

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MATEJA VODLAN

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**INTERNET KOT TRŽENJSKO ORODJE
ZA RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE**

Ljubljana, oktober 2003

MATEJA VODLAN

Študentka Mateja Vodlan izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek in komentorstvom doc. dr. Vesne Žabkar in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.10.2003

Podpis:

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1. SODOBNI TRENDI NA PODROČJU BLAGOVNIH ZNAMK	3
1.1. Strategije blagovne znamke	10
1.2. Kritična presoja veljavnosti klasičnega koncepta managementa blagovnih znamk	15
2. BLAGOVNE ZNAMKE NA INTERNETU	24
2.1. Sodobna strateška vloga blagovne znamke	24
2.2. Značilnosti interneta z zornega kota komuniciranja s porabnikom	32
2.3. Profil uporabnika interneta	34
2.4. Opredelitev blagovne znamke na internetu	37
2.5. Integriran pristop k razvoju blagovne znamke na internetu	39
3. KVALITATIVNA RAZISKAVA O UPORABI INTERNETA KOT ORODJA ZA RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE V IZBRANIH SLOVENSKIH PODJETJIH	70
3.1. Metodologija in cilji raziskave	70
3.2. Rezultati raziskave	75
SKLEP	89
LITERATURA	94
VIRI	99
PRILOGE	
SLOVARČEK SLOVENSKIH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Seznam 10 največjih blagovnih znamk na svetu leta 2002	16
Tabela 2: Seznam »zmagovalcev« leta 2002	16
Tabela 3: Seznam »poražencev« leta 2002	16
Tabela 4: Dejavnosti izbranih slovenskih podjetij na področju razvoja blagovnih znamk	17
Tabela 5: Kriteriji ocenjevanja uspešnosti blagovne znamke v izbranih slovenskih podjetjih	18
Tabela 6: Primerjava med klasičnim in sodobnim konceptom managementa blagovnih znamk	20
Tabela 7: Možni scenariji managementa blagovnih znamk	22
Tabela 8: Primerjava procesa razvoja blagovne znamke v fizičnem in virtualnem okolju	47
Tabela 9: Blagovne znamke z najvišjo stopnjo zavedanja v letu 1999	61
Tabela 10: Pregled funkcij udeležencev globinskih intervjujev	76

KAZALO SLIK

Slika 1: Arhitektura blagovnih znamk	14
Slika 2: Odnos med količino iskanih informacij in poznavanjem izdelka	26
Slika 3: mySimon.com: možnost primerjanja cen na enem mestu	28
Slika 4: Ocena števila uporabnikov interneta v milijonih (september 2002)	34
Slika 5: Primeri blagovnih znamk na internetu	38
Slika 6: Načini uporabe interneta	41
Slika 7: Primera interaktivnih spletnih strani: Disney Blast in Covergirl	42
Slika 8: Porterjev model o vplivu interneta na panožno strukturo	44
Slika 9: Cilji, ki jih ameriška podjetja želijo doseči na svetovnem spletu	48
Slika 10: Land's End – primer personalizacije	52
Slika 11: Nike – primer trženja po meri porabnika	53
Slika 12: Reflect.com – primer trženja po meri porabnika	53
Slika 13: Povprečni stroški pridobitve novega kupca na internetu (v dolarjih)	58
Slika 14: Število let, potrebnih za dosego točke preloma	58
Slika 15: Odstotek izgubljenih kupcev, preden podjetje doseže točko preloma	58
Slika 16: H.O.G. – virtualna skupnost lastnikov motorjev Harley Davidson	59
Slika 17: Citroën Berlingo: primer lebdeče spletne pasice	64
Slika 18: Pasica za izmišljeno blagovno znamko Brillantina	65
Slika 19: m&m – primer ustreznega razvoja blagovne znamke na internetu	69

UVOD

Blagovna znamka je lahko vir obranljive konkurenčne prednosti podjetja in močna vstopna ovira za potencialne konkurente, zato predstavlja osrednji del trženjske in poslovne strategije. Izdelku omogoča, da se na trgu razlikuje od številnih istovrstnih izdelkov, zato je blagovna znamka izjemno pomemben dejavnik necenovne konkurence. Če porabniki namreč ne zaznavajo razlik med konkurenčnimi izdelki, se bodo odločili za izdelke, ki so poceni in enostavno dosegljivi, kar je bistvena značilnost proizvodne usmeritve podjetja. Podjetja, ki so prisiljena tekMOVATI na osnovi cene, le redko dosežejo zadovoljive dobičke (Doyle, 1994, str. 158). Nasprotno, če porabniki zaznavajo blagovno znamko kot boljšo od konkurenčnih blagovnih znamk, bodo zanjo pripravljene plačati višjo ceno.

Močna blagovna znamka dosega visok tržni delež. Vodilna blagovna znamka ima navadno enkrat večji tržni delež v primerjavi z drugo najmočnejšo blagovno znamko na trgu, le-ta pa enkrat večji tržni delež v primerjavi s tretjo najmočnejšo blagovno znamko. Po rezultatih PIMS študije¹ je donosnost naložbe v blagovno znamko s 40-odstotnim tržnim deležem v povprečju trikrat večja v primerjavi z donosnostjo naložbe v blagovno znamko, ki dosega le 10-odstotni tržni delež (Doyle, 1994, str. 170; Doyle, 2001, str. 451).

Razmišljanje o blagovni znamki zgolj kot izdelku, imenu, logotipu in embalaži je zastarelo in ne omogoča razvoja močne blagovne znamke. Poudarek je na celotnem nizu vrednot, ki jih blagovna znamka posreduje porabniku. Močna blagovna znamka predstavlja premoženje podjetja, kar je postalo očitno predvsem konec osemdesetih let 20. stoletja, v obdobju številnih prevzemov, katerih glavni motiv so bile pogosto prav močne blagovne znamke prevzetih podjetij (Blackett, 1993). Na drugi strani so številna podjetja v tem obdobju z nepremišljenimi širitvami blagovnih znamk škodovala njihovem ugledu, ustvarjala zmedo pri porabnikih ter s tem zmanjševala vrednost blagovnih znamk v očeh porabnikov.

Okolje, v katerem se nahajajo blagovne znamke, je zelo dinamično ter vir številnih priložnosti in nevarnosti. Kako se spremembam v okolju ustrezno prilagajati, hkrati pa ohraniti bistvene vrednote blagovne znamke, je eno najtežjih vprašanj na področju managementa blagovnih znamk. Med najpomembnejše spremembe na področju blagovnih znamk sodi pojav blagovnih znamk, ki so nastale na internetu. Obstoječe blagovne znamke so tako praktično čez noč dobile številne nove konkurente. Študija »Elektronske blagovne znamke: spremenjena vloga zavedanja, identitete in zvestobe v 21. stoletju«, ki jo je izvedlo ameriško podjetje Integrated

¹ PIMS (Profit Impact of Market Strategy) - *Vpliv tržne strategije na dobiček* je analiza, ki jo je pred leti objavil ameriški institut Strategic Planning Institute, in kaže najpomembnejše spremenljivke, ki vplivajo na donosnost. Ključne spremenljivke so bile tržni delež, kakovost izdelka in druge (Kotler, 1996, str. 390-391). Nekateri avtorji navajajo, da na donosnost poleg tržnega deleža vpliva tudi struktura blagovnih znamk v blagovni skupini: če prevladujejo dražje blagovne znamke, bo oziroma bi morala biti večina blagovnih znamk dobičkonosnih. Če pa prevladujejo cenovno orientirane blagovne znamke, bo donosnost v splošnem nižja (Vishwanath, Mark, 1997, str. 123-124).

Marketing and Technology Strategies, kaže, da je učinkovito uveljavljanje blagovnih znamk na internetu postalo ključni dejavnik uspešnosti podjetja (Logar, 2001, str. 12).

Čeprav o internetu danes obstaja obsežna literatura, predvsem na področju spletne trgovine in spletnega oglaševanja, se proučevanju interneta kot orodja za razvoj blagovne znamke namenja malo pozornosti. Avtorji pogosto proučujejo vpliv le posameznih orodij, denimo vpliv spletnega oglaševanja na razvoj blagovne znamke. **Namen** magistrskega dela je zato zapolniti to vrzel in podati celovit pregled dosedanjih teoretičnih in praktičnih spoznanj o možnosti razvoja blagovne znamke na internetu, ki bo lahko v pomoč managerjem pri oblikovanju učinkovitih trženjskih strategij. Pri tem se ne spuščam v obravnavo interneta s tehnološkega vidika (npr. kaj je, kako deluje ipd.), ampak se osredotočam izključno na njegovo uporabo kot trženjskega orodja. V središču proučevanja so blagovne znamke na porabniških trgih, saj bi proučevanje razvoja blagovnih znamk tudi na medorganizacijskih trgih preseglo predpisani obseg magistrskega dela. **Cilja** magistrskega dela sta: (1) ugotoviti, kakšna je sodobna strateška vloga blagovne znamke ter kakšne možnosti ponuja internet za razvoj blagovne znamke, ter (2) ugotoviti uporabo interneta kot trženjskega orodja za razvoj blagovne znamke v izbranih slovenskih podjetjih.

Razumevanje okolja in sprememb na področju blagovnih znamk je ključnega pomena za razmišljanje o tem, kako razvijati blagovno znamko s pomočjo interneta. Prvo poglavje magistrskega dela zato obravnava sodobne trende na področju blagovnih znamk, vključno s strategijami blagovne znamke in kritično presojo veljavnosti klasičnega koncepta managementa blagovnih znamk. Drugo poglavje se nanaša na blagovne znamke na internetu, kjer opredelim sodobno strateško vlogo blagovne znamke, značilnosti interneta z zornega kota komuniciranja s porabnikom in profil uporabnika interneta. Poglavje se zaključi s predstavitvijo integriranega pristopa k razvoju blagovne znamke na internetu. V tretjem poglavju predstavim empirični del. S pomočjo globinskih intervjujev z zaposlenimi, ki so odgovorni za razvoj blagovnih znamk v izbranih slovenskih podjetjih, sem želela ugotoviti, ali so razlogi za prisotnost slovenskih podjetij na internetu povezani z razvojem blagovnih znamk, kakšna je vloga tržnikov pri oblikovanju spletnih strani podjetja in/ali blagovne znamke, kakšne so po mnenju managerjev prednosti interneta v primerjavi z drugimi orodji za razvoj blagovne znamke ter ali jih obravnavajo kot priložnost za krepitev blagovne znamke, katera (pod)orodja interneta izbrana slovenska podjetja uporabljajo za razvoj blagovne znamke ter, končno, kako izbrana slovenska podjetja merijo učinkovitost razvoja blagovne znamke na internetu. Na koncu podam sklepne ugotovitve.

Magistrsko delo temelji na poglobljeni študiji literature, ki obravnava trende na področju blagovnih znamk s poudarkom na proučevanju odnosa med internetom in blagovnimi znamkami. Večina uporabljene literature izvira iz tujine, kar je zaradi večje razvitosti interneta razumljivo. Pregled teoretičnih in empiričnih spoznanj iz znanstvene in strokovne literature temelji na deskriptivni analitični metodi ter metodah primerjanja in sinteze. Empirični del temelji na analizi primarnih podatkov, pridobljenih s kvalitativno raziskovalno

metodo na vzorcu slovenskih podjetij z uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Rezultati raziskave omogočajo oblikovanje domnev o uporabi interneta kot trženjskega orodja za razvoj blagovne znamke v slovenskih podjetjih.

1. SODOBNI TRENDI NA PODROČJU BLAGOVNIH ZNAMK

Blagovne znamke se nahajajo v izjemno dinamičnem okolju, ki je vir številnih priložnosti in nevarnosti. Prve lahko okrepijo blagovno znamko, druge pa jo oslabijo ali jo celo uničijo. Močna blagovna znamka se prilagaja spremembam v okolju, hkrati pa ohranja svoje ključne vrednote, kar zagotavlja njeno konsistentnost v času. Za razvoj in ohranitev močne blagovne znamke je dobro razumevanje trendov v okolju ključnega pomena, zato se prvo poglavje osredotoča na pregled najpomembnejših trendov ter njihov vpliv na strategije in način upravljanja blagovnih znamk. Zlasti v devetdesetih letih 20. stoletja se je okolje blagovnih znamk korenito spremenilo. 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.

Prekomerno naraščanje števila blagovnih znamk. Osnovni namen blagovne znamke je, da izdelku zagotavlja prepoznavnost izdelka na trgu istovrstnih izdelkov, kupcu pa večjo preglednost ponudbe. V devetdesetih letih 20. stoletja so mnogi pesimistično gledali na prihodnost blagovnih znamk; blagovnih znamk naj bi bilo preveč in naj bi vse bolj izgubljale svojo sposobnost razlikovanja med istovrstnimi konkurenčnimi izdelki. Slednje je v veliki meri povezano s številnimi širitvami blagovnih znamk, kar je konec osemdesetih let 20. stoletja postala najpogosteje uporabljena strategija blagovne znamke. Podjetja so namreč ugotovila, da so stroški in tveganje uvajanja novih izdelkov izredno veliki, zato je širitev imena blagovne znamke na nove izdelke v obstoječi ali novi skupini izdelkov predstavljala strategijo z bistveno manjšim tveganjem. Konec osemdesetih let 20. stoletja so širitve obstoječih blagovnih znamk predstavljale prek 80 odstotkov novih izdelkov na trgu (Berthon, Hulbert, Pitt, 1999, str. 57). Murphy (1998, str. 5) navaja še višji odstotek; po njegovi oceni naj bi bilo v ZDA vsako leto 16.000 novih izdelkov, pri čemer naj bi 95 odstotkov novih izdelkov predstavljalo širitve blagovne znamke. Raziskava med vodilnimi proizvajalci na porabniških trgih je pokazala, da 89 odstotkov novih izdelkov predstavljajo širitve blagovne znamke v okviru iste skupine izdelkov², 6 odstotkov novih izdelkov predstavlja širitev blagovne znamke v novo skupino izdelkov³ in le v 5 odstotkih primerov gre za novo blagovno znamko (Aaker, 1991, str. 208; Kotler, 1996, str. 454).

² Širitev blagovne znamke v isti skupini izdelkov (ang. *line extension*) pomeni uporabo obstoječega imena blagovne znamke za nove okuse ali oblike pakiranja.

³ Širitev blagovne znamke v novo skupino izdelkov (ang. *brand extension*).

Nepremišljene širitve blagovne znamke na nove skupine izdelkov, ki niso skladne z vrednotami blagovne znamke, škodujejo ugledu in zmanjšujejo vrednost blagovne znamke v očeh porabnikov.⁴ Nepremišljene širitve pa seveda niso edini razlog za zmanjševanje sposobnosti blagovnih znamk kot vir razlikovanja. Podjetja preveč posnemajo svoje konkurente, s čimer blagovne znamke izgubljajo svojo razlikovalno sposobnost. Odsotnost razlikovanja med konkurenčnimi blagovnimi znamkami povečuje pomembnost cene kot dejavnika nakupne odločitve in s tem cenovno občutljivost kupcev. Analize oglaševalske agencije Young & Rubicam Inc. kažejo, da so tudi nove blagovne znamke lahko uspešne, če se uspejo močno razlikovati od konkurenčnih blagovnih znamk. Nasprotno pa se položaj obstoječe blagovne znamke kljub prepoznavnosti poslabša, če blagovna znamka izgublja razlikovalno sposobnost⁵ (Aaker, 2002, str. 6).

Naraščajoča moč trgovcev. V osemdesetih letih 20. stoletja se je pogajalska moč premaknila od proizvajalcev k trgovcem, kar je posledica koncentracije trgovcev, razvoja informacijske tehnologije, ki trgovcem omogoča pridobivanje podatkov o posameznih kupcih in povečevanje poslovne učinkovitosti, uvajanja trgovskih blagovnih znamk ter upravljanja z blagovnimi skupinami. Zlasti slednja dva dejavnika naraščanja moči trgovcev neposredno zadevata področje blagovnih znamk, zato se v nadaljevanju osredotočam na njuno obravnavo.

Lastne blagovne znamke trgovcev⁶ povečujejo njihov dobiček, ugled in pogajalsko moč ter so učinkovit način povečevanja zvestobe kupcev določenemu trgovcu. Izdelki pod trgovsko znamko so praviloma od 5 do 20 ali celo 30 odstotkov cenejši od cen izdelkov tržnega vodje, njihova kakovost pa ni nujno slabša. Razvoj trgovske znamke namreč obsega štiri stopnje, in sicer: (1) generične izdelke, (2) izdelke z oznako, kjer trgovec poskuša kupce privabiti predvsem z razmerjem med kakovostjo in ceno, (3) pravo blagovno znamko, katere kakovost je primerljiva s kakovostjo tržnega vodje, ter (4) razširitev trgovske blagovne znamke za označevanje izdelkov, ki so inovativni in diferencirani od izdelkov tržnega vodje (Dmitrović, 2001, str. 64-65).

V Evropi je trgovska blagovna znamka najbolj razširjena v Veliki Britaniji, kjer veliki trgovci z lastnimi blagovnimi znamkami ustvarijo prek 40 odstotkov celotnih prihodkov (Tkalec, 2001, str. 56). Deleži prihodkov iz prodaje izdelkov pod lastno blagovno znamko v celotnih prihodkih se med trgovci razlikujejo, v izjemnih primerih pa lahko dosežejo tudi 100 odstotkov. Tako denimo angleški trgovec Marks & Spencer prodaja vse izdelke izključno pod

⁴ Murphy (1998, str. 5) kot primer nepremišljene širitve blagovne znamke navaja širitev angleške blagovne znamke Cadbury. Omenjena znamka je sprva označevala čokolado, nato pa je podjetje začelo njeno ime uporabljati tudi za mleko v prahu, juhe, pijače in podobno. Podjetje je z uveljavljenim imenom Cadbury želelo porabnikom sporočiti, da so tudi drugi izdelki kakovostni, vendar pa je s tem resno ogrozilo integriteto blagovne znamke.

⁵ Ugotovitve temeljijo na analizi obsežne podatkovne banke Brand Asset Evaluator o tisočih blagovnih znamk v skoraj 10-letnem obdobju (Aaker, 2002, str. 6).

⁶ Za najstarejšo zabeleženo trgovsko znamko veljajo rute Harrods s sredine 19. stoletja (Tkalec, 2001, str. 56). Omenjena angleška trgovska veriga odstopi nekaterim proizvajalcem pravico do uporabe svojega imena, ti izdelki pa se prodajajo tudi v drugih prodajalnah (Murphy, 1998, str. 7).

lastno blagovno znamko, ki je sinonim za odličnost, kakovost in vrednost (Murphy, 1998, str. 7), hkrati pa v nekaterih primerih dosega celo višje cene v primerjavi z blagovnimi znamkami proizvajalcev (Halliburton, Stanislawski, 1995, str. 39)⁷.

