk (Motion, Leitch, Brodie, 2003, str. 1080). Gre torej za partnersko povezovanje med adidasom, ki je izdelčno usmerjena korporativna blagovna znamka in ekipo All Blacks, pri čemer se ugled njene blagovne znamke v osnovi prenaša na korporativno blagovno znamko. Glede na Interbrandov model bi primer uvrstila na najvišjo stopnjo partnerstva, t.j. partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti.

Blackett in Boad (1999, str. 16) jasno razlikujeta med sponzorskim razmerjem in partnerskim povezovanjem blagovnih znamk, pri čemer sponzorstvo opredeljujeta kot preprosto izmenjavo finančnih sredstev v zameno za izboljšanje podobe ali povečanje ugleda. Glede na zgoraj navedene avtorje študije primera pa se lahko sponzorsko razmerje uresničuje tudi na veliko bolj zahtevni ravni, se pravi kot partnerstvo blagovnih znamk. Kljub različnim mnenjem in argumentom se pridružujem mnenju avtorjev študije, da se lahko sponzorsko razmerje uporabi tudi kot osnovo za oblikovanje identitete partnerske blagovne znamke, ki ne le dodaja vrednost k obstoječim blagovnim znamkam, pač pa je tudi sama vir vrednosti. Pri tem mora biti izpolnjen kriterij, da gre za dolgoročno razmerje med dvema organizacijama, in ne le za enkratno izmenjavo finančnih sredstev in vrednot. Na ta način vzpostavljena tesna povezava

med sponzorjem in sponzorirano aktivnostjo, ki se uresničuje v različnih kontekstih in na različnih ravneh aktivnosti, postavlja trdne temelje za oblikovanje identitete korporativne partnerske blagovne znamke (Motion, Leitch, Brodie, 2003, str. 1083).

Delno strukturirane globinske intervjuje so avtorji študije izvedli s ključnimi posamezniki, ki so bili vpleteni v partnersko povezovanje blagovnih znamk adidas in All Blacks, med leti 1998 in 1999. Vsi intervjuji so prispevali koristne informacije v zvezi z obravnavano temo, največji prispevek glede procesa partnerskega povezovanja obeh blagovnih znamk pa so podali sledeči posamezniki: David Moffatt (izvršni direktor NRZU), Jack Ralston (vodja trženja pri NRZU), John Foley (skrbnik ekipe All Blacks pri Saatchi & Saatchi, Wellington, NZ) in Andrew Gaze (vodja partnerstva pri podjetju adidas). Prav tako je oglaševalska agencija adidas Saatchi & Saatchi oskrbela avtorje študije z vsemi tiskanimi in televizijskimi oglasi, ki so jih oblikovali od julija 1999 do novembra 2000. Navedeni avtorji so tako informacije, pridobljene v intervjujih, kot tudi oglasne tekste analizirali v svoji študiji, kar je predstavljeno v nadaljevanju.

Slika 10: Partnerska blagovna znamka adidas All Blacks



Vir: www.allblacks.com

Najpomembnejše teme, ki izhajajo iz analize intervjujev, so razvoj in komunikacija blagovne znamke ter ustvarjanje premoženja blagovne znamke. Bistveno vprašanje glede razvoja blagovne znamke se je nanašalo na uresničevanje ciljev partnerskega povezovanja blagovnih znamk na način povezovanja vrednot blagovnih znamk. V zvezi s komunikacijo blagovne znamke je bilo potrebno odgovoriti na ključno dilemo, kako vzpostaviti in pridobiti sprejem partnerstva med korporacijo adidas in športno ekipo All Blacks na strateški, ideološki in taktični ravni. Glede premoženja blagovne znamke so se avtorji osredotočili na potencialne vire ustvarjanje le-tega (Motion, Leitch, Brodie, 2003, str. 1085).

Začetna spodbuda za partnersko povezovanje med adidasom in ekipo All Blacks je izhajala iz razvoja profesionalnega rugbyja, pri čemer je bilo tovrstno strateško povezovanje odločilno za obstoj Nove Zelandije v vlogi najpomembnejše države na področju rugbyja. Prav tako se je ekipi v letu 1997 iztekla sponzorska pogodba s podjetjem Canterbury International iz Nove

Zelandije, zaradi česar je adidas novembra 1997 lahko pridobil sponzorske pravice za športna oblačila All Blacks. Pogodba, ki se je izvajala julija 1999, ni vsebovala le določil v zvezi s finančnimi koristmi za NRZU, pač pa je NRZU s tem pridobil tudi priložnost za vzpostavitev močnega partnerstva blagovnih znamk, ki bi ekipi All Blacks omogočilo vstop na globalni trg. Po mnenju Davida Moffatta, NRZU, se blagovna znamka All Blacks ne bi mogla razširiti v države, kjer rugby ni uveljavljen, brez pomoči močne partnerske blagovne znamke z dobro razvitimi distribucijskimi kanali in trženjskim know-howom. Na drugi strani pa All Blacks pomeni za adidas gonilno silo pri uresničevanju cilja, da bi spodbudil rast tako športa samega kot zanimanja za rugby po svetu, in pa cilja povečanja prodaje športnih čevljev in oblačil za rugby. Prav tako pojav blagovne znamke na rugbyjskih oblačilih pomeni televizijsko pokritost, ki povečuje asociacije blagovne znamke med adidasom in vodilnimi športom. Pomembna pri tem dogovoru pa je predvsem odločitev adidasa, da bo globalni trg rugbyjskih oblačil povečal, raje kot da bi preprosto skušal prevzeti večji del obstoječega trga. Prav zato je v ekipi All Blacks videl sredstvo za doseg te rasti (ibidem).

V nadaljevanju avtorji analizirajo razvoj vrednot blagovnih znamk z namenom vzpostavitve partnerske povezave. John Foley, Saatchi & Saatchi, Wellington je identificiral sestavo desetih vrednot ekipe All Blacks. Tri središčne vrednote (angl. core values) so bile »odličnost«, »spoštovanje« in »skromnost«. Razširjene vrednote (angl. extended values) pa so bile »moč«, »moškost«, »zaveza«, »skupinsko delo«, »Nova Zelandija«, »tradicija« in »inspiracija.« Kot ekipa so All Blacks po njegovih besedah predstavljali vrednote Nove Zelandije, impresivno število njihovih zmag pa je predstavljajo premoženje blagovne znamke, ki jo je NRZU uporabljal za promocijo ekipe kot partnerja v zvezi blagovnih znamk. Uspeh bi morala biti središčna vrednota, vendar pa se bahanje ne sklada z vrednotami Nove Zelandije, kjer se od tistega, ki je uspešen, pričakuje, da je skromen. Kljub temu pa so zmage bile ključno dopolnilo središčnih vrednot. Tako vizija NRZU kot tudi vrednote blagovne znamke ekipe All Blacks so se dobro ujemale z vrednotami blagovne znamke adidas. Poslanstvo adidasa je bilo postati najboljša športna blagovna znamka na svetu, kar se je skladalo z vizijo NRZU, da bi bila ekipa All Blacks priznana kot vodilna športna blagovna znamka. Vrednoti »tradicija« in »Nova Zelandija« sta se skladali z vrednoto adidasa »avtentičnost«, podobno pa je obstajala skladnost adidasa z vrednoto ekipe »inspiracija« (Motion, Leitch, Brodie, 2003, str. 1087).