Blagovne znamke proizvajalcev tekmujejo s trgovskimi blagovnimi znamkami tako za mesto na prodajnih policah kot tudi za mesto v porabnikovi zavesti. Izdelki pod trgovsko znamko praviloma zasedajo najboljša mesta na prodajnih policah, zaradi (praviloma) nižjih cen v primerjavi s cenami blagovnih znamk proizvajalcev pa kupcem nudijo ugodnejše razmerje med kakovostjo in ceno. Proizvajalci, tudi slovenski, se odločajo za proizvodnjo izdelkov pod trgovsko znamko predvsem zaradi povečanja izkoriščenosti proizvodnih kapacitet, s čimer znižujejo povprečne stalne stroške, hkrati pa tudi lažje načrtujejo proizvodnjo in zmanjšujejo negotovost na strani povpraševanja (Dmitrović, 2001, str. 68). Takšno sodelovanje med proizvajalcem in kupcem lahko močno okrepi odnos med obema členoma na tržni poti, vendar pa za proizvajalce skriva tudi številne pasti. Trgovska blagovna znamka lahko začne izpodrivati blagovno znamko proizvajalca, slednji pa lahko začne zanemarjati razvoj lastne blagovne znamke. Izkušnje v drugih državah so pokazale, da v boju s trgovskimi znamkami preživijo le najmočnejše blagovne znamke proizvajalcev (Dmitrović, 2001, str. 69). Hartova (1998, str. 207-208) kritično opozarja, da številni proizvajalci niso pridobili s prodajo izdelkov pod trgovsko znamko, hkrati pa še vedno pričakujejo, da bodo porabniki kupovali njihove blagovne znamke. Proizvajalci izdelkov za vsakdanjo rabo so se izjemno počasi odzvali na pojav, ko imajo trgovske znamke imena, ki so neredko presenetljivo podobna imenom blagovnih znamk proizvajalcev, pa tudi izdelki in embalaža so zelo podobni.

Drugi dejavnik naraščajoče moči trgovcev, ki je prav tako neposredno povezan z blagovnimi znamkami, je koncept upravljanja z blagovnimi skupinami⁸ (ang. *category management*), na katerem temelji poslovanje sodobnih trgovcev. Namen omenjenega koncepta je maksimirati vrednost prodaje in dobička skupine izdelkov, ne nujno posameznih blagovnih znamk. Upravljanje blagovnih skupin predstavlja obliko strateškega partnerstva med trgovci in dobavitelji, razvijati pa sta ga začela trgovsko podjetje Wal-Mart in Procter & Gamble, proizvajalec izdelkov za široko porabo, v ZDA v osemdesetih letih 20. stoletja (Anžlovar, 2001, str. 25).

V središču omenjenega koncepta je blagovna skupina kot strateška poslovna enota, kar je bistvena razlika v primerjavi s klasičnim načinom trgovskega poslovanja, ki temelji na funkcijski organizacijski strukturi nabave in poudarja dobavitelje, ne pa blagovne skupine. Upravljanje blagovnih skupin zahteva tesno sodelovanje med trgovcem in dobaviteljem, ki

⁷ Delež Mercatorjevih prihodkov iz prodaje izdelkov pod lastno blagovno znamko v celotnih prihodkih je leta 2002 znašal 7 odstotkov, v prihodnosti pa največji slovenski trgovec načrtuje povečanje tega deleža na 20 odstotkov. Spar namerava z lastno blagovno znamko v prihodnosti ustvariti 10 odstotkov celotnih prihodkov (Petrov, 2001, str. 18). Spar je tudi prvi trgovec, ki je uvedel trgovsko znamko na slovenskem trgu, in sicer leta 1993 (Tkalec, 2001, str. 56).

⁸ Blagovna skupina sestoji iz niza izdelkov, ki jih porabnik zaznava kot sprejemljive substitute (Levy, Weitz, 2001, str. 349).

temelji na vzajemni računalniški povezavi podatkovnih baz. Vodja blagovne skupine na strani dobavitelja se dogovarja z vodjem blagovne skupine v trgovskem podjetju. Le-ta je na ravni celotnega podjetja odgovoren za izdelavo poslovnega načrta blagovne skupine, za izbor izdelkov, njihovo nabavo, skladiščenje, določanje cenovne strategije in strategije tržnega komuniciranja ter za razporeditev izdelkov na prodajnih policah, odgovoren pa je tudi za dobičkonosnost blagovne skupine. Uvajanje upravljanja blagovnih skupin prinaša koristi za oba partnerja, saj tako trgovcu kot dobavitelju znižuje stroške. Trgovcu omogoča boljše zadovoljevanje potreb kupcev, večjo prožnost, optimalno obračanje zalog in višje marže, dobavitelju pa boljše načrtovanje nabave surovin, obsega proizvodnje in zmanjševanje stroškov zalog. Njegovo uvajanje pomeni usmeritev na ključne dobavitelje, kar pomeni zmanjševanje števila dobaviteljev⁹ (Anžlovar, 2001, str. 25).

Clancy in Trout (2002, str. 3) kritično ocenjujeta, da so se proizvajalci na naraščajočo moč trgovcev odzvali s promocijskimi cenami, namesto da bi razvijali blagovno znamko: bolj ko podjetje usmerja porabnikovo pozornost na ceno, bolj ga oddaljuje od blagovne znamke. Naprotno se Webster (2000, str. 17) ne strinja s prevladujočim razmišljanjem, da se pomembnost blagovnih znamk proizvajalcev zmanjšuje zaradi naraščajoče moči trgovcev. Meni, da takšno razmišljanje temelji na napačni predpostavki, da so blagovne znamke povezava s porabniki, ne pa s trgovci. Avtor se osredotoči na klasično dilemo strategije potiska oziroma potega in pravi, da morajo proizvajalci poiskati ravnotežje med obema strategijama. Proizvajalci bi se morali usmeriti na povečanje dobičkonosnosti trgovcev (strategija potiska), namesto da ozko razmišljajo le o vrednosti blagovne znamke za končnega porabnika (strategija potega). Webster poudarja pomen partnerskega odnosa med proizvajalcem in trgovcem, saj lahko le skupaj posredujeta vrednost končnemu porabniku. Močna blagovna znamka brez podpore trgovcev ni možna, hkrati pa blagovna znamka proizvajalca prinaša vrednost tudi trgovcu.

Vse večje zahteve in pričakovanja kupcev. Kupci so vedno bolj izobraženi in informirani o izdelkih, njihova pričakovanja pa so vse večja, zato morajo ponudniki neprestano razmišljati o novih načinih povečevanja in posredovanja vrednosti. Porabniki so v devetdesetih letih 20. stoletja postali veliko bolj usmerjeni k iskanju vrednosti in brez razloga niso pripravljeni plačati višje cene, kar predstavlja veliko nevarnost za vse precenjene blagovne znamke. Razvoj informacijske tehnologije omogoča kupcem, da hitro in enostavno pridobijo številne informacije o izdelku in zato lažje ocenijo razmerje med kakovostjo in ceno izdelka. Vendar pa vrednost izdelka ne pomeni vedno le nižje cene, saj na porabnikovo zaznavanje vrednosti poleg značilnosti izdelka vplivajo tudi storitve, prodajno osebje in podoba (Kotler, 1996, str. 38). Zlasti storitve so vedno pomembnejši vir dodatne vrednosti in razlikovanja med konkurenčnimi blagovnimi znamkami.

⁹ Tako namerava denimo Spar v Sloveniji obdržati le polovico sedanjih dobaviteljev (Anžlovar, 2001, str. 25).

Porabniki so tudi vedno bolj kritični in dvomijo o resničnosti navedb v oglaševalskih sporočilih, poleg tega jih ne zanima samo blagovna znamka, temveč tudi podjetje, ki stoji za blagovno znamko. Vprašanje o družbeni odgovornosti podjetja izjemno pridobiva na pomenu, zato podjetja v oglaševalskih sporočilih v čedalje večji meri poudarjajo skrb za varovanje človekovih pravic in okolja, s čimer želijo prepričati porabnike in druge deležnike o etičnosti svojega poslovanja.¹⁰ Pod drobnogledom javnosti so predvsem velike korporacije¹¹, ki imajo lahko velik vpliv na družbo in odločitve porabnikov. Zlasti globalne blagovne znamke so tarča številnih kritik in v središču protiglobalizacijskih gibanj. Podjetja bi se zato morala vprašati, na kakšen način lahko blagovna znamka izboljša življenje ljudi. V prihodnosti bodo resnično močne le tiste blagovne znamke, katerih skupek vrednot bo vključeval tudi družbeno odgovorno delovanje podjetja.

Zmanjševanje zvestobe blagovnim znamkam. Zvestoba kupcev je poleg zavedanja blagovne znamke, zaznane kakovosti in asociacij v zvezi z blagovno znamko eden izmed najpomembnejših virov moči blagovne znamke. Pojem zvestobe kupcev odraža dvoje, in sicer porabnikovo namero za ponovni nakup iste blagovne znamke ter porabnikovo čustveno in psihološko vez z blagovno znamko (Delgado-Ballester, Manuera-Aleman, 2001, str. 1239). Zvestoba pomeni porabnikovo zavestno odločitev za ponovni nakup določene blagovne znamke, zato je potrebno razlikovati med kupci, ki neko blagovno znamko kupujejo iz navade, in kupci, ki so resnično zvesti blagovni znamki (Solomon, Bamossy, Askegaard, 2002, str. 259). Prava zvestoba je odraz porabnikove resnične naklonjenosti določeni blagovni znamki kljub ponudbi konkurenčnih blagovnih znamk.

Zvesti kupci so cenovno manj občutljivi, hitreje se odločijo za nakup drugih izdelkov podjetja, kar zmanjšuje tveganje podjetja pri uvajanju novih izdelkov, poleg tega so tudi manj občutljivi na trženjske aktivnosti konkurentov in bolj prizanesljivi do morebitnih napak podjetja. Zvestoba blagovni znamki predstavlja pomembno vstopno oviro za potencialne konkurente in veliko konkurenčno prednost podjetja. Stroški ohranitve sedanjih kupcev so najmanj petkrat nižji od stroškov pridobivanja novih kupcev, povečanje zvestobe kupcev za 5 odstotkov pa poveča dobičkonosnost od 25 do celo 85 odstotkov (Knox, 1995). Podjetja se pogosto preveč usmerijo na pridobivanje novih kupcev, pri tem pa zanemarijo svoje zveste kupce. Po drugi strani pa je tudi usmeritev zgolj na ohranitev sedanjih kupcev napačna, kajti obstoj blagovne znamke ne zavisi le od njene sposobnosti ohranitve sedanjih kupcev, temveč tudi njene sposobnosti pridobitve novih kupcev. Pridobivanje novih kupcev namreč povečuje tržni prodor blagovne znamke, kar omogoča širitev kroga zvestih porabnikov na dolgi rok (Kapferer, 2000, str. 173).

¹⁰ Coca-Cola je denimo leta 2002 začela sodelovati s Svetovno zdravstveno organizacijo in Združenimi narodi pri ozaveščanju o problemu aidsa v afriških državah (Sušnik, 2003, str. 21).

¹¹ Med korporacije, ki so deležne velikih kritik javnosti, nedvomno sodi Nike zaradi proizvodnje v revnih azijskih državah in izkoriščanja otroške delovne sile.

Zvestoba nujno temelji na porabnikovih predhodnih izkušnjah z blagovno znamko, ki usmerjajo njegovo bodoče nakupno vedenje. Splošno sprejeto stališče je, da je zvestoba eden izmed načinov porabnikovega izražanja zadovoljstva z izdelkom ali storitvijo, vendar pa zadovoljni kupci niso nujno zvesti blagovni znamki. Podjetja ugotavljajo, da je zvestobo kupcev vedno težje pridobiti, saj je le-ta razpršena na več blagovnih znamk v posamezni skupini izdelkov. Kupci redno kupujejo tudi konkurenčne blagovne znamke in so enkrat bolj naklonjeni eni blagovni znamki, drugič drugi.

Drobljenje trgov. Namesto nekdanj množičnega trga obstaja danes večje število mikrotrgov, na katerih se porabniki razlikujejo po spolni, starostni, izobrazbeni sestavi, življenjskem slogu ipd. Iskane koristi se med mikrotrgi razlikujejo, zato morajo biti komunikacijski kanali in tržne poti vedno ožje usmerjeni, da dosežejo ciljni tržni segment. Podjetja vedno bolj spoznavajo, da oglaševanje v množičnih medijih danes ni več tako učinkovito, kot je bilo v preteklosti. Mit o »povprečnem« porabniku je preteklost. Izkušnje številnih, tudi znanih blagovnih znamk, kažejo, da je želja »biti vse za vsakogar« lahko usodna. Bolje je biti močan v enem tržnem segmentu kot šibak v številnih tržnih segmentih. Številne širitve blagovne znamke so pogosto odraz težnje podjetij, da bi zadovoljila vse potencialne kupce (Trout, 2001). Individualizem, značilen za porabnike v razvitih družbah, zahteva osebni pristop blagovne znamke do porabnikov. Porabniki si ne želijo anonimnosti in se bodo vedno bolj odločali le med tistimi blagovnimi znamkami, ki jih bodo znale prepričati, da jim je v resnici mar zanje. Vse večji poudarek je zato na trženju po meri porabnika. Množično trženje po meri porabnika (ang. *mass customization*) omogoča podjetju obravnavanje kupca kot posameznika, ne da bi se bistveno povečali stroški.

Vse večji pomen storitvenega sektorja. Zaradi naraščajočega pomena storitvenega sektorja v razvitih gospodarstvih postajajo izredno pomembne tudi storitvene znamke. Porabnikovo zaznano tveganje je pri nakupu storitev zaradi njihove neotipljivosti večje v primerjavi z nakupom fizičnih izdelkov, saj kupec pred nakupom storitve ne more videti, okusiti ali občutiti. Uveljavljena in zaupanja vredna blagovna znamka je eden izmed načinov zmanjšanja porabnikove negotovosti pri nakupu storitve. Sprva je veljalo prepričanje, da načela razvoja blagovne znamke fizičnih izdelkov veljajo tudi za razvoj storitvenih znamk, vendar je kmalu postalo jasno, da specifične značilnosti storitev zahtevajo prilagojen pristop (McDonald, Chernatony, Hariss, 2001, 335). Podobno kot pri izdelčnih znamkah tudi razvoj storitvene znamke zajema opredelitev jasnih vrednot in ciljev znamke ter opredelitev jasne strategije pozicioniranja. Ključnega pomena je celovit pristop k razvoju storitvene znamke. Porabnik pri nakupu storitev običajno pride v stik z večjim številom zaposlenih. »Trenutkov resnice«, na podlagi katerih kupec vrednoti storitev, je bistveno več kot pri nakupu fizičnega izdelka, zato je potrebno opredeliti vse vidike izkušnje porabnika z blagovno znamko.

Globalizacija. Odpravljanje meja med trgi, liberalizacija trgovine, vse večja poenotenost tehnik in postopkov proizvodnje kot tudi večja podobnost okusov in želja porabnikov na različnih trgih omogočajo lažji prodor blagovnih znamk na tuje trge in nastanek globalnih

blagovnih znamk. Globalno blagovno znamko lahko opredelimo kot znamko, ki je prisotna na številnih trgih s standardiziranim trženjskim spletom. To ne pomeni, da je blagovna znamka na vseh trgih popolnoma enaka, enotni pa morajo biti ključni atributi blagovne znamke, ki predstavljajo njeno konkurenčno prednost (Halliburton, Stanislawski, 1995, str. 52). Aaker in Joachimsthaler (1999, str. 137) opredeljujeta globalno blagovno znamko kot znamko, katere osebnost, pojavnost ter strategija tržnega komuniciranja in pozicioniranja se med trgi bistveno ne razlikujejo.

Globalne blagovne znamke dosegajo večje ekonomije obsega tako na področju proizvodnje kot trženja in so zaradi tega bolj konkurenčne v primerjavi z blagovnimi znamkami, ki so usmerjene le na domači trg. Osnovna dilema pri širitvi blagovne znamke na tuje trge je, kako uravnotežiti koristi standardizacije s potrebo po prilagoditvi trženjske strategije posebnostim lokalnih trgov. Podjetje, ki želi biti prisotno na številnih tujih trgih, mora skrbno izbrati ime blagovne znamke, da se izogne negativnim asociacijam znamke na tujih trgih. Zato ni presenetljivo, da številne globalne blagovne znamke nimajo bogatih asociacij (npr. IBM in Sony). Ena od potencialnih nevarnosti za globalne blagovne znamke je neizrazito pozicioniranje globalne blagovne znamke. Gre za takšno pozicioniranje blagovne znamke, ki je sicer sprejemljivo za številne trge, vendar za noben trg ni dovolj privlačno (Halliburton, Stanislawski, 1995, str. 53).

Razvoj tehnologije. S pojmom tehnološki razvoj mislim predvsem na tehnični razvoj strojne opreme, razvoj izdelkov in embalaže ter razvoj informacijske tehnologije. Tehnološki napredek omogoča povečevanje produktivnosti dela ter možnost inovacij tako na področju proizvodnih procesov kot tudi na področju trženja. Tehnološki razvoj pomembno vpliva na oblikovanje trženjskih strategij, saj omogoča neprestano izboljševanje kakovosti izdelka ter nove oblike embalaže, ki so prijaznejše do uporabnika in okolja; večja produktivnost dela povečuje stroškovno učinkovitost poslovanja, kar se lahko odrazi v zniževanju ravni cen; pojavljajo se nove oblike tržne poti in tržnega komuniciranja, ki proizvajalcem omogočajo neposreden stik s končnimi porabniki. Spremembe so hitre in neprestane, zaradi česar so življenjski cikli izdelkov vedno krajši, čas pa postaja izredno pomemben dejavnik konkuriranja. Kakovost izdelka je obvezna in je osnovni pogoj za obstoj podjetja. Konkurenca je vedno bolj globalna; podjetja morajo zaradi izjemnih proizvodnih zmogljivosti, ki jih omogoča tehnološki napredek, nujno iskati priložnosti na tujih trgih.

Tehnološki razvoj, zlasti razvoj informacijske tehnologije, je eden od razlogov za premik moči od proizvajalcev k trgovcem in naprej h končnim porabnikom. Internet omogoča porabnikom, da lahko pridobijo več informacij o izdelkih in njihovih ponudnikih ter jim hkrati ponuja večjo možnost izbire. Obseg informacij na internetu skupaj s sodobnimi informacijskimi orodji povečuje transparentnost cen, zato so bili v dobi navdušenja nad internetom konec devetdesetih let mnogi prepričani, da bo cena postala ključni dejavnik nakupne izbire. Če to drži, kakšna je potem sploh še vloga blagovnih znamk?