Naloga agencije Saatchi & Saatchi je bila, da z več milijonov dolarjev vredno oglaševalsko akcijo uresniči komunikacijo, ki bi sporočala partnersko zvezo blagovnih znamk All Blacks ter adidas, ne pa le sponzorskega razmerja. Za doseganje cilja je moral adidas oblikovati vrednote v skladu z nacionalno identiteto Nove Zelandije, rugby pa se je moral umestiti kot posel v okviru organizacije profesionalnega športa. Prva naloga partnerjev je bila odstranitev asociacijske

povezave med ekipo All Blacks in njegovim predhodnim sponzorjem. Težava pri razdruževanju oziroma novem združevanju blagovnih znamk je namreč predvsem v tem, da je pomen, ki se že je ustvaril, pozneje težko razvrednotiti. Strategija partnerskega povezovanja blagovnih znamk mora torej vsebovati način razdruževanja vseh prejšnjih povezav in pa seveda ustvarjanja ter komuniciranja nove povezave. Ob komuniciranju spremembe kot stalne značilnosti oblačil ekipe All Blacks, je bil adidas prikazan kot najnovejši partner v nenehnem razvoju igre in ekipe. Adidas je bil prikazan tudi kot spodbujevalec učinkovitosti ekipe z uporabo tehnologije in ne le kot bogat sponzor. Namen oglaševalske akcije je bila torej tudi krepitev sporočilnosti partnerske zveze blagovnih znamk adidas in All Blacks v okviru nacionalne identitete, s čimer se je oblikovala povezanost na čustveni ravni in zagotovila zvestobo do ekipe All Blacks in sočasno prenesla na adidas (ibidem).

V zaključku avtorji predstavijo štiri vire premoženja blagovne znamke. Po njihovem mnenju se premoženje blagovne znamke razvije skozi dostop do strategije blagovne znamke in asociacij partnerja v zvezi. V primeru adidas-All Blacks, je adidas ekipi All Blacks ponudil glavno pozicijo v okviru globalne tržne strategije. Tako ni bilo potrebno, da bi NRZU samostojno razvil tržno strategijo za uresničitev globalnih ambicij. Prav nasprotno, korporativna blagovna znamka adidas se je povezala s kakovostmi, ki so navadno značilne in povezane s storitvenimi blagovnimi znamkami: ugled, status ikone in čustvena naklonjenost, ki jo ljudje čutijo do ekipe All Blacks.

Prav tako je lahko vir premoženja blagovne znamke povezava vrednot korporativnih blagovnih znamk. Vrednote blagovnih znamk adidas in ekipe All Blacks so bile združljive in so blagovni znamki povezale že na osnovni ravni. Uspešna partnerska povezava blagovnih znamk omogoča, da se vrednote povezane z eno blagovno znamko prenesejo na drugo. V drugem primeru, ko si obe blagovni znamki delita enake vrednote, pa se lahko le-te v partnerstvu izrazijo še močneje.

Premoženje izvira tudi iz asociacij trženjskih komunikacij. Oglaševalska akcija, ki je bila namenjena promociji partnerstva med adidasom in All Blacks, je ekipi omogočila, da se je uspešno umestila v profesionalni šport, adidasu pa, da je svojo pozicijo na področju športa še utrdil in ustvaril povezavo z nacionalno identiteto Nove Zelandije. V tem primeru je bilo večino začetnega premoženja partnerske blagovne znamke ustvarjeno skozi trženjsko komunikacijsko razmerje in zato lahko trdimo, da je bilo partnerstvo na področju trženja odločilno pri vzpostavitvi identitete in ugleda partnerske zveze blagovnih znamk.

Premoženje se ustvarja tudi skozi doseg, ki ga poseduje partnerska zveza korporativnih blagovnih znamk. Osnovi razlog za sponzorstvo je pridobiti dostop do novega kroga porabnikov, v partnerski zvezi blagovnih znamk pa ta dostop vključuje tudi medije, lokalne skupnosti in celo vlado. Partnerska zveza omogoča tudi preprost dostop do trgov partnerja in (proizvodnih) distribucijskih kanalov. V iskanju partnerja je NRZU poudaril prav potrebo po partnerju, ki bi imel razvite globalne distribucijske kanale (Motion, Leitch, Brodie, 2003, str. 1090, 1091).

4.3. Rezultati raziskave

Rezultate raziskave prikazujem v skladu z izhodiščnimi vprašanji, ki sem jih oblikovala za namene intervjujev, v primeru tujih primerov pa odgovore na njih črpala iz sekundarnih virov. Izhodiščna vprašanja temeljijo na osnovnem konceptu magistrskega dela in sledijo njegovemu namenu, predvsem pa ciljem raziskave. Interpretacija podatkov temelji na primerjavi s teoretičnimi koncepti in poznavanjem prakse tujih najboljših primerov na področju partnerskega povezovanja blagovnih znamk. Glede na to, da gre za majhno število vzorčnih enot, pri čemer gre za zelo različna podjetja, ki v osnovi delujejo v zelo različnih poslovnih okoljih, rezultatov raziskave ne smemo posploševati, pač pa jih moramo upoštevati v okviru posameznih primerov.

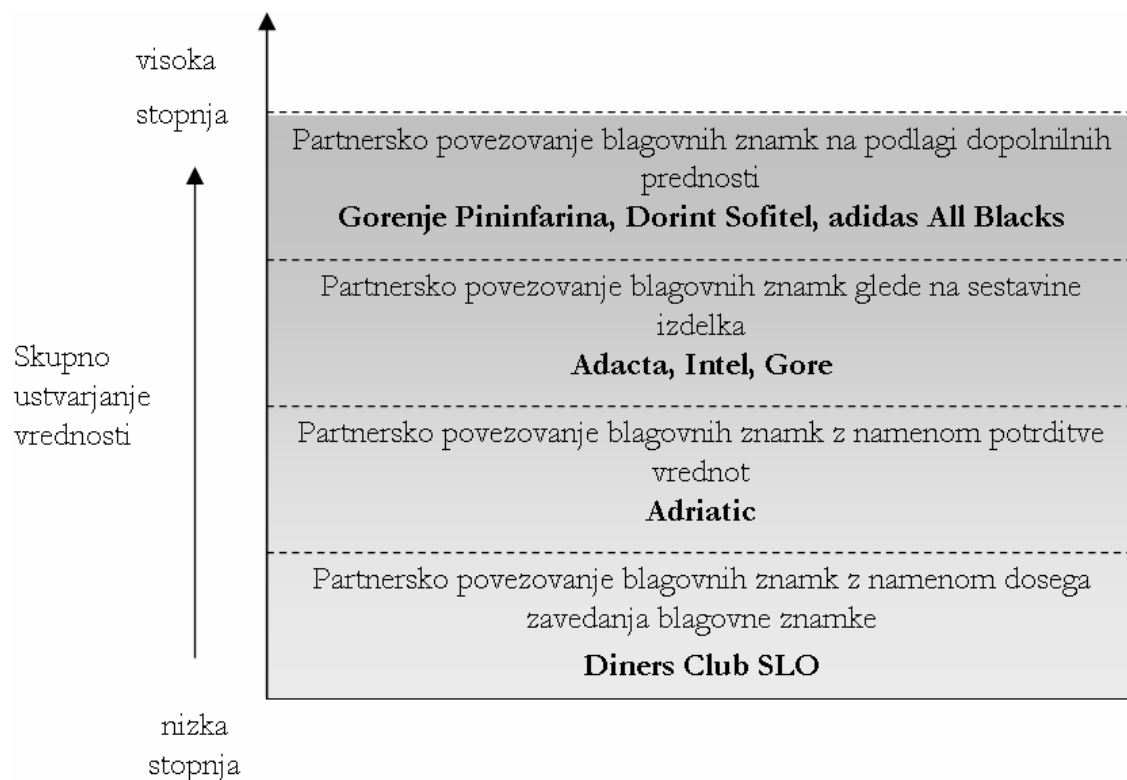
Temeljno vodilo pri odločitvi za povezovanje blagovne znamke posameznega podjetja s partnersko blagovno znamko je glede na podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, pa tudi v primeru tujih podjetij, zelo različno. Partnersko povezovanje blagovnih znamk predstavlja na zasičenem slovenskem trgu plačilnih kartic inovativen način pridobivanja novih (aktivnih) imetnikov kartic, pri čemer gre v primeru podjetja Diners Club SLO tudi za učinkovito strategijo uveljavljanja blagovne znamke Diners Club v Sloveniji. Glavno vodilo za Adriatic so nove priložnosti, ki ustvarjajo dodatno vrednost za njihove zavarovance, pri čemer gre tudi za usmeritev podjetja, ki želi svojim kupcem s partnerstvi ponuditi otipljivo vrednost svojih storitev. Gorenje je svojega partnerja oblikovalsko hišo Pininfarina izbralo zaradi potrebe po novi, drugačni liniji aparatov, ki bi mu zagotovila prepoznavnost in uveljavljenost na tujih trgih. V primeru Adacte ne gre za tipičen primer, prav zato, ker njihov partner, podjetje Microsoft, ne predstavlja ene izmed mnogih izbir, pač pa je to partnerstvo v zastavljenih okvirih poslovanja edino logično.

V primeru Intela gre za razvoj partnerskega programa, čigar namen je bila spodbuditev rasti oglaševanja v industrijski panogi, določitev načina za dodajanje logotipa »Intel Inside« na strojno opremo ter povečanje zavedanja pomena mikroprocesorjev s strani končnih

uporabnikov. Vodilo podjetja Gore je bilo prav tako povečanje zavedanja blagovne znamke s strani končnih kupcev, ter posledično spodbujanje sprejema izdelkov pri vseh prodajnih kanalih. Kljub temu torej, da tako Intel kot Gore v osnovi delujeta na medorganizacijskih trgih, sta s pomočjo partnerskih povezav želela doseči zavedanje njunih blagovnih znamk s strani končnih kupcev. Vodilo pri nastajanju partnerske blagovne znamke Dorint Sofitel je bilo na strani podjetja Dorint edinstvena priložnost za povečanje mednarodne uveljavljenosti uspešne nemške blagovne znamke, skupina Accor pa je želela dodatno utrditi svoj tržni položaj v Nemčiji. Cilj nemške korporacije adidas je bilo s pomočjo partnerja postati najboljša športna blagovna znamka na svetu.

Ne glede na različnost posameznih primerov, lahko rezultate strnemo v ugotovitev, da je temeljno vodilo vseh udeleženih podjetij v posameznih partnerstvih postati boljši in posedovati (mednarodno) uveljavljeno blagovno znamko.

Slika 11: Umestitev obravnavanih primerov podjetij v model različnih tipov partnerskega povezovanja blagovnih znamk z vidika ustvarjanja skupne vrednosti



Vir: Interbrand (Blackett, Boad, 1999, str. 9)

Podjetja svoje partnerje izbirajo po določenih kriterijih. Diners Club SLO izbira med solidnimi podjetji, ki imajo v slovenskem prostoru uveljavljene blagovne znamke. Pomembno

je tudi, da baza strank potencialnega partnerja predstavlja prednost za partnersko podjetje. Podobno velja za Adriatic, pri čemer pomembno vlogo odigra kakovost storitev ali izdelkov potencialnega partnerskega podjetja. Kriteriji podjetja Microsoft za doseganje partnerskega položaja so zelo visoki in večplastni, pri čemer podjetje Adacta dosega najvišjo možno stopnjo (angl. Gold Certified Partner). Tudi Gorenje kot ključni kriterij za povezavo z blagovno znamko Pininfarina navaja njegovo prepoznavnost in uveljavljenost na mednarodnih trgih.

Podjetje Intel pri partnerskem povezovanju blagovnih znamk poudarja dopolnjevanje poslovanja, enake vrednote ter usklajene asociacije potencialnih partnerjev z asociacijami Intela, pri čemer je zelo pomembna tudi kakovost strojne opreme. Gore poudarja dva temeljna kriterija, ki jih mora potencialni partner izpolnjevati: potencialni partner mora biti vodilno podjetje in stalno skrbeti za razvoj izdelkov, prav tako mora imeti učinkovito razvit distribucijski sistem, izrednega pomena pa je tudi inovativnost podjetja. Ključni kriterij hotelske verige Dorint za zvezo je bila mednarodna uveljavljenost podjetja Accor ter njegov učinkovit prodajni in distribucijski sistem. Glavni razlog, ki je običajnemu sponzorskemu razmerju omogočil, da se je razvilo v partnersko zvezo blagovnih znamk, pa je bila dolgoročna narava razmerja, pri čemer se je zveza blagovnih znamk uresničevala v različnih kontekstih in na različnih ravneh.