Internet je omogočil nastanek novih blagovnih znamk, ki konkurirajo obstoječim blagovnim znamkam. Širjenje pozitivnih ali negativnih informacij o blagovnih znamkah s strani porabnikov je s pojavom interneta sila enostavno, hitrost širjenja teh informacij in njihov doseg pa sta neizmerna. Internet odpravlja časovne in prostorske omejitve, saj je porabnik lahko v stiku z blagovno znamko kadarkoli in kjerkoli, vsak stik z blagovno znamko pa pozitivno ali negativno vpliva na porabnikovo zaznavanje blagovne znamke. To pomeni, da podjetja na internetu težje nadzirajo porabnikov stik z blagovno znamko. Internet je nedvomno v kompleksen »realni« svet blagovnih znamk vnesel nove razsežnosti ter sprožil številna vprašanja in dileme. Poleg že omenjenega vprašanja o strateški vlogi blagovne znamke so se pojavila še druga vprašanja. Ali je internet primeren za vse blagovne znamke? Ali je možno graditi blagovno znamko na internetu? Če da, kako? Hitra uveljavitev nekaterih blagovnih znamk, ki so nastale šele s pojavom interneta (npr. Amazon in Yahoo!), kaže, da je močno blagovno znamko možno graditi tudi na internetu. Amazon v primerjavi s konkurenčnimi, manj znanimi ponudniki na internetu, dosega 7 do 12 odstotkov višje cene, kar naj bi bil jasen dokaz o moči te blagovne znamke (Mohammed et al., 2001). Zaradi uspeha, merjenega s stopnjo prepoznavnosti, s številom obiskov spletnih strani ter s številom nakupov, ki so ga nekatere »nove«, »digitalne« blagovne znamke dosegle v kratkem obdobju, so bili nekateri konec devetdesetih let prejšnjega stoletja prepričani, da je blagovno znamko na internetu celo lažje graditi kot v fizičnem okolju.

Pregled najpomembnejših trendov kaže, da so se stroški razvoja blagovne znamke v zadnjih dvajsetih, predvsem pa v zadnjih desetih letih izjemno povečali. Razvoj interneta je eden izmed trendov, ki pomembno vpliva na blagovne znamke, vendar ga ne moremo obravnavati izolirano od ostalih obravnavanih trendov. Prikazani pregled trendov nam zato lahko služi kot širši okvir za razmišljanje o tem, kako razvijati blagovno znamko s pomočjo interneta.

1.1. Strategije blagovne znamke

Podjetja se poskušajo prilagoditi spremembam v okolju z ustrežno strategijo blagovne znamke. Kotler (1996, str. 454) razlikuje med štirimi osnovnimi strategijami blagovne znamke glede na to, ali podjetje pri poimenovanju izdelkov v obstoječi ali novi skupini uporabi obstoječe ali novo ime blagovne znamke. Te strategije so naslednje: (1) širitev skupine izdelkov, (2) širitev blagovne znamke, (3) več blagovnih znamk in (4) nove blagovne znamke. Najbolj tvegana je uvedba nove blagovne znamke, najmanj tvegana pa širitev skupine izdelkov. Razmeroma manj tvegana je tudi strategija širitve blagovne znamke, ki je lahko izjemno učinkovita, saj že uveljavljeno ime omogoči takojšnje prepoznavanje novega izdelka, nižji pa so tudi stroški tržnega komuniciranja. Vse povedano za omenjeno strategijo pa velja le v primeru premišljene širitve blagovne znamke. Če namreč nov izdelek »razočara« porabnike in ti ne vidijo smiselne povezave med blagovno znamko in novim izdelkom, bo takšna širitev oslabila blagovno znamko.

Že omenjeni empirični rezultati kažejo, da so se podjetja v zadnjih dvajsetih letih najpogosteje odločala za širitev skupine izdelkov in širitev blagovne znamke, kar lahko pripišemo predvsem naraščajočim stroškom in tveganju uvajanja novih izdelkov. Pogosto uporabljena strategija, predvsem pri proizvajalcih izdelkov za vsakdanjo rabo, je bila v preteklosti tudi strategija več blagovnih znamk, ki temelji na posamičnih blagovnih znamkah in podjetju omogoča, da z različnimi blagovnimi znamkami v posamezni skupini izdelkov pritegne različne tržne segmente. Procter & Gamble je denimo razvil kar devet posamičnih blagovnih znamk pralnih praškov, pri katerih podjetje uporablja strategijo pozicioniranja na osnovi iskanih koristi za različne tržne segmente. V opisanem primeru gre za uporabo *vodoravne strategije več blagovnih znamk*, za katero so praviloma značilne malenkostne spremembe izdelkov različnih blagovnih znamk. V nasprotju s tem pa *navpična strategija več blagovnih znamk* pomeni uvedbo različnih blagovnih znamk, med katerimi obstajajo pomembne razlike v ceni in kakovosti.¹²

Čeprav je strategija več blagovnih znamk smiselna v razmerah drobljenja trgov na mikro tržne segmente, kjer so blagovne znamke lahko učinkovito orodje za segmentacijo trga, pa je nujno povezana z izjemnimi vlaganji v vzdrževanje večjega števila blagovnih znamk. Tako danes tudi največja podjetja, kot je npr. Procter & Gamble, ugotavljajo, da ne morejo učinkovito vzdrževati tolikšnega števila blagovnih znamk, in se odločajo za njihovo zmanjševanje (Sheth, Sisodia, 1999, str. 78). Unilever, lastnik številnih znanih blagovnih znamk, kot so Knorr, Magnum, Hellman's, Dove, Signal idr., je zmanjšal število blagovnih znamk s 1600 na 400, s čimer je občutno zmanjšal stroške in bistveno povečal dobiček¹³ (Sušnik, 2003a, str. 40).

Krčenje in racionalizacija portfelja blagovnih znamk je posledica spoznanja podjetij, da je vzdrževanje blagovnih znamk izjemno drago. Stroški razvoja in vzdrževanja blagovne znamke so zaradi vseh opisanih sprememb v okolju vedno večji. Blagovna znamka brez neprestanih vlaganj nima možnosti za dolgoročno preživetje, pri čemer je potrebno poudariti, da ne gre zgolj za vlaganja v tržno komuniciranje, temveč tudi za vlaganja v neprestane izboljšave izdelka, povečevanje učinkovitosti tržnih poti, izvedbo trženjskih raziskav o zaznavah blagovne znamke, zadovoljstvu porabnikov ipd. Vendar tudi velika vlaganja v razvoj blagovne znamke avtomatično ne zagotavljajo njenega uspeha.

Racionalizacija portfelja blagovnih znamk pomeni *ukinitev šibkih blagovnih znamk* ter preusmeritev trženjskih naporov na močnejše blagovne znamke *in/ali uvajanje strategije krovne ali družinske blagovne znamke* (ang. *umbrella brand*) namesto številnih posamičnih blagovnih znamk. Preveliko število blagovnih znamk je značilno tudi za številna slovenska

¹² Primer takšne strategije so denimo blagovne znamke ameriškega trgovca z oblačili The Gap: blagovna znamka Old Navy je namenjena cenovno najbolj občutljivim kupcem, blagovna znamka Gap ponuja oblačila povprečne kakovosti in cene, medtem ko blagovna znamka Banana Republic ponuja dražja, modna oblačila.

¹³ Zmanjšanje števila blagovnih znamk je del Unileverjeve strategije rasti »Path to grow« (Sušnik, 2003a, str. 40).

podjetja. Žito je leta 2000 napovedalo opuščanje šibkih blagovnih znamk in preusmeritev sredstev v močne blagovne znamke; od 25 blagovnih znamk naj bi se jih ohranilo le sedem (Šmuc, 2000, str. 4). Podjetje namerava ta cilj doseči do leta 2005, racionalizacija pa bo najprej temeljila na povezovanju dveh blagovnih znamk v eno samo (Novković, 2000, str. 13). Tudi Kolinska opušča šibke blagovne znamke in sredstva usmerja v najbolj obetavne blagovne znamke (Šubic, 2002, str. 14), z revitalizacijo pa poskuša okrepiti nekatere oslABLJENE, vendar obetavne blagovne znamke (npr. Cockto, katere lastnica je Kolinska postala leta 2000). Podobno se tudi Lek in Krka dolgoročno usmerjata k zmanjševanju števila blagovnih znamk za samozdravljenje in uvajanju novih linij izdelkov pod isto blagovno znamko (Šubic, 2002, str. 14).

Kljub težnji po zmanjševanju števila blagovnih znamk v naraščajočem številu slovenskih podjetij pa nekatera podjetja tudi v prihodnosti očitno nameravajo slediti strategiji posamičnih blagovnih znamk. Tak primer so Ljubljanske mlekarne, ki imajo prek 100 blagovnih znamk, pri čemer so nekatere blagovne znamke postale generična imena, denimo Lučka (sinonim za sladoled na paličici) in Alpsko mleko (sinonim za vrsto mleka).¹⁴ Podjetje zaradi uveljavljenosti posamičnih blagovnih znamk ne razmišlja o njihovem združevanju pod krovno znamko. Ljubljanske mlekarne imajo sicer nekaj družinskih blagovnih znamk, kot je denimo Sladkosned za sladolede, vendar posamične blagovne znamke, kot so Lučka, Ježek, Max itd., oglašujejo posebej (Matejčič, 2002, str. 22).

Prihodnji razvoj blagovnih znamk je usmerjen v večje poudarjanje *družinske znamke*. Njena glavna prednost so bistveno nižji stroški trženja v primerjavi s stroški trženja posamičnih blagovnih znamk, njena največja potencialna slabost pa, da se morebitni slab ugled posameznega izdelka lahko razširi na celotno skupino izdelkov. V prid strategije družinske blagovne znamke govori tudi premik pogajalske moči od proizvajalcev k trgovcem, predvsem uvajanje koncepta upravljanja blagovnih skupin. Opredelitev družinske blagovne znamke ustreza trgovčevi opredelitvi blagovne skupine, zato ima takšna blagovna znamka večje možnosti za pridobitev mesta na prodajnih policah trgovcev, hkrati pa bo proizvajalec tudi lažje pri trgovcu dosegel sprejem morebitnih novih izdelkov znotraj družinske blagovne znamke. Prednosti družinske blagovne znamke so zaradi nižjih stroškov trženja v primerjavi s posamičnimi blagovnimi znamkami zelo očitne tudi pri širitvi na tuje trge.

V svetovnem merilu narašča tudi uporaba *korporativne znamke* (Mottram, 1998, str. 63; Harris, de Chernatony, 2001, str. 441), ki ima podobne prednosti kot družinska blagovna

¹⁴ Dejstvo, da blagovna znamka postane generični pojem, nikakor ne koristi blagovni znamki, saj lahko v tem primeru ime blagovne znamke predstavlja porabniku tudi katerokoli drugo, konkurenčno blagovno znamko. Skladno s 119. členom Zakona o industrijski lastnini se lahko takšno blagovno znamko izbriše iz registra, k preoblikovanju imena blagovnih znamk v generično ime pa lahko prispeva tudi slovenski pravopis, ki zahteva, da se imena blagovnih znamk pišejo z malo začetnico (Matejčič, 2003).

znamka¹⁵, pri čemer so stroški trženja zaradi označevanja vseh izdelkov z imenom podjetja bistveno nižji. Poleg tega ima v primerjavi z drugimi strategijami edinstveno prednost, saj omogoča konsistentno sporočanje vrednot različnim skupinam deležnikov. Korporativne znamke močno krepijo ugled podjetja, le-ta pa je osnova za razvoj močne čustvene vezi med podjetjem in njegovimi deležniki (Kline, Rozman, 2001, str. 20). Korporativne znamke pridobivajo na pomenu zaradi vse večjega zanimanja javnosti za delovanje podjetij ter njihovega vpliva na gospodarsko in družbeno okolje, potrebe podjetij po komuniciranju z različnimi skupinami deležnikov, naraščanja stroškov razvoja in vzdrževanja blagovnih znamk, sodobnega načina poslovanja trgovskih podjetij na osnovi koncepta upravljanja blagovnih skupin, naraščajočega pomena storitvenega sektorja ter širitve blagovnih znamk na tuje trge.

Korporativna znamka zagotavlja strateško usmeritev in večjo skladnost programov komuniciranja, omogoča gradnjo odnosov z vsemi skupinami deležnikov, poleg tega pa tudi omogoča zaposlenim, da bolje razumejo podjetje (de Chernatony, 2001, str. 24). Slednje je zlasti pomembno v storitvenih podjetjih, saj porabnik praviloma pride v neposredni stik z večjim številom zaposlenih. Mottram (1998, str. 64) pravi, da je koristi razvoja korporativne znamke najlažje pojasniti na primeru japonskih podjetij (npr. Sony, Samsung), ki so globalno poslovanje izjemno hitro zgradila z jasno usmeritvijo na vizijo in vrednote korporacije: konsistentna uporaba korporativne blagovne znamke dodaja vrednost vsem izdelkom na vseh trgih, na katerih podjetje posluje. Po mnenju tega avtorja zahodna podjetja na področju razvoja korporativne znamke zaostajajo za vzhodnimi podjetji za 10 let.

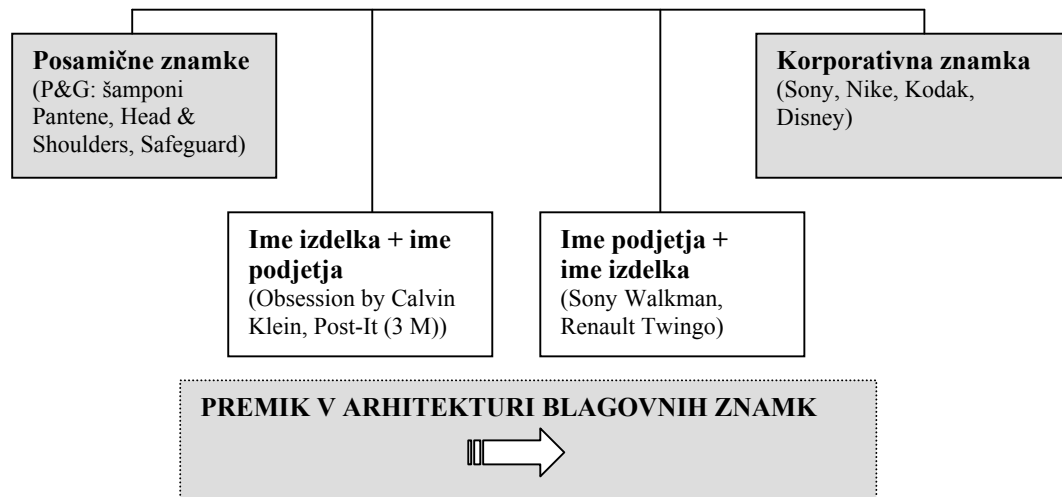
Uvedba korporativne znamke pa seveda ni brez pomanjkljivosti; podobno kot pri družinski znamki lahko neuspešen izdelek škoduje ugledu, v tem primeru celotnega podjetja, zaradi česar so negativne posledice lahko neprimerno večje. Z uporabo korporativne znamke se zmanjša tudi moč blagovne znamke kot orodja za segmentacijo trga. Kako je možno z uporabo enega imena za vse izdelke ciljati na različne tržne segmente? Vprašanje je še toliko bolj aktualno za podjetja z zelo raznolikim sortimentom. Ta problem lahko podjetja rešijo z uporabo t. i. mešane strategije blagovne znamke, ki jo bom v nadaljevanju pojasnila. Slika 1 prikazuje možno arhitekturo blagovnih znamk podjetja (ang. *brand architecture*), ki pomeni sistematičen prikaz hierarhije različnih blagovnih znamk podjetja in povezanosti (odnosov) med njimi. Iz Slike 1 je razvidno, da lahko podjetje uporablja čisto strategijo označevanja¹⁶. To pomeni bodisi uporabo posamičnih blagovnih znamk bodisi uporabo korporativne znamke. Namesto za čisto strategijo označevanja se podjetje lahko odloči za t. i. mešano ali

¹⁵ Angleški izraz '*umbrella brand*' opredeljuje uporabo imena blagovne znamke za označevanje izdelkov na ravni skupine izdelkov ali pa na ravni celotnega podjetja. Zato lahko korporativno znamko opredelimo tudi kot različico družinske (tudi skupinske) znamke.

¹⁶ 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*'. Slednjo strategijo nekateri imenujejo tudi monolitna strategija.

kombinirano strategijo označevanja¹⁷, pri kateri uporablja tako ime izdelka kot ime podjetja. Uporaba imena podjetja po eni strani zagotavlja izdelku verodostojnost, po drugi strani pa sočasna uporaba imena izdelka omogoča podjetju ciljanje na različne tržne segmente.

Slika 1: Arhitektura blagovnih znamk



Vir: Aaker, Joachimsthaler, 2000, str 105.

Vprašanje je, kakšna arhitektura blagovnih znamk je za podjetje najustreznejša. Saunders in Guoqun (1996) pravita, da ni enotnega odgovora na to vprašanje: odločitev je odvisna od številnih dejavnikov, med katerimi so najpomembnejši ugled podjetja, raznolikost njegove ponudbe, finančni in drugi viri (npr. znanje in sposobnosti) za razvoj in vzdrževanje blagovnih znamk ter intenzivnost širitve blagovne znamke na tuje trge. Poleg tega nekatere raziskave kažejo, da se različni tržni segmenti različno odzivajo na strategijo označevanja. Saunders in Guoqun (1996) navajata rezultate raziskave o odzivu porabnikov na strategijo označevanja sladkih prigrizkov, ki so pokazali, da naj bi bila otrokom ljubša posamična znamka, starejši porabniki pa naj bi bili v večji meri naklonjeni uporabi znanega imena podjetja.

Pregled strategij blagovnih znamk povzemam z ugotovitvijo, da podjetja vedno bolj usmerjajo sredstva v vzdrževanje manjšega števila perspektivnih blagovnih znamk, kar pomeni ukinitvev šibkih znamk in/ali večji poudarek na razvoju družinske znamke. Uporaba obstoječega imena blagovne znamke pri uvajanju novih izdelkov bo tudi v prihodnje najpomembnejša strategija blagovne znamke, vendar lahko pričakujemo, da bodo podjetja pri širitvah blagovne znamke previdnejša in bodo bolj skrbno proučila skladnost novega izdelka ali skupine izdelkov z vrednotami blagovne znamke. Vedno večji poudarek je na simboličnih vrednotah blagovne

¹⁷ Angleški izraz za strategijo označevanja, pri kateri je ime izdelka povezano z imenom podjetja, je *'endorsed brand'*: uveljavljeno ime podjetja zagotovi izdelku verodostojnost. Kadar je ime podjetja bolj poudarjeno kot ime izdelka, gre za strategijo podznamk (ang. *subbrand*) (Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 106).

znamke (denimo ljubezen, spoštovanje, prestiž ipd.), saj je takšno blagovno znamko lažje širiti na nove izdelke, konkurenti pa jo težje posnemajo.

1.2. Kritična presoja veljavnosti klasičnega koncepta managementa blagovnih znamk

Vprašanje je, kako naj podjetje ob upoštevanju sprememb v okolju upravlja blagovno znamko, da bo le-ta uspešna. Vloga blagovne znamke znotraj samega podjetja in način njenega upravljanja namreč bistveno vplivata na uspešnost blagovne znamke. Če se podjetje zaveda, da je blagovna znamka lahko izjemno pomembno neopredmeteno sredstvo podjetja, pričakujemo, da bo deležna ustrezne pozornosti in skrbi, kar nujno zahteva odločitve o načinu upravljanja znamke, vključno z opredelitvijo, kdo v podjetju je odgovoren za dolgoročen razvoj in uspeh blagovne znamke.