Lastnosti oziroma prednosti potencialnih partnerjev, ki zagotavljajo uspeh zveze blagovnih znamk, se v odgovorih včasih tesno prepletajo s kriteriji, ki jih morajo potencialni partnerji izpolniti, da bi v zvezi lahko sodelovali. Navajam torej lastnosti oziroma prednosti, ki so jih posamezna podjetja posebej poudarila. Adriatic je kot prednost svojega partnerja podjetja Delo navedel njegov ugled in primat na slovenskem trgu, njegovo odlično poznavanje svojih naročnikov in bralcev ter asociaciji kot sta verodostojnost in tradicija. Kot odločilno prednost obeh partnerjev, ki je hkrati ključna za uspeh povezave, pa je Adriatic navedel podporo partnerstva s strani vodstev. Adacta kot partner lahko na temelju visoko kvalificiranih in usposobljenih kadrov ponudi nadgradnjo izdelka, ki ga njegov partner ponuja in s tem oblikuje poslovno rešitev za končnega kupca. Prednosti, ki jih oblikovalska hiša Pininfarina prinaša Gorenju, je njena neobremenjenost s tehnologijo in stik s trendi. Prenos podobe blagovne znamke Pininfarina je Gorenju tako omogočil vstop v višji cenovni razred in visoko pozicijo na tujih trgih.

Potencialni partner si mora s podjetjem Intel deliti enake vrednote kot sta npr. kreativnost in ustvarjanje novega sveta ter asociacije kot je natančnost in usmerjenost v tehnološki napredek. Gore lahko svojim partnerjem ponudi know-how, strukturo in procese za sodelovanje, od svojih partnerjev pa pričakuje podobne asociacije kot so aktivnost, pripravljenost na

spremembe in vreden zaupanja. Prednosti blagovne znamke Sofitel se izkazujejo v izvirnosti, visoki kakovosti storitev, moderni tehnologiji ter pristnosti. Te lastnosti se odlično dopolnjujejo z nemško učinkovitostjo, kakovostjo in osebnim pristopom blagovne znamke Dorint. Adidas lahko ponudi odlično razvite distribucijske kanale in trženjski know-how, ekipa All Blacks pa svoj športni uspeh skupaj z nekaterimi vrednotami, kot sta tradicija in inspiracija, ki se skladajo z vrednotami korporacije adidas.

Na eni strani gre torej za visoke kriterije, ki odločilno vplivajo na vzpostavitev partnerske zveze blagovnih znamk, na drugi strani pa za lastnosti oziroma prednosti, ki jih posamezna blagovna znamka lahko ponudi in istočasno predstavljajo zagotovilo za uspeh vzpostavljene zveze. Pri tem mora nujno obstajati ujemanje med identitetama blagovnih znamk, prav tako pa morajo blagovne znamke imeti na razpolago vrsto asociacij, ki jih lahko ponudijo partnerju v dopolnitev oziroma nadgradnjo njegovih asociacij.

Dejavnik trajanja partnerske zveze blagovnih znamk je v opisanih primerih sicer različen in odvisen od posameznega tipa partnerstva, pa vendar lahko v splošnem podamo ugotovitev, da je uspeh večji, če gre za zavezo v daljšem časovnem obdobju. To ugotovitev potrjujejo predvsem tuji primeri. Intel poudarja pomembnost dolgoročne usmeritve v zvezi s posameznimi trženjskimi odločitvami, predvsem iz razloga, da le-te ključno vplivajo na celotno industrijo. Prav tako Gore ob poudarjanju odlične kakovosti izdelkov temelji na dolgoročnih licenčnih dogovorih. Tudi Dorint in Accor sta sklenila 10-letno pogodbo z možnostjo podaljšanja. Kot sem že omenila, pa je sponzorsko razmerje lahko preraslo v partnersko zvezo adidas-All Blacks le ob izpolnjenem pogoju, da gre za dolgoročno usmeritev.

V zvezi z **vrednotenjem skupne ustvarjene vrednosti** lahko na podlagi analize obravnavanih primerov ugotovimo, da podjetja zaenkrat niso razvila posebne (standardizirane) metode vrednotenja. Izvirni razlog je v primeru slovenskih podjetij verjetno predvsem v tem, da le-ta niso razvila posebnih metod vrednotenja svojih blagovnih znamk in premoženja le-teh, kar bi predstavljajo osnovo za vrednotenje partnerstva. Načeloma vrednost partnerstva merijo skozi rast prodajnih učinkov, gre pa seveda tudi za merjenje t.i. mehkih učinkov, kot je povečanje ugleda, ustvarjanje boljše podobe blagovne znamke v slovenskem prostoru in na tujih trgih.

Podobno velja tudi za tuje primere, pri čemer se razlika kaže predvsem v večjem zavedanju pomena blagovne znamke in vrednosti njenega premoženja, kar se v finančnih izkazih podjetij tudi pogosteje pojavlja kot pri nas. Gotovo pa velja, da se tudi v tujih primerih vrednost partnerstva izkazuje v boljših prodajnih učinkih in rasti poslovanja na tujih trgih.

Učinki partnerskega povezovanja blagovnih znamk na kupce. Glede na izjave sogovornikov, tako tistih v izvirni raziskavi kot tistih iz sekundarnih virov, lahko ugotovimo, da uspešno izvajanje partnerskega povezovanja blagovnih znamk pozitivno vpliva na kupce. V splošnem prednosti, ki jih v partnerstvo prinaša blagovna znamka, povečujejo zanimanje kupcev za izdelek oziroma storitev, hkrati pa raste tudi zavedanje partnerske blagovne znamke, kar prinaša v nadaljnjih stopnjah njeno uveljavljanje in zvestobo s strani kupcev.

Seveda pa je na tem mestu potrebno opozoriti na nekatere razlike, ki izhajajo predvsem iz različnosti podjetij in tipov partnerstev. V primerih podjetij Diners Club SLO, Adriatic, Gorenje, Dorint-Sofitel ter adidas gre načeloma za poslovanje na porabniških trgih ne glede na to, da nekatera ponujajo izdelke, druga pa svoje storitve ali celo kombinacijo obojega. V tem smislu se učinki partnerstva blagovnih znamk kažejo neposredno na končnih kupcih. V primerih podjetij Adacta, Intel in Gore, pa je zgodba nekoliko drugačna, glede na to, da delujejo na medorganizacijskih trgih. Pri tem sta podjetji Intel in Gore posebna v tem, da končne kupce nagovarjata le v okviru partnerstev blagovnih znamk, s čimer pa vplivata tudi na ostale prodajne kanale. Adacta kot eden izmed partnerjev podjetja Microsoft, omogoča slednjemu, da na način partnerstev svojo blagovno znamko uveljavlja tudi na trgu poslovnih rešitev, pri čemer Microsoft ponudi izdelek, Adacta pa njegovo specifično nadgradnjo in vpeljavo.

Glede na obravnavane primere lahko ugotovimo, da **partnerstvo blagovnih znamk predstavlja strategijo mednarodne rasti podjetja**. Na to jasno kažejo mednarodni primeri kot so Gorenje, Intel, Gore, Dorint Sofitel ter adidas. Gorenju je prav zveza z uveljavljeno oblikovalsko hišo prinesla uspeh na pomembnejših evropskih trgih. Podobno sta podjetji Intel in Gore uspeh svoje blagovne znamke in njeno uveljavljenost na mednarodnih trgih dosegla prav s partnerstvi blagovnih znamk. Strateško partnerstvo s podjetjem Accor je nemški blagovni znamki Dorint prineslo mednarodno uveljavljenost. Prav tako tudi Adacta v partnerstvu vidi priložnost za rast na mednarodnih trgih, ki jo omogočajo globalni izdelki partnerja. Diners Club SLO sicer svoje partnerje izbira v slovenskem poslovnem prostoru, vendar pa deluje v okviru uspešnega mednarodnega podjetja, ki tudi na ta način uveljavlja svojo blagovno znamko.

Katere **prednosti** oziroma **priložnosti** in na drugi strani **slabosti** oziroma **tveganja partnerskega povezovanja blagovnih znamk** izkazujejo obravnavani primeri? Naj jih spodaj opredelim.

Prednosti partnerskega povezovanja blagovnih znamk:

- Sovpadanje baze strank enega partnerja s ciljno publiko drugega;
- Povečanje baze kupcev;
- Širitev uporabniške baze blagovne znamke;
- Dostop, doseg do novega kroga porabnikov, medijev, lokalnih skupnosti;
- Jasna diferenciacija od ostalih ponudnikov (izdelkov oziroma storitev);
- Boljša kakovost izdelkov in storitev;
- Dostop do vodilne tehnologije;
- Več inovativnosti;
- Večje investicije v raziskave in razvoj;
- Višje umeščanje v očeh kupcev, vstop v višje cenovne razrede;
- Rast zanimanja za izdelke in storitve partnerske blagovne znamke s strani kupcev;
- Rast prodaje;
- Nižji stroški promocije, trženja;
- Prednosti prodajne in distribucijske mreže partnerja;
- Dostop do trgov partnerja in prodajnih kanalov;
- Rast zavedanja blagovne znamke;
- Povečanje ugleda blagovne znamke;
- Večja zvestoba blagovni znamki s strani kupcev;
- Sporočanje kupcem o dolgoročni perspektivi blagovne znamke in njeni verodostojnosti;
- Rast zaznane kakovosti partnerske blagovne znamke, širitev ponudbe vrednot, pozitivno spreminjanje osebnosti partnerske blagovne znamke;
- Prenos močne uveljavljenosti blagovne znamke enega partnerja na partnerja z manj uveljavljeno blagovno znamko;
- Prenos pozitivne podobe blagovne znamke na partnerja.

Potencialna tveganja in nevarnosti, ki jih je potrebno upoštevati:

- Možnost razvrednotenja pomena skupno ustvarjene dodane vrednosti s strani kupca, če le-ta ugodnosti pridobi zastonj;
- Nepripravljenost trga na tovrstna navzkrižna povezovanja (pri tem gre predvsem za povezovanje med storitvenim in proizvodnim podjetjem) ;
- Logistični zapleti kot posledica slabega načrtovanja;

- Nezadovoljstvo udeležencev v procesu izvajanja partnerstva;
- Vezava partnerstva na sezonske aktivnosti, predvsem iz razloga, ker so »sezone« posameznega partnerja lahko časovno zelo različne;
- Neuskklajena ponudba partnerjev;
- Povezovanje storitvenega in proizvodnega podjetja, ki delujeta na različnih principih in se ne poznata dovolj;
- Tveganje, da z odhodom odgovornega človeka tudi zveza in skupni projekti doživijo konec;
- Največja nevarnost za obe blagovni znamki v partnerstvu pa obstaja v primeru, da ena izmed blagovnih znamk doživi neuspeh na trgu (npr. škandal, prevzem, stečaj). To ima lahko za posledico zmanjšanje ugleda obeh blagovnih znamk;
- Finančna tveganja;
- Povezanost z negativnimi konotacijami partnerja - povezanost tudi v slabem;
- Nevarnost v primeru, ko bi se združili blagovni znamki, kjer ne bi bilo podobnosti med njunima identitetama;
- Manjša svoboda pri odločanju npr. glede investicij, trženja, določanja cen...;
- Manjša samostojnost pri nadzoru blagovne znamke;
- Zloraba patentov, registriranih blagovnih znamk, kopiranje logotipov, etiket ter posledično nepravilno signaliziranje trgu in kupcem;
- Težave pri razdruževanju starih povezav in v zvezi z njimi ustvarjenih asociacij.

Navedene prednosti in koristi izbranih primerov potrjujejo hipotezo, da je partnersko povezovanje blagovnih znamk uspešna dolgoročno usmerjena trženjska strategija in konkurenčna prednost na zahtevnih mednarodnih trgih. Za uspeh tovrstne zveze blagovnih znamk pa je nujno, da se upoštevajo tudi navedene nevarnosti in tveganja, tako da jih podjetja pravočasno prepoznajo in ukrepajo na način, ki preprečuje morebitno škodo.

5. ZAKLJUČEK

S pričujočim magistrskim delom sem želela podati pregled dosedanjih teoretičnih in praktičnih spoznanj na področju blagovnih znamk s pretežnim poudarkom na partnerskem povezovanju blagovnih znamk v mednarodnih okvirih. Glede na strokovno literaturo, predvsem pa glede na najboljše mednarodne primere s področja partnerskega povezovanja blagovnih znamk ter glede na slovenska podjetja, ki so sodelovala v kvalitativni raziskavi, lahko podam sledeče ugotovitve.

Posledice sprememb trga zaradi rasti globalizacije, močne konkurence in zahtevnega kupca v zadnjih desetletjih so se izkazale v drugačnem pojmovanju tako označevanja z blagovnimi znamkami kot tudi blagovnih znamk. Učinkovit vidik arhitekture blagovnih znamk se izkazuje v korporacijskem označevanju, uspeh podjetij pa temelji na vodilnih blagovnih znamkah. Klasični koncept upravljanja je nadomestil sodobni koncept upravljanja blagovnih znamk, kjer upravljanje blagovnih znamk ni več domena le posameznega tržnega oddelka v podjetju, pač pa predstavlja ključno strateško nalogo vodstva podjetja in njegovih zaposlenih. Vrednotenje blagovne znamke kot premoženje podjetja je postalo eden izmed najpomembnejših trženjskih konceptov.

Blagovna znamka igra ključno vlogo tudi pri internacionalizaciji podjetij, pri čemer globalna strategija blagovne znamke določa identiteto mednarodnega podjetja in njegov tržni položaj. Vodilne blagovne znamke danes gotovo sooblikujejo globalno strategijo podjetja, ki mora vsebovati učinkovite rešitve na številne izzive zahtevnih mednarodnih trgov. Svojo pomembno vlogo kot konkurenčno orožje na mednarodnih trgih pri tem odigra partnersko povezovanje dveh globalnih, vodilnih blagovnih znamk.