V literaturi s področja blagovnih znamk sodi med najpogostejše trditve ugotovitev, da so močne blagovne znamke premoženje podjetij, kljub temu pa le redka podjetja ugotavljajo njihovo vrednost. Ugotavljanje vrednosti blagovne znamke resda ni enostavno, saj jo je mogoče opredeliti in meriti na različne načine, poleg tega jo je tudi težko razmejiti od vrednosti ostalega podjetja. Kljub navedenim težavam mora podjetje ugotavljati vrednost blagovne znamke, saj je le-ta bistvenega pomena za njeno učinkovito upravljanje. Vprašanje vrednosti blagovne znamke je aktualno v številnih primerih: pri nakupu in prodaji podjetij/blagovnih znamk, pri pridobitvi oziroma dodelitvi licence, pri sklepanju pogodb o franšizingu, za kontrolo uspešnosti trženja, kot osnova za odločitve o naložbah, za strategijo blagovne znamke in alokacijo virov v podjetju, kot osnova za določanje odškodnin pri posnemanju oziroma piratstvu blagovne znamke ter ne nazadnje pri uvrščanju na seznam dobaviteljev trgovskega podjetja. Davis (1995) poudarja, da je blagovne znamke treba upravljati tako kot drugo premoženje podjetja. Zaradi številnih sprememb v okolju morajo danes podjetja za doseg enakega rezultata vedno več sredstev nameniti za razvoj blagovne znamke, podjetja pa v splošnem priznavajo, da nimajo oblikovanih ustreznih strategij, ki bi jim omogočale maksimiranje donosnosti naložb v blagovno znamko.

Med najbolj uveljavljenimi metodami vrednotenja blagovnih znamk v svetu je Interbrandova metoda, ki temelji na upoštevanju povprečnih neto dobičkov, ki jih je možno pripisati blagovni znamki, za obdobje preteklih treh let¹⁸. Po tej metodi so bile izračunane vrednosti blagovnih znamk, ki so navedene v Tabelah 1-3: Tabela 1 prikazuje blagovne znamke, ki so v letu 2002 dosegle najvišjo vrednost, Tabela 2 prikazuje blagovne znamke, katerim se je vrednost leta 2002 najbolj povečala glede na leto poprej, Tabela 3 pa blagovne znamke, ki so v primerjalnem obdobju največ izgubile. Kot je razvidno iz Tabele 1, Coca-Cola med vsemi blagovnimi znamkami dosega najvišjo vrednost, ki je leta 2002 znašala skoraj 70 milijard dolarjev. Izjemno visoke vrednosti dosegajo tudi blagovne znamke s področja računalništva,

¹⁸ Za ugotovitev vrednosti blagovne znamke potrebujemo poleg podatkov o dobičku tudi oceno moči blagovne znamke, ki odraža njeno sposobnost za ustvarjanje denarnega toka v prihodnosti, ter ustrezni multiplikator.

saj so bile med petimi blagovnimi znamkami z najvišjo vrednostjo leta 2002 kar tri znamke z omenjenega področja.

Tabela 1: Seznam 10 največjih blagovnih znamk na svetu leta 2002

Rang	Blagovna znamka	Vrednost v milijardah dolarjev
1	COCA-COLA	69,6
2	MICROSOFT	64,1
3	IBM	51,2
4	GENERAL ELECTRIC	41,3
5	INTEL	30,9
6	NOKIA	30,0
7	DISNEY	29,3
8	McDONALD'S	26,4
9	MARLBORO	24,2
10	MERCEDES	21,0

Vir: Khermouch, 2002.

Tabela 2: Seznam »zmagovalcev« leta 2002

Rang	Blagovna znamka	Vrednost blagovne znamke v milijardah dolarjev (2002)	Vrednost blagovne znamke v milijardah dolarjev (2001)	Odstotna sprememba
34	SAMSUNG	8,3	6,4	+30
91	NIVEA	2,1	1,8	+16
46	HARLEY-DAVIDSON	6,3	5,5	+13
31	DELL	9,2	8,3	+12
93	STARBUCKS	2,0	1,8	+12

Vir: Khermouch, 2002.

Tabela 3: Seznam »poražencev« leta 2002

Rang	Blagovna znamka	Vrednost blagovne znamke v milijardah dolarjev (2002)	Vrednost blagovne znamke v milijardah dolarjev (2001)	Odstotna sprememba
71	ERICSSON	3,6	7,1	-49
11	FORD	20,4	30,1	-32
17	AT&T	16,1	22,8	-30
82	BOEING	3,0	4,1	-27
25	MERRILL LYNCH	11,2	15,0	-25

Vir: Khermouch, 2002.

Podatki o vrednosti slovenskih blagovnih znamk ne obstajajo z nekaterimi redkimi izjemami; znana je npr. vrednost Cockte, ki jo je Kolinska plačala za nakup blagovne znamke. Redki so tudi viri o tem, kakšen pomen pripisujejo slovenska podjetja blagovnim znamkam. Repovš (2001) je na osnovi rezultatov pilotske raziskave na majhnem vzorcu izbranih slovenskih

podjetij ugotovil, da se managerji ne zavedajo dovolj pomena blagovnih znamk. Tabela 4 prikazuje dejavnosti, ki jih izbrana slovenska podjetja izvajajo na področju razvoja blagovnih znamk¹⁹: večina anketiranih podjetij skrbi za identiteto in pozicijo blagovne znamke. Toda le dobra polovica preverja skladnost promocijskih aktivnosti z identiteto blagovne znamke in le dobra polovica anketiranih podjetij izvaja trženjske raziskave o blagovni znamki. To potrjuje tudi kritična ocena nekaterih slovenskih trženjskih raziskovalcev, da slovenska podjetja pogosto gradijo blagovne znamke po občutku, na osnovi delnih informacij (Šubic et al., 2002, str. 1).

Tabela 4: Dejavnosti izbranih slovenskih podjetij na področju razvoja blagovnih znamk

Dejavnost	DA		NE	
	Frekvenca	%	Frekvenca	%
Skrb za identiteto in pozicijo blagovne znamke	26	86,7	4	13,3
Izvajanje tržno-raziskovalnih dejavnosti o blagovni znamki	17	56,7	13	43,3
Preverjanje usklajenosti promocijskih aktivnosti z identiteto znamke	17	56,7	13	43,3
Strateško načrtovanje znamke	13	43,3	17	56,7
Pridobivanje sredstev za graditev znamke znotraj podjetja	16	53,3	14	46,7

Vir: Repovš, 2001, str. 19.

Podjetja presojujejo uspešnost blagovne znamke v največji meri na osnovi prodajnih rezultatov (Tabela 5), kar je lahko odraz kratkoročne usmerjenosti managementa blagovnih znamk: podjetja lahko v prizadevanju za doseganje čim boljših prodajnih rezultatov, npr. s pogostimi promocijskimi cenami, škodujejo ugledu blagovne znamke na dolgi rok. Dobra polovica anketiranih podjetij priznava, da nima razvitega strateškega načrtovanja blagovne znamke (Tabela 4). Tabela 5 nadalje razkriva, da slovenska podjetja pripisujejo manjši pomen »mehkim« kriterijem, ki se nanašajo na porabnikovo vrednotenje blagovne znamke: prepoznavanje in priklic blagovne znamke, zvestoba porabnikov ter asociacije v zvezi z blagovno znamko.

¹⁹ Avtor v članku ni razložil vsebine izrazov, kot so »skrb za identiteto«, »tržno-raziskovalna dejavnost o blagovni znamki« in »strateško načrtovanje blagovne znamke«, zato je težko sklepati o zanesljivosti in veljavnosti rezultatov.

Tabela 5: Kriteriji ocenjevanja uspešnosti blagovne znamke v izbranih slovenskih podjetjih²⁰

Kriterij	Mediana
Prodajni rezultati	4,4
Ocena kakovosti blagovne znamke pri ciljnih porabnikih	4,2
Podatki o trgu: tržni deleži, cena, distribucija ...	4,0
Drugi finančni kazalci: dobiček	3,9
Priključ in prepoznavanje blagovne znamke	3,9
Zvestoba porabnikov	3,9
Asociacije v zvezi z blagovno znamko	3,6

Legenda: 1 – brez pomena, 5 – zelo pomembno, NP – ni podatkov

Vir: Repovš, 2001, str. 18.

Blagovne znamke je potrebno strateško upravljati, česar **klasični koncept managementa blagovnih znamk**, ki ga je leta 1931 uvedel Procter & Gamble (Berthon, Hulibert, Pitt, 1999, str. 55), ne omogoča. Le-ta temelji na vodjih ali skrbnikih blagovnih znamk (ang. *brand manager*), ki so odgovorni za prodajo in dobiček blagovnih znamk. Naloge vodje blagovne znamke so oblikovanje dolgoročne strategije blagovne znamke, sodelovanje pri razvoju novega izdelka in predlaganje izboljšav obstoječih izdelkov, predlaganje programa trženja, sodelovanje z oglaševalskimi agencijami, pridobivanje povratnih informacij s trga ipd. Čeprav takšna organizacija trženja zagotavlja, da podjetje nobene blagovne znamke ne zapostavlja, pa ima tudi vrsto slabosti. Pristojnosti vodje blagovne znamke so namreč kljub njegovi odgovornosti zelo omejene, saj je njegova naloga oblikovanje predlogov, medtem ko se odločitve sprejemajo na višji ravni. Pogosto so zato to delovno mesto označili kot »odgovornost brez avtoritete«, saj vodja blagovne znamke ne more dodeliti nalog drugim, hkrati pa mora druge ljudi v podjetju prepričevati, da pri delu dajo prednost njegovi blagovni znamki (Katsanis, 1999). Poleg tega takšen način upravljanja blagovnih znamk ustvarja preveč notranje tekmovalnosti, saj se vsak vodja blagovne znamke bori za čim večji delež sredstev za trženje. Največja pomanjkljivost klasičnega koncepta managementa blagovnih znamk pa je poudarjanje in ocenjevanje uspešnosti blagovne znamke na osnovi kratkoročnih rezultatov, kar vodi do zelo poenostavljenih odločitev o naložbah v blagovne znamke, ki so dolgoročno gledano lahko povsem napačne: če blagovna znamka prinaša prodajo, potem naj bi bilo vanjo smiselno vlagati in obratno. Takšno razmišljanje krši osnovno načelo, ki pravi, da blagovne znamke ni mogoče ustvariti čez noč. Rezultati razvoja blagovne znamke se lahko pokažejo šele čez nekaj let; še več, vlaganja v razvoj blagovne znamke bodo (verjetno) celo zmanjšala dobiček na kratek rok.

Klasični koncept managementa blagovnih znamk se je v preteklosti uveljavil v večini podjetij na porabniških trgih, predvsem v podjetjih, za katera je značilen zelo raznolik proizvodni

²⁰ Velikost vzorca in vrednosti standardnih odklonov v članku niso navedeni. Vprašanje je tudi, kako so anketiranci ocenjevali kakovost blagovne znamke.

sortiment (Katsanis, 1999). Številne pomanjkljivosti omenjenega koncepta postajajo ob upoštevanju dinamičnega okolja blagovnih znamk še izrazitejše. Naraščajoča moč trgovcev in upravljanje blagovnih skupin zahtevata od proizvajalcev ne samo prilagoditev strategije blagovne znamke, temveč tudi spremenjeno organizacijsko strukturo, ki bo omogočala partnerstvo med trgovcem in dobaviteljem. Slabosti koncepta so še izrazitejše v primeru globalne blagovne znamke; težko je oblikovati skupino zaposlenih za učinkovito upravljanje globalne blagovne znamke, vprašanje o jasni razmejitvi odgovornosti pa je v razmerah globalnega delovanja blagovne znamke ključnega pomena (Seth, 1998, 1999). Klasični koncept managementa blagovnih znamk tudi nikoli ni bil ustrezen za upravljanje korporativnih znamk (Mottram, 1998), ki so se uveljavile predvsem na področju storitev.

Podjetja morajo razviti obranljivo konkurenčno prednost, ki je pogoj za dolgoročno uspešnost podjetja. Organizacija trženja ima lahko izjemen vpliv na oblikovanje in uresničevanje strategij za doseganje konkurenčne prednosti. Podjetja, ki prilagodijo organizacijsko strukturo okolju, lahko najboljše zadovoljijo potrebe zunanjega okolja (Katsanis, 1999). Ključni vprašanja sta torej, (1) kako upravljati blagovno znamko, da bo le-ta uspešna in bo predstavljala obranljivo konkurenčno prednost podjetja, ter (2) kakšna organizacijska struktura lahko pripomore k učinkovitemu upravljanju blagovne znamke.

Usmeritev podjetja k porabnikom zahteva preučitev celotnega odnosa blagovne znamke s porabniki in temu ustrezno prilagoditev organizacijske strukture. To zahteva t. i. pristop »od spodaj navzgor«. Namesto na funkcijski je poudarek na splošeni organizacijski strukturi, ki temelji na skupinah strokovnjakov z različnih področij ter večjih pristojnostih zaposlenih, kar omogoča večjo prožnost. Vloga managerja blagovne znamke se spreminja in postaja bolj operativnega značaja, kot je denimo uresničevanje načrta tržnega komuniciranja in sodelovanje s trgovci. Trženje se mora v podjetju izvajati na treh ravneh: (1) najvišje poslovodstvo mora skrbeti za to, da je celotno podjetje prežeto z razmišljanjem, osredotočenim na odjemalce; (2) na strateški ravni se sprejemajo odločitve o segmentaciji trga, razlikovanju in pozicioniranju blagovne znamke; (3) na taktični ravni pa se sprejemajo odločitve o tržnem komuniciranju, prodaji in cenah (Halliburton, Stanislawski, 1995, str. 68).

Aaker in Joachimsthaler (2000) govorita o managementu, ki temelji na vodstvu blagovne znamke²¹, s čimer želita poudariti strateški pomen blagovne znamke za podjetje: blagovne znamke niso le premoženje podjetja, temveč so nujne za njegov uspeh. **Značilnosti sodobnega koncepta managementa blagovnih znamk** po Aakerju in Joachimsthalerju so prikazane v Tabeli 6. Njegova osnovna značilnost je strateška usmeritev, ki poudarja dolgoročno dobičkonosnost blagovne znamke. Strateško upravljanje blagovne znamke zahteva opredelitev identitete blagovne znamke ter njeno učinkovito in konsistentno sporočanje porabnikom in drugim deležnikom. Gre za bistveno spremembo v primerjavi s klasičnim konceptom, za katerega je značilno, da so naloge vodje blagovne znamke taktične

²¹ Avtorja ga izvorno imenujeta '*brand leadership model*'.

narave ter v največji meri usmerjene k povečanju prodaje, strategijo razvoja blagovne znamke pa podjetje največkrat prepusti oglaševalski agenciji ali pa je sploh nima. Vodje blagovne znamke so pri klasičnem konceptu navadno mlajši in manj izkušeni managerji, ki jim skrb za blagovno znamko največkrat pomeni le prehodno obdobje v karieri. Zaradi nepristojnosti za odločanje delo slej ko prej izgubi svojo privlačnost, zato so pogoste menjave skrbnikov blagovne znamke logične in pričakovane. Če ob tem upoštevamo še dejstvo, da se uspešnost vodje blagovne znamke ocenjuje glede na kratkoročna merila uspešnosti blagovne znamke, ni presenetljivo, da mnoge blagovne znamke ustvarjajo zmedo pri porabnikih. Prizadevanja vodij blagovnih znamk, da v najkrajšem času povečajo tržni delež blagovne znamke, vodijo do nekonsistentnih odločitev, ki dolgoročno škodujejo blagovni znamki.

Tabela 6: Primerjava med klasičnim in sodobnim konceptom managementa blagovnih znamk

Management blagovnih znamk	Klasični koncept managementa blagovnih znamk	Sodobni koncept managementa blagovnih znamk
<i>Premik od taktičnega k strateškemu managementu</i>		
Vidik	Taktični in odzivni (obrambni)	Strateški in vizionarski
Položaj/Status managerja blagovne znamke	Manj izkušen, krajši čas na delovnem mestu; koordinator brez pristojnosti	Višji položaj na hierarhični lestvici, dalj časa na delovnem mestu, vodja tima
Konceptualni model	Podoba (imidž) blagovne znamke	Premoženje blagovne znamke
Fokus	Kratkoročna finančna merila uspešnosti	Merjenje premoženja blagovne znamke
<i>Premik od ožjega k širšemu fokusu</i>		
Usmeritev izdelek - trg	Posamezni izdelki in trgi	Številni izdelki in trgi
Arhitektura blagovnih znamk	Enostavna	Kompleksna
Število blagovnih znamk	Osredotočenost na posamezne blagovne znamke	Osredotočenost na skupino/kategorijo
Geografska usmeritev	Posamezna država	Globalna usmeritev
Vloga managerja blagovne znamke pri komuniciranju	Koordinator z omejenimi možnostmi	Vodja tima s številnimi komunikacijskimi možnostmi
Tržno komuniciranje	Usmerjeno navzven, h kupcu	Usmerjeno navznoter in navzven
<i>Premik od prodaje k identiteti blagovne znamke</i>		
Vodilo strategije	Prodaja in tržni delež	Identiteta blagovne znamke

Vir: Aaker in Joachimsthaler, 2000, str. 8.

Sodobni koncept zahteva upravljanje blagovne znamke na višji ravni, lahko tudi na najvišji ravni managementa. Blagovno znamko lahko upravlja le izkušen manager, ki postane vodja tima za blagovno znamko. Strategija blagovne znamke mora biti nujno usklajena s poslovno strategijo podjetja, zato mora vodja blagovne znamke sodelovati pri oblikovanju in uresničevanju poslovne strategije. Strategija blagovne znamke mora odražati enako strateško vizijo in organizacijsko kulturo, kot jo odraža poslovna strategija. Komuniciranje, usmerjeno

zgolj k porabnikom, ne zadošča. Potrebno je komuniciranje in razumevanje blagovne znamke tudi znotraj podjetja. Namesto podobe blagovne znamke (ang. *brand image*), ki odraža kratkoročno naravnost, je poudarek na premoženju blagovne znamke (ang. *brand equity*), ki postane merilo uspeha blagovne znamke (Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 7-13).