Partnersko povezovanje blagovnih znamk je v mednarodnem trženju relativno nov in še neraziskan pojav. Avtorji predvsem tuje strokovne literature so si edini v tem, da gre za različne oblike partnerskega sodelovanja, katerim pa je skupno ustvarjanje dodane vrednosti v partnerstvu dveh ali več (uveljavljenih) blagovnih znamk. Po Interbrandovi definiciji gre za model štirih stopenj partnerstva, ki jih določata dva dejavnika: časovnost partnerskih razmerij in ustvarjanje skupne vrednosti med partnerjema. Od najnižje do najvišje stopnje gre za (1) partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom dosega zavedanja blagovne znamke, (2) partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom potrditve vrednot, (3) partnersko povezovanje blagovnih znamk glede na sestavine izdelka ter (4) partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti.

Partnersko povezovanje blagovnih znamk kot trženjska strategija mednarodnega podjetja prinaša s seboj številne prednosti, pozitivne učinke in priložnosti tako za udeležena partnerja kot tudi za vse zainteresirane udeležence. Pri tem naj posebej poudarim ustvarjanje dodane vrednosti za kupce in druge zainteresirane udeležence, rast zavedanja, ugleda in posledično zvestobe tako partnerski blagovni znamki kot tudi izvirnim blagovnim znamkam, podjetje pa na ta način doseže razlikovalne učinke, ki pozitivno vplivajo na prodajo in rast tržnega deleža na mednarodnih trgih.

Poudariti pa je treba tudi mnoga tveganja in nevarnosti, ki jih morajo podjetja v procesu oblikovanja mednarodne trženjske strategije v partnerstvu z drugim podjetjem oziroma blagovno znamko nujno upoštevati, da bi tako zagotovila uspeh strategije na trgu. Ključnega pomena je izbira primerne partnerja kot temelj vsakega uspešnega partnerstva. Posebno pozornost je treba posvetiti skladnosti identitet blagovnih znamk potencialnih partnerjev, pomembna pa je tudi stopnja uveljavljenosti posamezne blagovne znamke ter jasen cilj partnerske zveze.

Kvalitativna raziskava štirih slovenskih podjetij v primerjavi z izbranimi primeri tujih podjetij potrjuje osrednjo hipotezo magistrskega dela, da je partnersko povezovanje blagovnih znamk spodbujevalec mednarodnega trženja podjetij. Ob tem je bila izpolnjena predpostavka pravilne uporabe strategije, kar vključuje izbiro primerne partnerja za zvezo blagovnih znamk in učinkovito izvedbo strategije ob upoštevanju morebitnih tveganj in nevarnosti.

Četudi so primeri tako slovenskih kot tujih podjetij zelo različni in delujejo v različnih poslovnih okoljih in na različnih trgih, je njihova skupna značilnost, z izjemo enega slovenskega podjetja, ki je šele na začetku vstopanja na tuje trge, uspeh na mednarodnih trgih. Na uspeh mednarodne trženjske strategije pa pri tem ključno vpliva prav partnersko povezovanje blagovnih znamk.

Medtem ko lahko za podjetja, ki že od začetka poslujejo v tržnem gospodarstvu z gotovostjo trdim, da strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk učinkovito uporabljajo in uresničujejo, se slovenski trg ob svetlih izjemah s tem pojavom šele spoznava. Glede na to, da partnersko povezovanje blagovnih znamk predstavlja med drugim učinkovit način vstopanja v nove tržne segmente ali na nove, tuje trge, menim, da bi bilo smiselno, da tudi slovenska podjetja v strategiji, ki bo v mednarodnem, globalnem gospodarstvu imela močan vpliv na prihodnost trženja, prepoznajo učinkovito trženjsko orodje.

LITERATURA

1. Aaker David A., Joachimsthaler Erich: Brand Leadership. New York : The Free Press, 2000. 351 str.
2. Aaker David A., Kumar V., Day George S.: Marketing Research. New York : John Wiley&Sons, 1998. 776 str.
3. Aaker David A.: Building strong brands. New York : The Free Press, 1996, str. 2, 68.
4. Aaker David A.: Strategic Market Management. New York : John Wiley&Sons, 1995. 379 str.
5. Aaker David A.: Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York : The Free Press, 1991. 299 str.
6. Blackett Tom, Boad Bob: Co-branding, The Science of Alliances. New York : St. Martin's Press, 1999. 142 str.
7. Brady Diane, D. Hof Robert, Reinhardt Andy, Moon Ihlwan, Holmes Stanley, Capell Kerry: Cult Brands. Business Week, New York, 3894, str. 64-67, 2. 8. 2004.
8. Buss Dale: Happily ever after, [URL: <http://www.brandchannel.com>], 7.4.2003. 4 str.
9. De Chernatony Leslie: Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja. Ljubljana : GV Založba, 2002. 318 str.
10. De Chernatony Leslie, McDonald Malcolm: Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets. Oxford : Butterworth-Heinmann, 1998, str. 22.
11. De Chernatony L., Dall'Olrno Riley F., Harris F.: Criteria to assess brand success. Journal of Marketing Management, 14(1998), 7, str. 765-781.
12. Desai K. K., Keller K. L.: The effects of ingredient branding strategies on host brand extendibility. Journal of Marketing, 66 (2002), januar 2002, str. 79-93.
13. Douglas Susan P., Craig C. Samuel, Nijssen Edwin J.: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture. Journal of International Marketing, 9(2001), 2, str. 98.
14. Kapferer Jean – Noël: Strategic Brand Management, Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. London : Kogan Page, 1997, str. 35.
15. Kapferer Jean – Noël: Strategic Brand Management. London : Kogan Page, 1992. 230 str.

16. Katsanis Prevel Lea: Some effects of changes in brand management systems: issues and implications. *International Marketing Review*, 16(1999), 6, str. 518-532.
17. Keller Kevin Lane: *Strategic Brand Management, Building, Measuring und Managing Brand Equity* (2nd Ed.). Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2003. 788 str.
18. Keller Kevin Lane: *Strategic Brand Management, Building, Measuring und Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 1998, str. 362.
19. Kippenberger T. : Co-branding as a new competitive weapon. *The Antidote*, 5(2000), 6, str. 12-15.
20. Kotler Philip: *Marketing Management* (11. Ed.). Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2003. 706 str.
21. Kotler Philip, Armstrong Gary: *Principles of Marketing* (9. Ed.). Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2001, str. 193-198.
22. Kotler Philip: *Marketing Management*. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
23. Levitt Theodore: The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, maj-junij 1983, str. 92-102.
24. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: *Mednarodno trženje*. Ljubljana : GV Založba, 2003. 484 str.
25. Meffert Heribert, Bierwirth Andreas, Burmann Christoph: *Gestaltung der Markenarchitektur als markenstrategische Basisentscheidung*. Meffert Heribert, Burmann Christoph, Koers Martin, ed., *Marken-Management: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*. Wiesbaden : Gabler, 2002, str. 167-179.
26. Meth-Cohn Delia: The Ferrari of Fridges. *Business Central Europe*, junij 2000, str. 27.
27. Miles Matthew B., Huberman Michael A.: *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, California : Sage Publications, 1994. 338 str.
28. Moon Youngme: Inside Intel Inside. *Harvard Business Review*. 5.6.2002. 24 str.
29. Motion Judy, Leitch Shirley, Brodie Roderick J.: Equity in corporate co-branding: The case of adidas and the All Blacks. *European Journal of Marketing*, 37(2003), 7/8, str. 1080-1094.
30. Mottram Simon: *Branding the corporation*. Hart Susannah, Murphy John, ed.: *Brands. The New Wealth Creators*. London : Macmillan Press, 1998, str. 1-12.

31. Norris Donald G.: Ingredient Branding: A Strategy Option with Multiple Beneficiaries. *Journal of Consumer Marketing*, 9(1992), 3, str. 19-31.
32. Ouwersloot Hans, Tudorica Anamaria: Brand Personality Creation through Advertising. MAXX (Maastricht Academic Center for research in Services) WORKING PAPER SERIES, MAXX Working Paper, 2001-01, 2.2.2001, str. 3-6.
33. Park C. W., Jun S. Y., Shocker A. D.: Composite Brand Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects. *Journal of Marketing Research*, 33(1996), 4, str. 453-466.
34. Parr Russell L., Sullivan Patrick H.: *Technology Licensing: Corporate Strategies for Maximizing Value*. New York : John Wiley&Sons, 1996, str. 177-187.
35. Pickton David, Broderick Amanda: *Integrated marketing communication*. Upper Saddle River, New Jersey : Financial Times, Prentice Hall, 2001, str. 21-45, 118-139.
36. Ramirez Anthony: Fake Fat: Sweet Deal for Monsanto. *The New York Times*, 28.5.1990, str. 21-22.
37. Rid Johannes, Sigurdsson Nicklas: *Ingredient Branding: A Strategy Option?*. Magistrsko delo. Stockholm : Stockholm University, School of Business, 2004. 115 str.
38. Riezebos Rik: *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*. London : Financial Times, Pearson Education Limited, 2003. 347 str.
39. Saunders John, Guoqon Fu: Dual Branding: How Corporate Names Add Value. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(1996), 7, str. 29-34.
40. Šalamun Andreja: Industrijsko oblikovanje: Tudi oblikovalec je blagovna znamka. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 3.11.2003, str. 26.
41. Thompson Stephanie: Brand buddies – co-branding meal solutions. *Brandweek*, 39(1998), 8, 23.2.1998, str. 22-30.
42. Tybout M. Alice, Carpenter S. Gregory: *Creating and Managing Brands v Kellogg on Marketing*. New York : John Wiley&Sons, 2001, str. 74-98.
43. Uggla Henrik v Carl-Fredrik af Sandeberg, Johan Östlund: *Ingredient co-branding of private labels*. Magistrsko delo. Stockholm : Stockholm University, School of Business, 2003, str. 12.
44. Vodlan Mateja: *Internet kot trženjsko orodje za razvoj blagovne znamke*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003, str. 1-24, 72.

VIRI

1. Accor beteiligt sich an Dorint. [URL: <http://www.kochmesser.de/dorint-accor.html>], 9.2.2005.
2. Accor Dorint Marken-Strategie erfolgreich abgeschlossen. [URL: <http://www.gourmet-classic.de/cgi-bin/report.cgi?menu=anzeigen&keyword=laufzeile&=1>], 9.2.2005.
3. Accor. [URL: <http://www.accorhotels.com.au/corporate/accorhotels.asp>], 15.12.2004.
4. Adacta. [URL: <http://www.adacta.si>], 10.11.2004.
5. adidas. [URL: <http://www.adidas-salomon.com/de/overview/welcome.asp>], 15.12.2004.
6. Adriatic. [URL: <http://www.adriatic.si>], 10.11.2004.
7. All Blacks. [URL: <http://www.allblacks.com>], 15.12.2004.
8. Amazon. [URL: www.amazon.com], 10.7.2004.
9. American Express. [URL: <http://businessmajors.about.com/cs/casestudyhelp/a/AmericanExpress.htm>], 16.9.2004.
10. Building Brands. [URL: http://www.buildingbrands.com/didyouknow/14_7s_mckinsey_model.shtml], 10.9.2004.
11. BusinessWeek. [URL: http://www.businessweek.com/magazine/content/03_34/b3846612.htm], 8.9.2004.
12. Diner Club SLO. [URL: <http://www.dinersclub.si>], 10.11.2004.
13. Disney. [URL: www.disney.com], 10.7.2004.
14. Dorint Sofitel. [URL: http://www.sofitel.com/sofitel/gb/docs/corporate/DP_DORINT_SOFITEL_GB_FINAL_UPDATE_JUNE2004.pdf], 15.12.2004.
15. Dorint. [URL: http://www.dorint.de/home_de.html], 15.12.2004.
16. Find Articles, [URL: <http://www.findarticles.com/p/search?qt=co-branding&tb=art&qf=all>], 15.9.2004.
17. Google, [URL: <http://www.google.com>], 1.9.2004.

18. Gore. [URL: <http://www.gore.com>], 20.1.2005.
19. Gorenje [URL: <http://www.gorenje.si>], 10.11.2004.
20. Gorenje [URL: <http://www.gorenjegroup.com>], 20.1.2005.
21. Gore-Tex. [URL: <http://www.gore-tex.com>], 20.1.2005.
22. Intel. [URL: <http://www.intel.com>], 20.1.2005.
23. Interbrand, [URL: <http://www.interbrand.com>], 10.10.2004.
24. Interbrand, [URL: http://www.interbrand.com/best_brands_04/press_release/04Global_Brands_Presse_meld.pdf], 10.10.2004.
25. Interno poročilo o delovanju Adriaticovega modrega telefona za leto 2003, 15.1.2004.
26. Interno poročilo podjetja Gorenje, januar 2005.
27. Microsoft [URL: <http://www.microsoft.com>], 15.12.2004.
28. Promomagazine: Unilever, PepsiCo Take Lipton Global, [URL: http://promomagazine.com/deals/marketing_unilever_pepsico_lipton], 16.10.2003.
29. Schluss mit Expasion. [URL: <http://www.touristikreport.de/rd/archiv/8602.php>], 4.11.2004.
30. Slovenski pravopis. ZRC SAZU, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. Ljubljana : Založba ZRC, 2001. 1805 str.
31. WWF - The Conservation Organization, [URL: <http://www.panda.org/>], 1.9.2004

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: DOPIS.....	1
PRILOGA 2: IZHODIŠČNA VPRAŠANJA ZA NAMENE INTERVJUJEV	3

Priloga 1: Dopis

Veronika Strgar
Koseskega ulica 3
1000 Ljubljana
veronika.strgar@guest.arnes.si

Ljubljana, 18.11.2004

Ime podjetja
Ime odgovorne osebe
Naslov

Spoštovana gospa / gospod!