Aaker in Joachimsthaler poudarjata potrebo po **celovitem ali holističnem pristopu k razvoju blagovne znamke**, podobno tudi de Chernatony (2001), ki pravi, da je eno ključnih vprašanj managementa blagovnih znamk, kako uskladiti vse dejavnosti dodajanja vrednosti in oblikovati celovito blagovno znamko. Management blagovnih znamk mora uravnoteženo upoštevati koristi vseh deležnikov, ne le porabnikov. De Chernatony (1999) še bolj izrazito kot Aaker in Joachimsthaler poudarja vlogo zaposlenih pri razvoju blagovne znamke, kar je posledica vse pogostejšega povezovanja blagovne znamke s korporativnimi vrednotami ter premika pozornosti na identiteto blagovne znamke. Avtor ugotavlja, da se je literatura s področja blagovnih znamk doslej osredotočala na proučevanje odnosa med porabnikom in blagovno znamko, proučevanje odnosa med zaposlenimi in blagovno znamko pa je bilo zanemarjeno. Posledica tega je bil večji poudarek na imidžu blagovne znamke, ki se osredotoča na porabnikovo zaznavanje blagovne znamke, kot pa na identiteti blagovne znamke, ki se ukvarja z vprašanjem, kako managerji in zaposleni naredijo blagovno znamko edinstveno. Identiteta se nanaša na značaj, vrednote in cilje blagovne znamke. Podobno kot Aaker in Joachimsthaler tudi de Chernatony meni, da imidž predstavlja kratkoročno merilo zaznavanja blagovne znamke. Ustreznejše merilo po njegovem mnenju je zato ugled blagovne znamke, ki je stabilnejši v času, hkrati pa se nanaša na različne skupine deležnikov, ne le porabnikov, kar je pomembno zlasti v primeru korporativne znamke. Z oblikovanjem strategij za **zmanjševanje vrzeli med identiteto blagovne znamke in njenim ugledom** lahko podjetje razvije močnejšo blagovno znamko (de Chernatony, 1999, str. 170).

Pomemben del identitete blagovne znamke je organizacijska kultura. Zaposleni morajo razumeti, kakšne so vrednote blagovne znamke in kaj naj bi blagovna znamka predstavljala, zato tudi de Chernatony poudarja, da je interno komuniciranje o blagovni znamki ključnega pomena za skladno komuniciranje identitete blagovne znamke navzven. Že pri zaposlovanju bi morali paziti na to, da so vrednote zaposlenih skladne z vrednotami blagovne znamke, vodja kadrovskega oddelka pa bi moral biti član tima, ki je odgovoren za razvoj blagovne znamke (de Chernatony, 2001). Če je namreč zaposlene potrebno prepričevati o zelenih vrednotah, po avtorjevem mnenju podjetje ne bo doseglo zelenega učinka.

Pomen odnosa med zaposlenimi in blagovno znamko poudarjajo tudi Macrae, Davis, Webster in Urde. Macrae (1999, str. 8) pravi, da močne blagovne znamke niso močne le zato, ker jih porabniki želijo, pač pa zato, ker zaposleni verjamejo vanje, so nanje ponosni in so jim predani. Websterjeva (2002) je pri opredelitvi pozitivnih učinkov razumevanja blagovne znamke med zaposlenimi še bolj konkretna: zaposleni, ki razumejo obljubo blagovne znamke in vanjo verjamejo, so bolj zvesti podjetju, hkrati pa se bolj trudijo in svoje delo boljše opravljajo. Podobno kot mora podjetje poslušati porabnike, mora po njenem mnenju poslušati

tudi zaposlene, ki naj bodo vključeni v opredelitev vizije blagovne znamke in njenega delovanja. Davis (2002) poudarja pozitivne učinke močne blagovne znamke na zaposlovanje, saj močna blagovna znamka privlači najboljše managerje ter vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.²² Urde (1999, str. 131) pa opozarja, da imajo številni problemi, ki zmanjšujejo vrednost blagovne znamke, izvor v samem podjetju: nejasno opredeljene osnovne vrednote, pomanjkanje komuniciranja znotraj podjetja, nejasna opredelitev odgovornosti in pristojnosti za blagovno znamko.

Berthon, Hulbert in Pitt (1999, str. 54) trdijo, da se moramo osredotočiti na funkcije blagovne znamke za porabnike, če želimo razumeti spremembe, ki lahko vplivajo na razvoj blagovnih znamk in njihov management. Izhajati je torej treba iz osnovnega vprašanja, ali blagovne znamke v današnjem času porabniku še znižujejo stroške iskanja izdelka in predstavljajo zagotovilo kakovosti, s čimer zmanjšujejo porabnikovo zaznano tveganje ob nakupu. Avtorji nakazujejo tri možne scenarije managementa blagovnih znamk, vendar ne opredelijo, kateri izmed njih je po njihovi oceni najbolj verjeten. Poleg tega možni scenariji niso medsebojno izključljivi. Njihove značilnosti so prikazane v Tabeli 7.

Tabela 7: Možni scenariji managementa blagovnih znamk

Scenarij	<i>Evolucijski</i>	<i>Nevtralni</i>	<i>Revolucionarni</i>
Organizacijska struktura	<ul style="list-style-type: none"> Racionalizacija portfelja blagovnih znamk Ločeno upravljanje blagovnih znamk in izdelkov Naraščajoč pomen timov, v katerih so ljudje z različnih funkcijskih področij 	<ul style="list-style-type: none"> Premik h korporativni ali družinski blagovni znamki 	<ul style="list-style-type: none"> Organizacija in management na osnovi kupcev/porabnikov
Strategija	<ul style="list-style-type: none"> Večji poudarek na izdelku kot na blagovni znamki Okrepitev korporativne ali družinske znamke 	<ul style="list-style-type: none"> Poudarek na trgovcu in oblikovanju strategij sodelovanja 	<ul style="list-style-type: none"> Usmeritev na povečanje dolgoročne vrednosti kupcev Uporaba partnerstev na vseh ravneh
Sistemi	<ul style="list-style-type: none"> Dopolnitev klasičnih finančnih in tržnih meril z merjenjem premoženja blagovne znamke ABC metoda 	<ul style="list-style-type: none"> Merjenje zadovoljstva kupcev - trgovcev in uvedba spodbud 	<ul style="list-style-type: none"> Uporaba informacijske tehnologije za ciljno trženje po meri porabnika Spodbujanje dvosmernega komuniciranja s porabniki
Značilnosti ravnanja z ljudmi pri delu	<ul style="list-style-type: none"> Manjše število, toda bolj izobraženih in izkušenih managerjev 	<ul style="list-style-type: none"> Zaposlovanje ljudi iz vrst trgovcev Vključevanje trgovcev v zaposlovanje, usposabljanje in razvoj 	<ul style="list-style-type: none"> Večja sposobnost živeti se v položaj odjemalca Poudarjanje dvosmernega komuniciranja

Vir: Berthon, Hulbert, Pitt, 1999, str. 59.

²² Odličen primer za to je denimo Starbucks, ki ni le najbolj znana kavarna na svetu, pač pa tudi podjetje, v katerem zaposleni radi delajo. Podjetje je bilo v obdobju 1998-2000 vsako leto uvrščeno na seznam 100 podjetij, za katere je najbolj delati (>100 best companies to work for) (Davis, 2002).

Najmanjše spremembe v managementu blagovnih znamk predvideva *evolucijski scenarij*, ki pomeni nadaljevanje sedanjih trendov: zaradi povečevanja konkurence in moči trgovcev se bo zmanjšalo število blagovnih znamk, ki zgolj posnemajo konkurenčne blagovne znamke («jaz tudi» blagovne znamke), in število izdelkov v sortimentu. Večji poudarek bo na strategiji družinske ali korporativne znamke. Vprašanje arhitekture blagovnih znamk bo postalo pomembnejše. Vse več bo timov, ki bodo vključevali strokovnjake z različnih funkcijskih področij. Podjetja bodo iskala ustrežnejše metode ugotavljanja stroškov, kot je denimo ABC metoda, poleg klasičnih finančnih meril uspešnosti blagovne znamke pa bodo morala upoštevati tudi 'mehkejša' merila – moč blagovne znamke. Vse navedene spremembe zahtevajo bolj izobražene zaposlene; vodij blagovnih znamk bo zaradi opuščanja šibkejših blagovnih znamk in zaradi večje uporabe družinske ali korporativne znamke manj, le-ti pa bodo izkušeni managerji, ki bodo morali obvladati tudi področje analize in financ, predvsem z vidika naložb.

Drugi možni scenarij je *nevtralni scenarij*²³, ki predstavlja vmesno stopnjo in je vsaj deloma že prisoten v nekaterih podjetjih. Ta scenarij izrazito poudarja moč trgovcev, zato bodo proizvajalci morali razviti strategije sodelovanja z njimi, kamor sodi denimo koncept upravljanja blagovnih skupin. Usmeritev proizvajalcev na trgovce bo omogočila proizvajalcem učinkovitejše oblikovanje ponudbe ter boljše načine merjenja zadovoljstva trgovcev. Do pomembnih sprememb bo prišlo predvsem na področju ravnanja z ljudmi pri delu, za katero bo prav tako značilno močno sodelovanje med dobavitelji in trgovci, ki bodo vključeni v dejavnosti razvoja dobavitelja ali celo v začasno izmenjavo zaposlenih obeh podjetij. Slednje nekatera podjetja že poskusno uvajajo. Zaradi usmeritve na trgovce proizvajalci manj pozornosti namenjajo končnim porabnikom, kar je slabost omenjenega scenarija managementa blagovnih znamk.

Največje spremembe predvideva *revolucionarni scenarij*, ki zahteva radikalen razmislek o vlogi blagovnih znamk in njihovem managementu. Podjetje se osredotoča na porabnika, ki ga obravnava na celovit način, skozi vse blagovne znamke podjetja, ki jih porabnik kupuje in uporablja. S premikom usmeritve od izdelka/blagovne znamke k porabniku se spremeni celotna trženjska struktura podjetja, ki zahteva opredelitev odgovornosti za posameznega porabnika ali skupino porabnikov. Vloga vodje blagovne znamke je podporne narave, saj predstavlja strokovnjaka za blagovno znamko in pomaga managerjem kupcev z razvojem blagovne znamke, ki povečuje vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe. Vodja blagovne znamke se ne ukvarja več z ugotavljanjem želja povprečnega kupca, niti z oblikovanjem cen, tržnimi potmi in tržnim komuniciranjem. Takšna organizacijska struktura je že značilna za precejšnje število podjetij na medorganizacijskih trgih, premik v tej smeri pa je opazen tudi pri številnih proizvajalcih izdelkov za široko porabo, ki namesto posamičnih blagovnih znamk poudarjajo skupino izdelkov (Berthon, Hulbert, Pitt, str. 62).

²³ Avtorji ga izvorno imenujejo »intermediate scenario« (Berthon, Hulbert, Pitt, str. 60).

Prvo poglavje, ki omogoča pridobiti širšo sliko o sodobnih trendih na področju blagovnih znamk, zaključujem z ugotovitvijo, da bodo v prihodnosti uspešne tiste blagovne znamke, ki se bodo spremembam v okolju prilagodile z ustrežno strategijo in načinom upravljanja. Potreben je strateški pristop k razvoju blagovne znamke, ki vključuje strokovnjake z različnih področij in ki omogoča sporočanje vrednot blagovne znamke različnim skupinam deležnikov. Vprašanje je, kakšna je vloga interneta pri razvoju blagovne znamke, zato se v nadaljevanju osredotočam na proučevanje povezave med internetom in blagovno znamko.

2. BLAGOVNE ZNAMKE NA INTERNETU

Drugo poglavje predstavlja osrednji del magistrskega dela, v katerem obravnavam ključne dileme o uporabi interneta kot trženjskega orodja za razvoj blagovne znamke. Poglavje je razdeljeno v pet podpoglavij. V prvem podpoglavju obravnavam dilemo o sodobni strateški vlogi blagovne znamke, v drugem predstavim značilnosti interneta z zornega kota komuniciranja s porabnikom, v tretjem predstavim profil uporabnika interneta, v četrtem opredelim pojem blagovne znamke na internetu ter v petem podpoglavju predstavim integriran pristop k razvoju blagovne znamke na internetu.

2.1. Sodobna strateška vloga blagovne znamke

Ena od osnovnih dilem, ki jih je sprožil razvoj interneta, se nanaša na vprašanje o vlogi blagovne znamke. Z razvojem interneta se je povečala moč kupcev, ki lahko na internetu hitro, poceni in enostavno pridobijo veliko količino informacij. Ali to pomeni, da s pojavom interneta blagovne znamke niso več pomembne? Regis McKenna je konec leta 2000 govoril celo o smrti trženja, saj svet visoke tehnologije ne bo več omogočal zvestobe blagovnim znamkam, izbira in cena pa bosta postala ključna dejavnika nakupne odločitve (Dussart, 2001, str. 631).

Za devetdeseta leta 20. stoletja sta bila značilna dva popolnoma različna pogleda na sodobno vlogo blagovnih znamk (New-Economy Brand Management, 2000, str. 3-4):

- *Blagovne znamke so stvar preteklosti.* Internet povečuje cenovno občutljivost kupcev, saj kupcem omogoča enostavno primerjavo cen konkurenčnih blagovnih znamk, poleg tega pa omogoča pridobiti še vrsto drugih podatkov o izdelku, zato se kupcem ni potrebno več opirati na blagovno znamko. Cena bo postala najpomembnejši dejavnik nakupne odločitve. Smisel razvoja blagovne znamke je, da podjetju omogoča doseganje višje cene, le-to pa bo zaradi preglednosti cen in večje cenovne občutljivosti kupcev težko doseči. Internet zato predstavlja doslej največjo nevarnost za razvoj blagovne znamke.
- *Internet bo okrepil pomen blagovnih znamk.* Zaradi izredne pestrosti ponudbe postajajo blagovne znamke zelo pomembne. Zvestoba kupcev blagovni znamki se lahko celo poveča, saj ljudje nimajo časa iskati najboljših ponudb. Raziskava, ki jo je leta 2000 izvedla MIT Sloan School of Management, je pokazala, da lahko trgovci z uveljavljeno klasično blagovno znamko zaračunajo 8 do 9 odstotkov višje cene v primerjavi s čistimi

spletnimi trgovci, kar potrjuje pomen blagovne znamke (New-Economy Brand Management, 2000, str 3).

Da bi ugotovili, katero izmed navedenih stališč je pravilnejše, se je smiselno opreti na klasično teorijo o funkcijah blagovne znamke in teorijo o vedenju porabnikov. Z zornega kota porabnika sta glavni funkciji blagovne znamke zmanjšanje zaznanega tveganja pri nakupu in poenostavitev nakupne odločitve. Kakor hitro je nakupna odločitev povezana s tveganjem, ki odraža negotovost glede rezultata nakupne odločitve, porabnik začne iskati možnosti za zmanjšanje tveganja. Obstajajo različne vrste zaznanega tveganja (Solomon, Bamossy, Askegaard, 2002, str. 247):

1. *Finančno tveganje*: tveganje, povezano s finančno vrednostjo nakupa; ta vrsta tveganja je značilna predvsem za nakupe dragih izdelkov.
2. *Funkcionalno tveganje*: tveganje, da izdelek ne bo deloval skladno s porabnikovimi pričakovanji.
3. *Fizično tveganje*: tveganje, da bo izdelek škodoval porabniku (npr. njegovemu zdravju).
4. *Sociološko tveganje*: tveganje, povezano s samopodobo in samozaupanjem. Ta vrsta tveganja je najbolj očitna pri nakupu oblačil, nakita, avtomobilov, hiše/stanovanja in športne opreme.
5. *Psihološko tveganje*: tveganje, povezano s statusom. Značilno je predvsem za nakupe prestižnih izdelkov, pri katerih lahko porabnik občuti krivdo.

De Chernatony in McDonald (1992, str. 92) navedenim vrstam zaznanega tveganja dodajata še *časovno tveganje*, ki se nanaša na porabnikovo tveganje izgube časa zaradi iskanja drugega izdelka/ blagovne znamke. Podjetje mora ugotoviti, katere vrste tveganja porabniki v primeru konkretne nakupne odločitve najbolj občutijo, in nato razviti strategije za zmanjšanje teh tveganj. V primeru zaznanega finančnega tveganja lahko podjetje porabnikovo negotovost zmanjša tako, da kupcu ponudi možnost preizkusa izdelka ali mu zagotovi vračilo denarja, če z izdelkom ne bo zadovoljen ipd. Na drugi strani tudi porabniki sami poskušajo zmanjšati negotovost tako, da iščejo dodatne informacije o izdelku, se pri prvem nakupu odločijo za uveljavljeno in znano blagovno znamko, pri ponovnih nakupih za že preizkušeno blagovno znamko ipd. (de Chernatony, McDonald, 1992, str. 92).

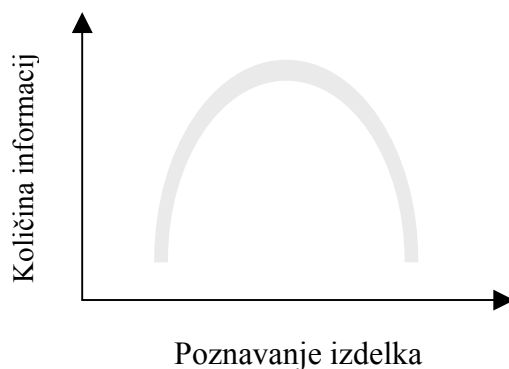
Poleg tega, da zmanjšujejo porabnikovo zaznano tveganje, blagovne znamke porabniku poenostavijo nakupno odločitev, saj mu predstavljajo kažipote v množici sorodnih izdelkov. Zaradi omejene zmožnosti pomnjenja si porabniki zapomnijo le določeno število blagovnih znamk, blagovne znamke z višjo stopnjo zavedanja pa imajo večje možnosti, da pridejo v ožji izbor pri nakupni odločitvi²⁴.

²⁴ To v splošnem drži, čeprav ne smemo zanemariti dejstva, da si porabniki lahko zapomnijo tudi blagovno znamko, do katere imajo izrazito odklonilno stališče.

Raziskave kažejo, da uporaba znane blagovne znamke sodi med pogostejše metode zmanjševanja porabnikovega zaznanega tveganja (de Chernatony, McDonald, 1992, str. 38). Kupci v splošnem uporabljajo presenetljivo malo zunanjih virov informacij, in to celo v primeru, ko bi jim dodatne informacije po vsej verjetnosti koristile (Solomon, Bamossy, Askegaard, 2002, str. 243). Kljub temu pa kupci precej več zunanjih virov informacij uporabljajo pri nakupu izdelkov, ki imajo zanje simboličen pomen. Primer takšnega nakupa je denimo nakup oblačil, pri katerem kupec zaznava predvsem sociološko tveganje, saj se boji, da mu bodo drugi ljudje pripisovali pomanjkanje okusa pri oblačenju ipd. Splošno pravilo pravi, da kupci iščejo več informacij, kadar gre za pomemben nakup, kadar je potrebno več vedeti o nakupu in/ali kadar je enostavno pridobiti in uporabiti relevantne informacije. Obseg iskanja informacij se ne glede na skupino izdelkov med porabniki razlikuje: več informacij iščejo ženske, mlajši, bolj izobraženi ter tisti, katerim sta pomembna slog in imidž (Solomon, Bamossy, Askegaard, 2002, str. 245).

Na intenzivnost iskanja informacij vpliva tudi porabnikovo predhodno znanje o izdelku. Logično je pričakovati, da so tisti, ki izdelka ne poznajo ali pa o njem malo vedo, najbolj motivirani za iskanje informacij. Vendar raziskave o vedenju porabnikov tega ne potrjujejo, saj kažejo, da je obseg iskanja informacij največji pri tistih, ki izdelek srednje dobro poznajo. Porabniki, ki izdelka ne poznajo dobro, se morda ne čutijo sposobne za intenzivno iskanje informacij, možno pa je tudi, da sploh ne vedo, kje bi informacije lahko dobili. Zaradi tega se bolj opirajo na mnenja drugih in na nefunkcionalne attribute izdelka, kot sta blagovna znamka in cena. Na to skupino kupcev bo količina podatkov naredila večji vtis kot pa njihova kakovost. Nasprotno pa poznavalci izdelka bolje vedo, katere informacije o izdelku so relevantne, zato je njihovo iskanje selektivno in zaradi tega učinkovitejše (Solomon, Bamossy, Askegaard, 2002, str. 246). Odnos med intenzivnostjo iskanja zunanjih informacij in porabnikovim poznavanjem izdelka je tako možno ponazoriti s krivuljo v obliki obrnjene črke U (Slika 2).

Slika 2: Odnos med količino iskanih informacij in poznavanjem izdelka



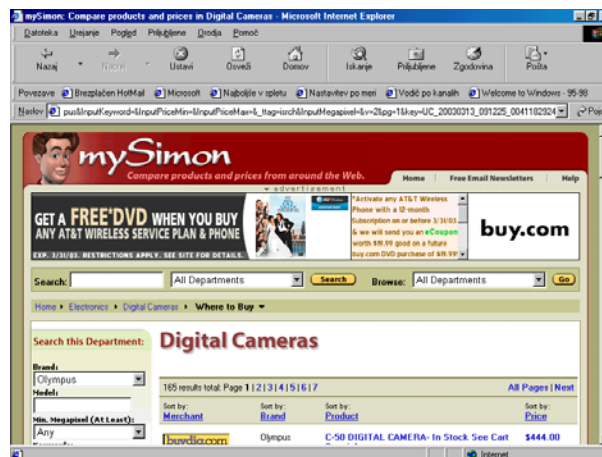
Vir: Solomon, Bamossy, Askegaard, 2002, str. 246.

Vprašanje je, kako večja količina informacij na internetu vpliva na pomen blagovne znamke. Številne študije poskušajo odgovoriti na vprašanje, katerim dejavnikom odločitve za nakup prek interneta kupci pripisujejo največji pomen in v kolikšni meri iščejo informacije o izdelkih. Rezultati raziskav kažejo, da med najpomembnejše razloge, zakaj porabniki ne kupujejo prek interneta, sodi dejstvo, da ta tržna pot ne omogoča fizičnega stika z izdelkom, kar povečuje porabnikovo zaznano tveganje pri nakupni odločitvi. Skladno s teorijo lahko poznana in uveljavljena blagovna znamka zmanjša porabnikovo zaznano tveganje, zato bi pričakovali, da bo pomen blagovne znamke na internetu celo večji kot v fizičnem svetu. Vendar pa lahko porabniki dobijo na internetu večjo količino informacij, zato ni nujno, da se bodo oprli na blagovno znamko.

Vprašanje je, kolikšna je intenzivnost porabnikovega iskanja informacij na internetu. Tega vprašanja sta se lotila Ward in Lee (2000), ki sta proučevala vlogo blagovnih znamk kot vira informacij in jamstva kakovosti pri nakupovanju prek interneta. Menita, da naj bi se porabnik sprva bolj opiral na blagovno znamko kot pa iskal dodatne vire informacij. S pridobivanjem izkušenj pri uporabi interneta se bo porabnikova učinkovitost iskanja informacij povečala, zato lahko v naslednji fazi pričakujemo zmanjšan pomen blagovne znamke. Z naraščanjem uporabe interneta bo na voljo vse več informacij, zato bodo kupci ponovno iskali možnosti za poenostavitev iskalnega procesa. Klasična teorija pravi, da lahko porabniki v razmerah velike količine informacij iskalni proces poenostavijo, tako da se oprejo na znano blagovno znamko, vendar Ward in Lee opozarjata, da tehnologija omogoča nove rešitve (npr. filtriranje informacij na osnovi danih kriterijev). Kljub temu avtorja ne zanikata vloge blagovne znamke, pravita le, da se je vloga blagovne znamke s pojavom interneta spremenila. Vsi dejavniki nakupne odločitve namreč niso racionalni, zato bodo blagovne znamke ohranile svoj pomen.

Kot primer poenostavitve iskalnega procesa na internetu navajam spletne strani mySimon.com (Slika 3). MySimon je primer nakupovalnega agenta, ki kupcu omogoča primerjavo cen različnih ponudnikov na enem mestu. Možnost izbire sem preverila na primeru digitalne kamere Olympus: če ne opredelimo želenega modela in sprejemljivega cenovnega razpona, nam podjetje na enem mestu ponudi pregled ponudbe kar 165 ponudnikov. Bedbury (2002, str. 184) navaja zanimive rezultate raziskave, ki jo je podjetje mySimon izvedlo med svojimi uporabniki spletnih strani: manj kot petina kupcev se je odločila za nakup pri najcenejšem ponudniku, večina pa se je raje odločila za ponudnika, ki mu zaupajo. Poleg tega je raziskava tudi pokazala, da ni prišlo do prehajanj z ene znamke na druge kljub veliki izbiri na enem mestu. Bedbury tudi navaja, da se je podjetje na osnovi teh ugotovitev odločilo, da ponudnikom za določeno provizijo poleg informacije o ceni omogoči predstavitev dodatnih informacij o izdelku.

Slika 3: mySimon.com: možnost primerjanja cen na enem mestu



Vir: mySimon.com, 2003.

V primerjavi z Wardom in Leejem, ki sta vlogo blagovne znamke proučevala z vidika poenostavitve iskalnega procesa na internetu, so Degeratu, Rangaswamy in Wu (2000) proučevali pomen blagovne znamke, cene in drugih dejavnikov nakupne odločitve na internetu v primerjavi z nakupom v fizični prodajalni. Če namreč obstajajo razlike v nakupni odločitvi, lahko podjetje na osnovi razumevanja teh razlik oblikuje ustrezne trženjske strategije pri prodaji prek interneta. Pri tem je avtorje posebej zanimalo, ali večja razpoložljivost informacij na internetu povečuje cenovno občutljivost kupcev. Informacije, ki jih kupci iščejo o izdelku, se lahko nanašajo na (1) blagovno znamko, (2) ceno, (3) značilnosti, ki jih porabnik lahko oceni pred nakupom s pomočjo čutil, kot so vid, otip, vonj in sluh, ter (4) nečutilne značilnosti (brez upoštevanja blagovne znamke), tj. značilnosti, ki jih je možno predstaviti z besedami. Izbrali so tri izdelke za vsakdanjo rabo (tekoče detergente, margarino in papirne brisače), za katere je značilno pogosto pospeševanje prodaje, predvsem v obliki kratkotrajnih popustov. Izhajali so iz treh domnev, in sicer:

1. Pomen blagovne znamke na internetu se med skupinami izdelkov razlikuje, kar je odvisno od količine razpoložljivih informacij.
2. Informacije o »čutilnih« značilnostih izdelka, zlasti vidnih, imajo na internetu manjši vpliv, informacije o »nečutilnih« značilnostih pa večjega. Tako je npr. informacija o hranilni vrednosti izdelka za porabnika na internetu pomembnejša od izgleda izdelka.
3. Cenovna občutljivost kupcev na internetu je večja v primerjavi z nakupi v fizični prodajalni.

Izhodiščna predpostavka je, da ima informacija, ki jo je moč enostavno pridobiti, večji vpliv na nakupno odločitev. Kadar je manj razpoložljivih informacij ali pa je njihovo pridobivanje povezano z velikimi stroški, bo zato vpliv blagovne znamke na nakupno odločitev večji in obratno. Pri izdelkih, pri katerih kupci ne iščejo (veliko) informacij o »čutilnih« značilnostih izdelka, je večja verjetnost, da bo pomen blagovne znamke na internetu manjši kot v fizični prodajalni, saj je informacije o »nečutilnih« značilnostih izdelka na internetu brez težav mogoče zagotoviti. Vendar pa to še ne pomeni, da bo cenovna občutljivost na internetu nujno

večja: skladno s teorijo o integraciji informacij se s povečevanjem količine razpoložljivih informacij relativni pomen posamezne informacije zmanjša, zato večja količina informacij o necenovnih značilnostih izdelka lahko cenovno občutljivost celo zmanjša. Po drugi strani tudi možnost prilagajanja ponudbe posamezniku (npr. z osebnim nakupovalnim seznamom izdelkov, ki jih je kupec v preteklosti najpogosteje kupil) zmanjšuje pomen cene v primerjavi z drugimi značilnostmi izdelka. Pri izdelkih s prevladujočimi »čutilnimi« značilnostmi pa pričakujemo, da bo fizična prodajalna posredovala kupcu več iskanih informacij v primerjavi z internetom. V primeru nakupa tovrstnih izdelkov prek interneta bo zato blagovna znamka nadomeščala manjkajoče informacije in bo zaradi tega pomembnejši dejavnik nakupne odločitve.

Rezultati raziskave so potrdili prvi dve domnevi. Vpliv blagovne znamke na nakupno odločitev pri nakupu prek interneta v primerjavi z nakupom v fizični prodajalni je odvisen od relevantnih razpoložljivih informacij. Na osnovi rezultatov raziskave Degeratu, Rangaswamy in Wu (2000, str. 76) sklepajo, da so blagovne znamke pomembnejše pri izdelkih, za katere je značilno razlikovanje na osnovi imidža in drugih značilnosti, ki jih na internetu ni mogoče enostavno predstaviti (npr. nakup modnih oblačil), manj pomembne pa so pri nakupu izdelkov s poudarjenimi funkcionalnimi značilnostmi (npr. nakup računalnika).²⁵ Zanimiva ugotovitev raziskave je tudi, da je bilo pri nakupih prek interneta manj prehajanja z ene blagovne znamke na drugo kot pri nakupih v fizičnih prodajalnah. Slednje je možno pojasniti z večjim vplivom prodajnega mesta na nakupno odločitev v fizični prodajalni, kot je vpliv prodajnega osebja, tlorisa in vzdušja v prodajalni, pospeševanja prodaje ipd.

Naslednji, ki se je lotil proučevanja vpliva interneta na pomen blagovne znamke, je bil Dussart (2001). V nasprotju s prej omenjenimi avtorji, ki so proučevali pomen blagovne znamke pri nakupu prek interneta, se je Dussart osredotočil na proučevanje vpliva celotnega elektronskega poslovanja na blagovne znamke, pri čemer so ga zanimale predvsem blagovne znamke, ki so nastale v fizičnem okolju. Elektronsko poslovanje, ki ne pomeni le prodaje in nakupa izdelkov/storitev prek interneta, ampak »vključuje strateško uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije za medsebojno povezavo s kupci in poslovnimi partnerji na osnovi številnih komunikacijskih kanalov in tržnih poti« (Dussart, 2001, str. 629), je povečalo moč porabnikov in preoblikovalo klasični model poslovanja med podjetjem in porabnikom (B2C) v poslovanje med porabnikom in podjetjem (C2B) ter poslovanje med porabniki (C2C). S preoblikovanjem klasičnega poslovnega modela se po mnenju tega avtorja moč blagovne znamke vse bolj zmanjšuje, saj postajajo blagovne znamke zaradi porabnikovega sistematičnega iskanja najnižje cene vedno bolj generične. Kljub temu po Dussartovem mnenju obstajajo razlike med blagovnimi znamkami: elektronsko poslovanje predstavlja največjo nevarnost za blagovne znamke na področju izdelkov za vsakdanjo rabo zaradi izjemnih možnosti izbire in intenzivnega cenovnega konkuriranja. Učinek generičnosti je po

²⁵ V Foote, Cone & Belding (FCB) matriki kategorizacije izdelkov so to izdelki, kupljeni na osnovi čustev (moda) oziroma razuma (računalnik) (Belch&Belch, 2001, str. 159).

njegovem mnenju možno zmanjšati le z razlikovanjem od konkurenčnih blagovnih znamk in ohranjanjem visoke porabnikove vpletenosti. Blagovne znamke, za katere je značilna visoka stopnja porabnikove vpletenosti in razlikovanje od konkurenčnih znamk, lahko internet izkoristijo za neposreden stik s porabniki, zato naj podjetja na internetu močno izkoristijo možnost za trženje, temelječe na odnosih s porabniki, ter uporabljajo veliko dvosmerne komunikiranja (interaktivnosti). Čeprav podjetja tudi pri blagovnih znamkah izdelkov za vsakdanjo rabo uporabljajo različne prijeme za povečanje porabnikove vpletenosti (npr. kvize, igre, natečaje, članstvo v virtualnih klubih ali skupnostih ipd.), Dussart meni, da imajo takšne spletne promocije kratkoročen značaj, podobno kot ga imajo različne oblike pospeševanja prodaje v fizičnem svetu. Avtor ne verjame, da bi bilo na tak način možno povečati porabnikovo zvestobo blagovni znamki. Podobno kot v fizičnem svetu, porabnik tudi na internetu lahko postane »zvest« le spletnim promocijam, ne pa blagovni znamki (Dussart, 2001, str. 635).

Poglejmo si še nekaj rezultatov raziskav o pomembnosti blagovne znamke kot dejavnika nakupne odločitve na internetu, ki so jih opravile različne tuje raziskovalne agencije. Zaradi hitrega naraščanja uporabe interneta podatki takih raziskav izjemno hitro zastarijo, spreminja pa se tudi odnos ljudi do interneta, zato predstavljenim rezultatom raziskav ne pripisujem prav velike teže. Upoštevati moramo tudi, da se podatki nanašajo na nakupno vedenje ameriških uporabnikov interneta, ki je, predvidevam, drugačno v primerjavi z nakupnim vedenjem slovenskih uporabnikov, ne samo zaradi neprimerljivo višje stopnje uporabe interneta, pač pa tudi zaradi medkulturoloških razlik. Ne nazadnje želim opozoriti tudi na metodološko omejitev, saj raziskovalci v javno dostopnih virih zelo skopo navajajo rezultate raziskav brez informacij o metodoloških vidikih raziskave in reprezentativnosti rezultatov raziskave. Vse navedene omejitve močno zmanjšujejo uporabnost rezultatov takih raziskav.

Podjetji ActivMedia Research in Greenfield Online sta prišli do nasprotujočih ugotovitev o pomembnosti blagovne znamke kot dejavnika nakupne odločitve. Podjetje ActivMedia Research je ugotovilo, da je blagovna znamka pri nakupovanju modnih oblačil prek interneta pomembnejša od cene: izbira, zaupanje v trgovsko podjetje in zaupanje v blagovno znamko so pomembnejši od cene. Nasprotno so rezultati raziskave, ki jo je izvedlo podjetje Greenfield Online, pokazali, da je blagovna znamka najmanj pomemben dejavnik nakupne odločitve. Kar dvema tretjinama kupcev je bila cena izjemno pomembna, 60 odstotkov anketiranih pa se je za nakup oblačil prek interneta odločilo zaradi prihranka časa in izognitve gneči. Omenjena raziskava je tudi pokazala, da se pomen blagovne znamke med skupinami izdelkov razlikuje; blagovna znamka je manj pomembna pri nakupu nakita in modnih dodatkov, kjer zadoščata predstavitev izdelka in informacije o njem. Več primerjanja cen je pri nakupu pohištva in gospodinjskih pripomočkov (ActivMedia Research, 2000).

Kania (2001, str. 121-122) navaja ugotovitve raziskave o najpomembnejših motivih ameriških porabnikov za nakup prek interneta, ki jo je leta 1999 izvedlo podjetje Ernst & Young. Kar 75 odstotkov anketiranih se je za nakup prek interneta odločilo zaradi prihranka denarja

oziroma nižje cene, drugi razlogi za nakup prek interneta pa so bili udobje, izbira oziroma raznolikost ponudbe ter zabava. Raziskava je tudi pokazala, da je leta 1999 le 16 odstotkov ameriških porabnikov uporabljalo primerjalne spletne brskalnike. Ta ugotovitev je protislovna prvi ugotovitvi: če je namreč cena res tako pomemben dejavnik nakupne odločitve, bi pričakovali, da bodo kupci več časa namenili iskanju najugodnejšega ponudnika. Sklepamo torej lahko, da je cena sicer pomemben, ne pa odločilen dejavnik nakupne odločitve na internetu. To potrjuje tudi naslednja ugotovitev omenjene raziskave: 82 odstotkov anketiranih je navedlo, da je poznavanje blagovne znamke pomembno ali zelo pomembno vplivalo na njihovo nakupno odločitev, 72 odstotkov anketiranih pa je navedlo, da je poznavanje trgovca pomembno ali zelo pomembno vplivalo na nakupno odločitev (Kania, 2001, str. 122).

Podjetje Harris Interactive je proučevalo, na osnovi česa se kupci odločijo za nakup pri določenem spletnem trgovcu. Raziskava je pokazala, da se je 63 odstotkov anketiranih za nakup prek interneta odločilo na osnovi pretekle izkušnje, 25 odstotkov anketiranih pa zaradi poznavanja trgovca s fizičnimi prodajalnami (Harris Interactive, 2001).

Raziskava podjetja Nielsen//NetRatings je pokazala, da uporabniki interneta v povprečju obiščejo le deset spletnih strani na mesec in največ časa porabijo za pregledovanje najljubših spletnih strani (Kania, 2001, str. 122). Zaradi hitrega naraščanja števila ponudnikov na internetu je pomembno vprašanje, kako uporabniki interneta najdejo spletno mesto; raziskava podjetja StatMarket je pokazala, da večina ameriških uporabnikov interneta neposredno obišče določeno spletno stran in ne preko brskalnikov in povezav, pri čemer ta odstotek narašča - od 46 odstotkov leta 2001 na 52 odstotkov leta 2002 (StatMarket, 2002).

Mlajša populacija predstavlja izjemno pomemben ciljni segment na internetu, zato so za podjetja ključne ugotovitve o nakupnem vedenju mladih. Tako je npr. podjetje Forrester Research v raziskavi iz leta 1999, v kateri je sodelovalo 8.600 ameriških uporabnikov interneta, starih od 16 do 22 let, ugotovilo, da so blagovne znamke mlajši populaciji manj pomembne. Mladim sta pomembni predvsem možnost dvosmernega komuniciranja in zabava (Forrester Research, 1999).