Pod mentorstvom doc. dr. Maje Makovec Brenčič pripravljam magistrsko delo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, v katerem obravnavam partnersko povezovanje blagovnih znamk (angl. co-branding) kot trženjsko strategijo mednarodnega podjetja. V empiričnem delu želim preučiti najboljše tako slovenske kot tuje primere in na ta način najbolje ovrednotiti prednosti in slabosti obravnavne strategije. V zvezi s tem vas vljudno prosim za pomoč.

Povezovanje blagovnih znamk kot mednarodna trženjska strategija je izjemno aktualno, hkrati pa v slovenskem prostoru razmeroma nov in še neraziskan pojav. S pomočjo pogovorov z zaposlenimi, ki skrbijo za razvoj in upravljanje blagovne znamke, želim ugotoviti prednosti, ki jih povezovanje blagovnih znamk ponuja, osvetliti potencialna tveganja, ki jih morajo podjetja upoštevati, da bi tako lahko strategijo izvedla uspešno, in ovrednotiti strategijo kot konkurenčno prednost na zahtevnih mednarodnih trgih.

Izbrala sem podjetja z uveljavljenimi blagovnimi znamkami, med katera sodi tudi vaše podjetje. Informacije o povezovanju blagovnih znamk kot trženjski strategiji rasti mednarodnega podjetja bodo zelo dragocen prispevek k razvoju trženjske stroke, zato iskreno upam na vaše sodelovanje.

V ta namen vas bom poklicala po telefonu ter vas prosila za sodelovanje ter uskladitev datuma pogovora. Pogovor bo predvidoma trajal 1 uro. Zavedam se, da to predstavlja veliko vašega časa, zato vaše sodelovanje še toliko bolj cenim.

Vnaprej se vam iskreno zahvaljujem za sodelovanje. Želim vam prijeten in uspešen dan.

Mentorica:

Doc. dr. Maja Makovec Brenčič

Študentka:

Veronika Strgar

Priloga 2: Izhodiščna vprašanja za namene intervjujev

KVALITATIVNA RAZISKAVA:

VPLIV PARTNERSKEGA POVEZOVANJA BLAGOVNIH ZNAMK NA USPEŠNOST MEDNARODNE TRŽENJSKE STRATEGIJE

1. CILJ RAZISKAVE

je ovrednotiti prednosti, ki jih povezovanje blagovnih znamk ponuja, in potencialna tveganja, ki jih morajo podjetja upoštevati pri razvoju in izvajanju trženjskih strategij na mednarodnih trgih. Prav tako je cilj raziskave opredeliti povezovanje blagovnih znamk kot strategijo mednarodne rasti podjetja in jo poudariti kot konkurenčno prednost na zahtevnih mednarodnih trgih.

2. IZHODIŠČNA VPRAŠANJA ZA POGOVOR

- 1.) Kakšni so po vašem mnenju sodobni trendi na področju blagovnih znamk in na kakšen način jih uresničujete v vašem podjetju?
- 2.) Na kakšen način vrednotite vašo (korporativno) blagovno znamko?
- 3.) Katero je bilo glavno vodilo pri odločitvi za povezovanje vaše blagovne znamke z izbrano partnersko blagovno znamko?
- 4.) Po kakšnih kriterijih ste izbrali partnerja?
- 5.) Za kakšno obliko sodelovanja (pravno razmerje) ste se odločili in v kakšnem časovnem obdobju?
- 6.) Katere lastnosti oziroma prednosti vaše blagovne znamke, katere vašega partnerja, bi poudarili in so po vašem mnenju zagotovile uspeh povezave?
- 7.) Kaj so glede na vaše izkušnje prednosti povezovanja v primerjavi s samostojnim nastopom posamezne blagovne znamke?
- 8.) Kako bi ovrednotili dodano vrednost, ki ste jo na ta način ustvarili?
- 9.) Če bi primerjali vstop samostojne blagovne znamke na nov trg ali v tržni segment s partnerskim povezovanjem blagovnih znamk kot strategijo vstopa na nove trge ali tržne segmente, katere prednosti oziroma slabosti bi poudarili? Bi lahko po vašem mnenju strategijo povezovanja opisali kot učinkovito alternativo za manj uveljavljene znamke na posameznem trgu?

- 10.) Kakšne učinke ste dosegli / dosegate s povezavo blagovnih znamk na tujih trgih? Bi lahko »co-branding« opisali kot strategijo rasti na mednarodnih trgih?
- 11.) Kakšen je po vašem mnenju vpliv zveze dveh uveljavljenih blagovnih znamk na končnega potrošnika?
- 12.) Na katere težave, potencialna tveganja ste naleteli in kakšne rešitve ste pri tem poiskali?
- 13.) Bi v današnjem času hude konkurence povezovanje dveh ali več uveljavljenih blagovnih znamk lahko opisali kot konkurenčno prednost na mednarodnih trgih in zakaj?
- 14.) Kakšen je po vašem mnenju vpliv strategije partnerskega povezovanja blagovnih znamk na prihodnost mednarodnega trženja?

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

brand assets	blagovna znamka kot premoženje podjetja
brand association	asociacija v zvezi z blagovno znamko
brand awareness	zavedanje blagovne znamke
brand building	oblikovanje blagovne znamke
brand equity	premoženje blagovne znamke
brand exposure	izpostavljenost blagovne znamke
brand extension	širitev blagovne znamke v novo skupino izdelkov
brand loyalty	zvestoba blagovni znamki
brand recognition	prepoznavanje blagovne znamke
branding	označevanje z blagovno znamko; označitev izdelkov z blagovno znamko
co-brands / co-branded version	partnerske blagovne znamke
co-branding	partnersko povezovanje blagovnih znamk
complementary competence co-branding	partnersko povezovanje blagovnih znamk na podlagi dopolnilnih prednosti
corporate umbrella branding	označevanje izdelkov s krovno družinsko blagovno znamko
endorsed brand	blagovna znamka s podporo znanega imena

family umbrella branding	označevanje izdelkov z družinsko blagovno znamko
individual branding	označevanje izdelkov s posamično blagovno znamko
ingredient co-branding	partnersko povezovanje blagovnih znamk glede na sestavine izdelka
reach awareness co-branding	partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom dosega zavedanja blagovne znamke
subbrand	podznamka
values endorsement co-branding	partnersko povezovanje blagovnih znamk z namenom potrditve vrednot