Podjetje Dierenger Research Group je v primerjavi s doslej omenjenimi raziskovalnimi podjetji proučilo vpliv interneta na blagovne znamke z drugačnega zornega kota. Podjetje je zanimal vpliv informacij na internetu na stališče do blagovne znamke. Raziskava je pokazala, da internet lahko pomembno vpliva na porabnikovo stališče do blagovne znamke. Po raziskavi je leta 2002 skoraj 40 milijonov ameriških porabnikov spremenilo stališče do blagovne znamke na osnovi informacij na internetu. Odstotek uporabnikov interneta, ki so spremenili stališče do blagovne znamke in nakupno odločitev zaradi informacij na internetu, narašča od leta 1998 naprej; takrat je bilo takšnih le 14,4 milijona ameriških uporabnikov

interneta,²⁶ medtem ko rezultati najnovejše raziskave kažejo, da je 60 odstotkov tistih, ki so spremenili mnenje o blagovni znamki, izbralo drugo blagovno znamko pri nakupu bodisi prek interneta ali pa v fizični prodajalni. Raziskava je tudi pokazala, da informacije pogosteje vplivajo na spremembo stališča do blagovne znamke pri odraslih, ki internet uporabljajo več kot pet let; do spremembe stališč je prišlo pri skoraj polovici uporabnikov v tej skupini. Nasprotno pa je bilo med novimi uporabniki interneta takih le 28 odstotkov (Dierenger Research Group, 2002).

Predstavljena teoretična in empirična proučevanja vloge blagovne znamke vodijo do sklepa, da blagovne znamke tudi na internetu omogočajo poenostavitev iskalnega procesa in zmanjšanje porabnikovega zaznanega tveganja. Blagovna znamka ni na internetu nič manj pomembna kot v fizičnem svetu, zaradi večje transparentnosti cen izdelkov in storitev na internetu pa se bodo morale blagovne znamke nedvomno še bolj truditi pri prepričevanju porabnikov, da so boljše od drugih. Kot bo razvidno iz nadaljevanja, lahko podjetje z upoštevanjem posebnih značilnosti interneta okrepi vez med porabnikom in blagovno znamko ter s tem pomen blagovne znamke v porabnikovih očeh še poveča.

2.2. Značilnosti interneta z zornega kota komuniciranja s porabnikom

Preden si pogledamo značilnosti interneta, je potrebno najprej opredeliti, kaj sploh razumemo s pojmom internet. Namen magistrskega dela ni obravnava tehničnih značilnosti interneta in njegovega delovanja, saj se s tem ukvarjajo informatiki. Internet zato obravnavam predvsem z uporabniškega vidika, vendar pa naj tudi tržniki oziroma vsi, ki so zadolženi za razvoj blagovne znamke, poznajo osnovne značilnosti interneta. Le tako bo možno v največji meri izkoristiti prednosti interneta v primerjavi s klasičnimi orodji za razvoj blagovne znamke.

Večina ljudi s pojmom internet misli na svetovni splet, vendar ta predstavlja le del interneta. Strauss in Frost (2001, str. 9) internet opredeljujeta kot »globalno medmrežje, ki vključuje milijone korporativnih, vladnih, organizacijskih in zasebnih omrežij kot tudi elektronsko pošto, novičarske skupine in svetovni splet«. Internet poleg svetovnega spleta vključuje tudi intranet, ekstranet, portale in korporativne portale. Pregled opredelitve interneta in njegovih sestavnih delov je naveden v Prilogi 1.

Internet ima v primerjavi s klasičnimi mediji tržnega komuniciranja naslednje edinstvene značilnosti:

- *Informacije* – internet omogoča podjetju, da porabniku ponudi zelene in ažurirane informacije ne glede na to, kje se ta nahaja. Noben drug medij ne omogoča porabniku pridobiti tolikšne količine informacij, poleg tega lahko porabnik dobi zelene informacije kjerkoli in kadarkoli (24 ur na dan, 7 dni v tednu). Ta značilnost interneta ima neposreden

²⁶ Podjetje navaja le absolutne številke, ki ob upoštevanju hitre rasti interneta povedo zelo malo. Bistveno večjo uporabno vrednost bi imela informacija o relativnem deležu.

vpliv tako na tržno komuniciranje kot tudi na trgovino na drobno - pomen koncepta gravitacijskega območja²⁷ se zmanjšuje (Sheth, Sisodia, 1999, str. 74).

- *Neposredno in dvosmerno komuniciranje (interaktivnost)* – internet omogoča podjetju (velikemu ali majhnemu) neposredni stik s porabnikom; porabnik pri pridobivanju informacij ni več pasiven, temveč postaja vedno bolj aktiven. Podjetje lahko vzpostavi interaktivnost s pomočjo iger, dialoga s porabnikom in možnostjo izražanja mnenj porabnikov. Vse navedeno lahko poveča porabnikovo vpletenost in je zelo pogosto nujen pogoj za to, da porabnik ponovno obišče ponudnikovo spletno stran. To pomeni, da je na internetu vsak porabnikov stik z blagovno znamko (prek spletnih strani, skupnosti, interaktivnih pasic ipd.) lahko precej bolj intenziven in prispeva bodisi pozitivno bodisi negativno k celotni porabnikovi izkušnji z blagovno znamko. Blagovne znamke so zaradi tega na internetu bolj izpostavljene kot v fizičnem svetu, v katerem ima podjetje več nadzora nad porabnikovim doživljanjem blagovne znamke. Poleg vplivanja na porabnikovo vpletenost je izjemno pomembna prednost dvosmernega komuniciranja tudi dejstvo, da lahko podjetje enostavno in poceni pridobi povratne informacije s trga.
- *Personalizacija* - poleg komuniciranja s številnimi porabniki omogoča internet tudi bistveno lažje in takojšnje prilagajanje željam posameznega porabnika,²⁸ kar nedvomno predstavlja eno najpomembnejših prednosti interneta v primerjavi s klasičnimi mediji komuniciranja. Tako lahko porabnik sam določi, katere vrste informacij želi pridobiti. Stopnja personalizacije je po eni strani odvisna od podjetja in njegove odločitve, kolikšne možnosti izbire bo porabnikom ponudilo, po drugi strani pa tudi od porabnikove želje po bolj osebнем pristopu. Kljub številnim prednostim personalizacije se mora podjetje zavedati tudi njenih pomanjkljivosti. Visoka stopnja personalizacije povečuje stroške in kompleksnost storitev podjetja, hkrati pa lahko zmanjša hitrost izvedbe storitve. Ena od najpomembnejših omejitev za večjo uporabo personalizacije je zaskrbljenost porabnikov glede varovanja njihove zasebnosti.
- *Menjalne transakcije* – internet kot tržna pot omogoča poleg posredovanja informacij tudi menjalne transakcije za številne izdelke in storitve, predvsem tiste, ki jih je mogoče dostaviti v elektronski obliki (npr. finančne in zavarovalniške storitve).

Posebej pomembni značilnosti interneta sta možnost interaktivnosti in personalizacije, ki vplivata na dinamično oblikovanje trženjskega spleta, saj so lahko prav vse štiri osnovne sestavine trženjskega spleta prilagojene posamezniku. Interaktivnost in personalizacija omogočata tesnejši stik med porabnikom in blagovno znamko, ki predstavlja osnovo za oblikovanje dolgoročnega odnosa. Posledica obeh značilnosti interneta je lahko zelo različno zaznavanje blagovne znamke v očeh porabnikov (Mohammed et al., 2001), zato mora podjetje

²⁷ Gravitacijsko območje prodajalne se nanaša na geografsko področje, iz katerega izhaja večina njenih kupcev.

²⁸ Kotler razlikuje med pojmom »*customization*« in »*customerization*«. Pojem »*customization*« se nanaša na sposobnost podjetja, da izdelek prilagodi posamezniku, medtem ko je izraz »*customerization*« širši pojem, saj ne zajema zgolj prilagajanja izdelka posamezniku, ampak tudi drugih sestavin trženjskega spleta (npr. tržnega komuniciranja, tržnih poti itd.) (Kotler, 2003, str. 37).

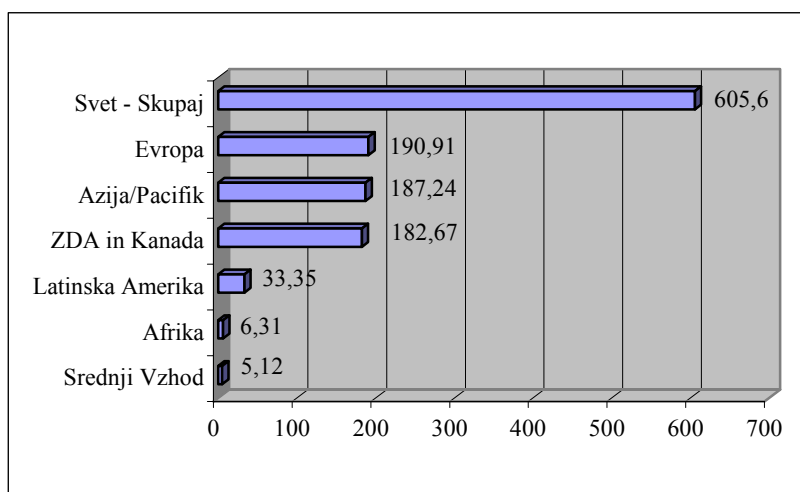
pri uporabi interaktivnosti in personalizacije paziti na to, da ostajajo osnovne vrednote blagovne znamke nespremenjene.

2.3. Profil uporabnika interneta

Pomen interneta pri razvoju blagovne znamke ni odvisen le od razumevanja značilnosti interneta, pač pa tudi od števila njegovih uporabnikov, zato v nadaljevanju predstavljam podatke o uporabi interneta v svetu in v Sloveniji. Internet je brez dvoma najhitreje rastoč medij; 50 milijonov uporabnikov v svetu je dosegel v pičlih petih letih, medtem ko je radio za enako število poslušalcev potreboval 38 let, televizija 13 let in kabelska televizija 10 let (Kania, 2001, str. 7). Dejavniki, ki vplivajo na sprejem interneta, so stroški dostopa do interneta, koristi interneta v primerjavi z drugimi mediji, enostavnost uporabe, varnost, kar je ključno vprašanje pri prodaji/nakupu prek interneta, ter strah pred neznanim (Chaffey, 2002, str. 124).

Po ocenah raziskovalnega podjetja Nua je bilo septembra 2002 že prek 600 milijonov uporabnikov interneta na svetu (Slika 4). Ocene o številu uporabnikov interneta zajemajo vse, ki so internet uporabili vsaj enkrat v treh mesecih pred raziskavo. Uporabnik interneta je opredeljen kot oseba, ki ima dostop do interneta in ni nujno imetnik internetnega računa. Nua je oceno o številu uporabnikov interneta podala na osnovi objavljenih rezultatov raziskav o uporabi interneta v obdobju zadnjih dveh let. Gre le za zelo okvirno oceno, pri čemer so možna precejšnja odstopanja, saj raziskovalna podjetja uporabljajo različne metodologije, kar otežuje primerjavo in predstavlja veliko omejitev pri zagotavljanju zanesljivosti podatkov.

Slika 4: Ocena števila uporabnikov interneta v milijonih (september 2002)



Vir: How Many Online, 2003.

Po podatkih, ki jih je decembra 2002 objavilo podjetje Ipsos-Reid, so imele ZDA najvišjo stopnjo uporabe interneta: 72 odstotkov celotne populacije je v mesecu pred izvedbo raziskave vsaj enkrat uporabilo internet (Ipsos-Reid, 2002).

Evropska unija je opredelila kazalnike informacijske družbe, ki omogočajo primerjavo med državami članicami. Osnovni kazalniki so odstotek prebivalstva, ki vsaj enkrat tedensko uporablja internet, odstotek gospodinjev z dostopom do interneta, cena dostopa do interneta itd. Po podatkih raziskave Flash Eurobarometer o informacijski razvitosti v državah članicah Evropske unije je februarja 2001 31 odstotkov prebivalcev držav Evropske unije uporabljalo internet in/ali WAP. Najvišji odstotek uporabnikov so imele skandinavske države, predvsem Švedska, kjer je približno 60 odstotkov prebivalcev uporabljalo internet in/ali WAP. Informacijsko najslabše razvite države Evropske unije so bile Španija, Portugalska in Grčija. Če primerjamo Slovenijo s članicami Evropske unije, je bila informacijska razvitost Slovenije v začetku leta 2001 primerljiva z informacijsko razvitostjo Portugalske: Slovenija je imela 19 odstotkov uporabnikov oziroma 23 odstotkov uporabnikov nad 15 let v celotni populaciji (RIS2001: Evropski indikatorji informacijske družbe, 2003).

Decembra 2002 je imelo dostop do interneta 38 odstotkov vseh slovenskih gospodinjev. Po podatkih raziskav RIS, CATI in SJM (Slovensko javno mnenje) je bilo decembra 2002 32 odstotkov uporabnikov v populaciji nad 15 let. Po opredelitvi Flash Eurobarometer naj bi bilo v Sloveniji v omenjenem obdobju 45 odstotkov uporabnikov interneta v populaciji nad 15 let, medtem ko primerljiva projekcija povprečnega števila uporabnikov v Evropski uniji navaja 52 do 54 odstotkov (RIS: Uporaba interneta 2002/II, 2003). Maja 2003 je bilo v Sloveniji 362.000 dnevnik, 528.000 tedenskih in 642.000 mesečnih uporabnikov, 900.000 pa jih je že uporabilo internet. Po napovedih naj bi bilo v Sloveniji julija 2006 1.260.000 uporabnikov interneta (RIS, 2003).²⁹

Po podatkih raziskave RIS2002 je uporaba interneta v Sloveniji najbolj razširjena med mladimi, predvsem v starostni skupini 18 do 25 let, sledi starostna skupina 26 do 35 let, tretjo najpogostejšo skupino uporabnikov interneta pa predstavljajo najstniki, stari od 10 do 14 let. Glede na status uporabnikov interneta prevladujejo študenti, od katerih jih 93 odstotkov uporablja internet. Uporaba interneta se povečuje z naraščanjem stopnje izobrazbe; med anketiranimi z visokošolsko izobrazbo jih 78 odstotkov uporablja internet, medtem ko internet uporabljajo vsi anketirani z magisterijem ali doktoratom. Pogostost uporabe interneta je večja pri moških: 58 odstotkov moških uporablja internet večkrat dnevno ali skoraj vsak dan, med uporabnicami je takih 47 odstotkov (RIS2002: Uporabniki interneta, 2003).

Podatki spletne ankete RIS2001 o uporabi interneta kažejo, da je leta 2001 75 odstotkov anketiranih redno uporabljalo internet za dopisovanje s prijatelji in znanci, dve tretjini anketiranih za branje dnevnik, polovica za deskanje po internetu kar tako, 37 odstotkov za iskanje lokalnih informacij, informacij o prireditvah ali za prenos glasbe, četrtnina za iskanje informacij o kino sporedih, petina pa za nakupovanje in rezervacije prek interneta. Kot največji oviri za razvoj interneta so anketirani, ki uporabljajo internet doma, navedli previsoke

²⁹ Ocene temeljijo na telefonskih anketah (n=3000) CATI centra.

stroške uporabe in prepočasen dostop do interneta (Spletna anketa 2001: Uporaba interneta, 2003).

Nakupovanje prek interneta je v Sloveniji šele na začetni stopnji; za tak način nakupovanja sta se leta 2001 odločila le dva odstotka prebivalstva (Drevenšek, 2001, str. 14). Po raziskavi RIS je leta 2001 50.000 uporabnikov interneta v enem letu opravilo vsaj en nakup prek interneta. Elektronski nakup je opredeljen kot vsak nakup, ki je bil vsaj naročen, ne pa nujno tudi plačan prek interneta, medtem ko je kupec opredeljen kot oseba, ki v enem letu opravi vsaj en nakup prek interneta. Zanimanje za nakupovanje prek interneta narašča; delež uporabnikov interneta, ki so opravili vsaj en nakup prek interneta, se je s 13 odstotkov v letu 2001 povečal na 21 odstotkov v letu 2002. V letu 2002 se je glede na leto poprej izrazito povečala povprečna vrednost tovrstnih nakupov: od 44.000 tolarjev v letu 2001 na 66.000 tolarjev v letu 2002. Približno tretjina uporabnikov interneta je navedla, da je internet posredno, prek informacij, vplival na njihovo nakupno odločitev. Celotna letna vrednost nakupov mesečnih uporabnikov interneta se je leta 2002 približala 8 milijardam tolarjev, kar je predstavljalo približno 0,4 odstotka celotne porabe v Sloveniji. Leta 2002 se je izrazito povečal delež nakupov v slovenskih spletnih trgovinah, na katere je odpadla polovica celotne vrednosti nakupov prek interneta, medtem ko so nakupi v tujih spletnih trgovinah leta 2001 predstavljali kar tri četrtine celotne vrednosti nakupov. Anketirani so navedli približno 20 večjih slovenskih spletnih trgovin, v katerih nakupujejo. Zanimivo je, da nakup oblačil in športne opreme prek interneta narašča in s prvega mesta celo izpodriva nakup knjig in glasbe (RIS2002: E-nakupovanje v letu 2002, 2003).

Zanimanje za nakupovanje prek interneta v Sloveniji izrazito zaostaja za elektronskim bančnim poslovanjem, poznavanje spletne prodaje pa je še vedno razmeroma slabo. Po rezultatih spletne ankete RIS2001 o e-nakupovanju³⁰ se anketiranim leta 2001 prodaja prek interneta v splošnem ni zdelo bistveno boljša v primerjavi z drugimi načini prodaje, predvsem pa jih je skrbelo možna zloraba kreditnih kartic. Pri nakupih v Sloveniji je prevladovalo plačilo po povzetju. Skoraj polovica anketiranih je navedla, da pogreša veliko spletno trgovino v Sloveniji. Lastnosti dobre spletne trgovine so po mnenju večine tistih, ki so že opravili nakup prek interneta, varne povezave, preprosto »sprehajanje« po spletni trgovini, tajnost podatkov o kupcih, hiter prenos spletne strani, možnost vračanja izdelkov in malo klikov do zelenega izdelka. Kupci so najbolj pozorni na navedbo plačilnih pogojev, dobro slikovno predstavitev izdelkov, podrobne informacije o izdelku, navedbo cene ob prvi predstavitvi izdelka in informacije o dobavi izdelka. **Prednosti nakupa prek interneta** so po mnenju anketiranih *prihranek časa, možnost nakupa od doma/sluzbe in izogibanje gneči, najpomembnejše ovire za nakup prek interneta pa pomanjkljiva ponudba, nezmožnost videti izdelek pred nakupom, zapletenost nakupovalnega postopka, dejstvo, da takšen nakup ni cenejši v primerjavi z nakupom v fizični prodajalni, ter zamudna dostava* (Spletna anketa

³⁰ Na vprašanja o nakupovanju prek interneta je odgovarjalo 2000 anketiranih, od katerih jih je 300 že opravilo nakup prek interneta.

RIS2001: E-nakupovanje/E-poslovanje, 2003). Dodatni razlogi za razmeroma majhen obseg nakupov prek interneta so po Vehovarjevem mnenju (1) *nepoznavanje interneta kot medija in trženjskih pristopov* (podjetja uporabljajo enake pristope kot pri klasičnih medijih), (2) *zavlačevanje na področju avtorizacije kreditnih kartic* ter (3) *otežen dostop mladih do kreditnih kartic* (Drevenšek, 2001, str. 14).

Leta 2001 je približno 90 odstotkov anketiranih že opazilo spletne oglase.³¹ Skoraj vsi anketirani so vedeli, da je mogoče na oglaševalčevo spletno stran priti preko klika na oglas, od tega jih je 75 odstotkov to tudi že storilo. Skoraj vsi anketiranci so že opazili kakšen spletni naslov v oglasih v klasičnih medijih, kar je 75 odstotkov anketirancev spodbudilo k ogledu spletne strani oglaševalca. Oglaševanje je po mnenju večine v splošnem koristno za porabnike, vendar je po drugi strani opazno naraščanje nadležnosti spletnih oglasov. Zelo moteči so oglasi, ki se pojavijo v novem oknu. Iz leta v leto narašča nezaželenost komercialne elektronske pošte, kjer prevladujejo sporočila s predstavitvijo delovanja in ponudbe podjetij. Uporabniki interneta izrazito nasprotujejo temu, da oglaševalci zbirajo podatke o njih in večina bi rada prepovedala namestitev piškotkov³² (Spletna anketa RIS2001 – Oglaševanje in spam, 2003).

2.4. Opredelitev blagovne znamke na internetu

Ena od možnih razvrstitev blagovnih znamk je glede na njihov nastanek. Tako ločimo blagovne znamke, ki so nastale v fizičnem ali realnem svetu (ang. *offline brand*), ter blagovne znamke, ki so nastale v digitalnem ali virtualnem svetu (ang. *online brand/e-brand/digital brand/cyber brand*). Danes takšno razlikovanje blagovnih znamk izgublja na pomenu, saj se oba svetova vedno bolj prepletata. Za uspeh blagovnih znamk, ki so nastale na internetu, je nujna tudi uporaba klasičnih trženjskih orodij oziroma instrumentov. Po drugi strani pa tudi obstoječe blagovne znamke ne smejo zanemariti tako pomembnega medija, kot je internet. Ko govorim o blagovnih znamkah na internetu, mislim na vse blagovne znamke, ki so prisotne na internetu, ne glede na njihov izvor.

Na Sliki 5 prikazujem nekaj poljubno izbranih blagovnih znamk, ki so prisotne na internetu, pa vendarle so med njimi razlike. *Yahoo!* in *Amazon* sta najbolj znani »digitalni« znamki, ki sta v zelo kratkem času dosegli visoko stopnjo prepoznavnosti in veliko število uporabnikov, zato so bili mnogi prepričani, da je blagovno znamko na internetu možno hitro in enostavno razviti. *Yahoo!* je eden izmed najbolj poznanih spletnih portalov na svetu, ki za povečanje zavedanja znamke uporablja tudi klasične instrumente tržnega komuniciranja, na primer TV oglase; poleg tega izhaja tudi časopis *Yahoo Internet Life* v fizični obliki, ki pomeni širitev

³¹ Na vprašanja o spletnem oglaševanju je odgovarjalo 650 anketirancev.

³² Piškotki so majhne tekstovne datoteke, ki jih spletni strežnik zapiše na disk odjemalca. Uporablja jih na tisoče spletnih predstavitev, predvsem z namenom, da bi obiskovalcu prikazovali tiste vsebine, ki si jih je izbral (personalizacija). Piškotki omogočajo spletnim stranem oglaševalcem, da si »zapomnijo« svoje uporabnike na spletnih straneh znotraj predstavitve in prepoznajo ponovne obiskovalce ter jih ločijo od novih (Httpool, 2003).

znamke iz virtualnega v fizični svet (Mohammed et al., 2001, str. 509). Storitvena znamka *Amazon* je sinonim za najbolj znano spletno knjigarno na svetu, ki svojo ponudbo vedno bolj širi tudi na druge skupine izdelkov (igrače, oblačila).

Ostale prikazane znamke so slovenske, pri čemer jih večina uporablja internet kot dodatno trženjsko orodje: *Radenska*, *Gorenje* in *Lisca* trenutno uporabljajo internet kot dodatno orodje za tržno komuniciranje, *Nova Ljubljanska banka* in *Mladinska knjiga* pa tudi kot tržno pot za novo storitev na internetu: prva je svojo spletno poslovalnico poimenovala *Klik*, druga pa svojo spletno knjigarno *Emka*. Internet je tudi na slovenskem trgu omogočil nastanek povsem novih znamk, ki ne obstajajo v fizičnem svetu, kot sta denimo *Slowwwenia.com* in *Superge*. *Superge* je spletna trgovina s športno obutvijo, ki se ponaša z večjo izbiro, kot jo premore katerakoli športna prodajalna v Sloveniji. Njen uradni nosilec je Tomas Sport, ki s prodajo prek interneta ustvari okrog 5 odstotkov celotne prodaje (Tkalec, 2003, str. 27).

Slika 5: Primeri blagovnih znamk na internetu

<p>Blagovne znamke, ki so nastale šele z razvojem interneta kot medija za tržno komuniciranje</p>	
<p>Blagovne znamke, ki so obstajale pred razvojem interneta kot medija za tržno komuniciranje</p>	

Chaffey (2002, str. 318-319) navaja štiri možnosti širitve blagovne znamke iz fizičnega sveta na internet, ki jih predstavljam v nadaljevanju. Najpogosteje gre za poskus prenosa identitete blagovne znamke na internet. V tem primeru blagovna znamka ohrani prvotno ime, kar ji omogoča večjo prepoznavnost tudi na internetu. Hkrati pa obstaja nevarnost, da bo neustrezna predstavitev blagovne znamke na internetu škodovala njeni podobi. Če so ključne vrednote blagovne znamke npr. hitrost in dinamičnost, mora blagovna znamka tudi na internetu sporočati enake vrednote. Statične spletne strani in počasen prenos podatkov bodo v tem primeru negativno vplivali na porabnikovo zaznavanje blagovne znamke - še bolj kot v primeru blagovne znamke, katere ključna vrednota je, recimo, tradicija.

Prednosti uporabe enakega imena blagovne znamke v fizičnem in virtualnem okolju so praviloma precej večje v primerjavi z uvajanjem novega imena. Stroški uvajanja nove porabniške blagovne znamke na internetu izjemno naraščajo; leta 1999 so ti stroški znašali 10 do 30 milijonov dolarjev (Logar, 2001, str. 12), leta 2001 50 do 100 milijonov dolarjev (Mohammed et al., 2001, str. 510), nekateri pa vrednost te naložbe ocenjujejo celo na nekaj sto milijonov dolarjev. Amazon.com Inc. je denimo leta 1999 samo za oglaševanje namenil prek 100 milijonov dolarjev, kar naj bi mu zagotovilo zgolj ohranitev sedanjega vodilnega položaja³³ (Logar, 2001, str. 12).

Druga možnost po Chaffeyu je spremenjena različica blagovne znamke na internetu, pri čemer podjetje ohrani povezavo s prvotnim imenom, denimo DHL - *Red Planet*, Kmart - *Blue Light* ipd. V tem primeru se podjetje izogne prenosu morebitnega slabega vpliva na podobo blagovne znamke z interneta v fizični svet, vendar pa lahko nastanejo težave pri prepoznavanju, zaupanju in zaznavanju kakovosti blagovne znamke. Tretja možnost je partnerstvo z blagovno znamko, ki internet uporablja kot primarno trženjsko orodje (npr. Pepsi in Yahoo!). Četrta možnost je oblikovanje nove blagovne znamke na internetu. Slednje je smiselno, kadar ima obstoječe ime blagovne znamke negativne asociacije ali pa je preveč klasično za internet. Takšen primer je denimo nastanek nove znamke bančnih storitev *Egg* podjetja Prudential. Tudi Disney je za svoj spletni portal izbral novo ime *Go*, saj bi lahko obstoječe ime privabilo zgolj mlajše uporabnike interneta. Kljub temu nova blagovna znamka ni bila dovolj močna, da bi lahko uspešno konkurirala drugim portalom (Chaffey, 2002, str. 319). Pri izbiri novega imena blagovne znamke na internetu veljajo enaka načela kot v fizičnem okolju: enostavnost pri izgovarjavi, prepoznavanju in pomnjenju, razlikovalnost, pomenljivost in povezanost z izdelkom ter njegovimi koristmi. Zaradi globalnega dosega interneta je izjemno pomembno, da ime nima neustreznega pomena v drugih državah ali jezikih. Ries in Ries (2001, str. 36) svetujeta podjetjem, naj se izogibajo generičnim in nerazlikovalnim imenom, kot sta npr. *art.com* ali *advertising.com*.

2.5. Integriran pristop k razvoju blagovne znamke na internetu

Namen tega podpoglavja je predstaviti uporabo interneta kot trženjskega orodja za razvoj blagovne znamke. Gre za osrednji in zato tudi najobsežnejši del magistrskega dela. Celotno podpoglavje je razdeljeno v dva vsebinska sklopa. V prvem delu obravnavam vprašanje, ali je internet primeren za vse blagovne znamke, v drugem delu pa odgovarjam na ključno vprašanje, kako razvijati blagovno znamko s pomočjo interneta. Pri tem obravnavam vlogo interneta pri razvoju blagovne znamke, proces razvoja blagovne znamke, orodja interneta za razvoj blagovne znamke ter ključne dejavnike uspešnega razvoja blagovne znamke na internetu. Poglavje zaključim s predstavitvijo primera ustrezne uporabe interneta pri razvoju

³³ Čeprav je Amazon vodilni spletni trgovec po prepoznavnosti, številu obiskov spletnih strani in vrednosti nakupov, je leta 2001 še vedno posloval z veliko izgubo v vrednosti 2,7 milijarde dolarjev. V zadnjih letih je podjetje zaprlo nekaj distribucijskih centrov in odpustilo 1300 zaposlenih, tj. 15 odstotkov zaposlenih (Kumiljan, 2001, str. 8).

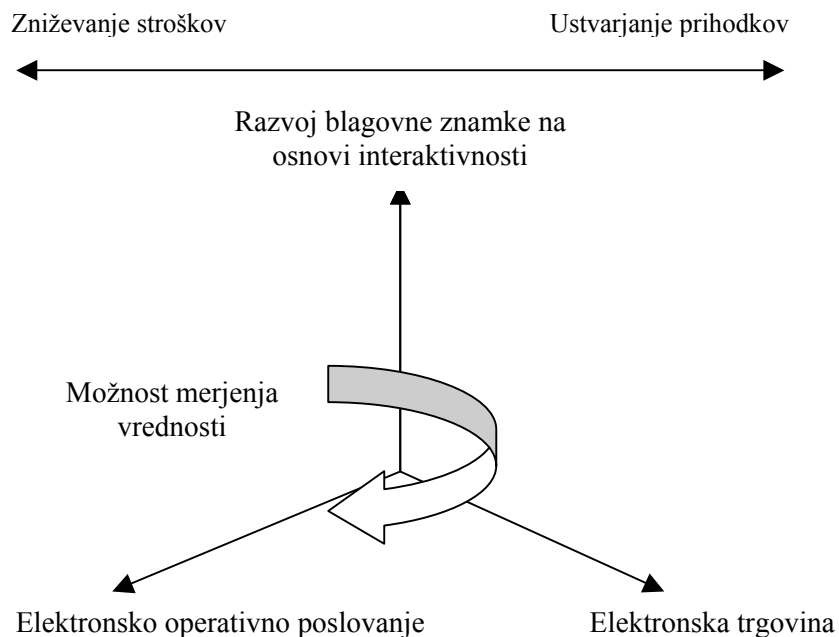
blagovne znamke. Kot bo razvidno iz obravnavanih teoretičnih in praktičnih spoznanj iz svetovne in domače literature, so se avtorji pri proučevanju interneta kot trženjskega orodja za razvoj blagovne znamke najpogosteje osredotočili na obravnavo spletnih strani, ne pa tudi ostalih orodij interneta, kot so spletno oglaševanje, elektronska pošta ipd.

Ali je internet primeren za vse blagovne znamke? Podjetje Forrester Research se je v raziskavi leta 1999 osredotočilo na proučevanje pomembnosti spletnih strani in ugotovilo, da močne blagovne znamke, usmerjene na mlajše porabnike, morda ne potrebujejo spletnih strani, kajti močna blagovna znamka še ni zagotovilo za ogled spletne strani. Blagovne znamke izdelkov za vsakdanjo rabo naj bi po omenjeni raziskavi najmanj potrebovale spletne strani, saj gre pogosto za impulzivne nakupe. Nasprotno pa naj bi podjetja, ki delujejo na tehnološkem področju, največ pridobila s spletnimi stranmi v smislu povečanja zavedanja. Prisotnost na internetu je po raziskavi Forrester Research primerna tudi za trgovce, turistične agencije, podjetja, ki ponujajo finančne storitve, ter podjetja v avtomobilski industriji (Forrester Research, 1999a).

V nasprotju z zgornjo ugotovitvijo Lindström in Andersen (2000) poudarjata, da ima vsako podjetje razlog za svojo prisotnost na internetu, vendar pa večina podjetij ne ve, kaj želi na internetu doseči. Avtorja navajata, da je bilo leta 2000 80 odstotkov ameriških in angleških podjetij prisotnih na internetu, pri čemer je 80 odstotkov podjetij imelo spletne strani zato, ker so jih imeli tudi konkurenti. To pomeni, da je odločitev za uporabo interneta v večji meri odraz obrambne strategije podjetja (Lindström, Andersen, 2000, str. 7), ki ne vodi do učinkovite uporabe interneta pri razvoju blagovne znamke. Podobno tudi Čebulj (2002, str. 39) na osnovi rezultatov raziskave o korporativnem komuniciranju na internetu, ki je bila izvedena leta 2002 na vzorcu 104 slovenskih podjetij, ugotavlja, da se podjetja za spletne predstavitve odločajo, ker tako počnejo tudi ostali. Spletne predstavitve nudijo le površne informacije o možnostih vzpostavitve stika s podjetjem in informacije o izdelkih. Le redka podjetja poskušajo s pomočjo interneta okrepiti svojo korporativno znamko, vendar tudi ta podjetja ne izkoriščajo možnosti, ki jih ponuja komuniciranje prek interneta, predvsem možnosti interaktivnosti. Po avtorjevem mnenju si to lahko razlagamo kot pomanjkanje znanja o pomenu korporativnega komuniciranja ali kot pomanjkanje znanja o tehnologijah, ki jih komuniciranje prek interneta omogoča.

Lindström in Andersen (2000, str. 61) sta prepričana, da je internet primeren za vse blagovne znamke, vendar ne za vse na enak način. Avtorja razlikujeta med tremi nameni uporabe interneta. Ti so razvoj blagovne znamke na osnovi interaktivnosti (ang. *i-branding*), elektronska trgovina (ang. *e-commerce*) in elektronsko operativno poslovanje (ang. *e-operations*) (Slika 6). Podjetje mora najprej opredeliti cilj, ki ga želi doseči z uporabo interneta: graditi blagovno znamko, ustvariti prihodek ali znižati stroške poslovanja.

Slika 6: Načini uporabe interneta



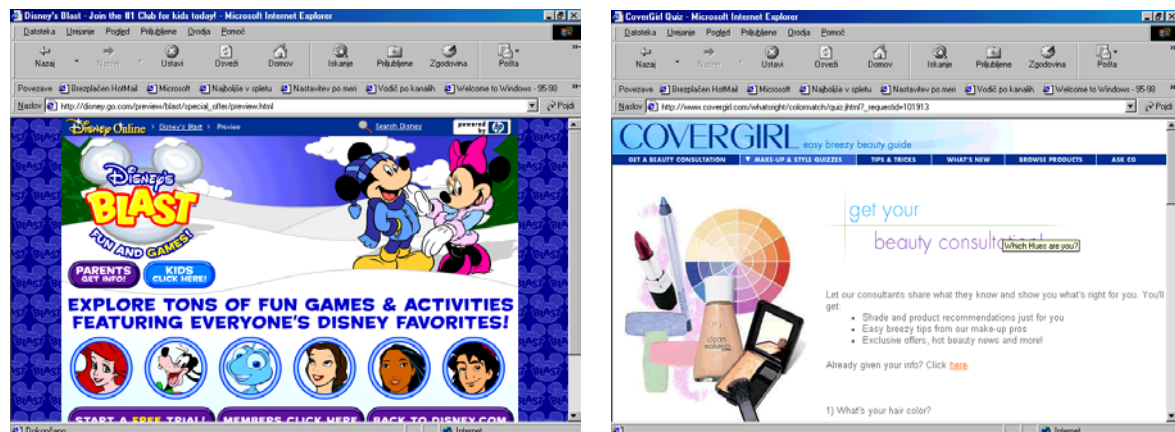
Vir: Lindström in Andersen, 2000, str. 61.

Glede na omenjene cilje avtorja razlikujeta med tremi zvrstmi spletnih strani, in sicer med interaktivnimi, komercialnimi in operativnimi. Najtežje je po njunem prepričanju izmeriti vrednost interaktivnih strani, saj ne vključujejo transakcij. Kot je razvidno že iz samega imena, tovrstne spletne strani omogočajo interakcijo med podjetjem oziroma njegovo blagovno znamko in porabnikom. Kot primer interaktivnih spletnih strani Lindström in Andersen navajata Disneyeve spletne strani (Slika 7); podjetje dnevno spreminja vsebino, poleg tega pa vsak teden doda 20 do 25 novih iger in pravljic. Disney je eno izmed prvih podjetij, ki so znala koncept razvedrila uspešno prenesti na internet in s tem tudi ustvarjati prihodke. Sodelovanje v igrah je sicer zastoj, toda igralec lahko doseže dober rezultat samo, če kupi dodatno opremo. Lindström in Andersen (2000, str. 42) navajata, da se je leta 2000 samo z vzdrževanjem spletnih strani Disney Daily Blast ukvarjalo več sto zaposlenih.

Igre so le ena izmed možnih oblik interaktivnosti. Druge oblike interaktivnosti so tekmovanja/natečaji (npr. Kodak za najboljšo fotografijo), kvizi o poznavanju izdelka in blagovne znamke (npr. Budweiser), elektronska pošta, svetovanje (npr. Covergirl, Slika 7), skupnosti (npr. Pampers Parents Club), pogovori z izmišljenim likom (npr. rubrika »Pogovori z mamom« na spletnih straneh blagovne znamke Ragu - Unilever), uporaba inteligentne navigacije³⁴ (npr. »pametni hladilnik« na spletnih straneh podjetja Kratfoods.com: »Povejte nam, katere sestavine imate v hladilniku, in poslali vam bomo recept.«) ipd.

³⁴ Vir: Zehn Ansätze für die Interaktive Präsentation einer Markenwelt, 2001, str. 84.

Slika 7: Primera interaktivnih spletnih strani: Disney Blast in Covergirl



Vir: Disney, Covergirl, 2003.

Druga zvrst spletnih strani po Lindströmu in Andersenu so komercialne spletne strani, ki omogočajo prodajo oziroma nakup prek interneta. Z zornega kota ustreznosti za prodajo prek interneta obstajajo pomembne razlike med izdelki. Tako naj bi bili za tovrstno prodajo najprimernejši finančne in zavarovalne storitve, računalniški programi in oprema, turistične storitve, knjige, glasba in darila. Logično je pričakovati, da je internet manj primeren za prodajo izdelkov, ki jih kupec želi pred nakupom otipati in občutiti (npr. oblačila, parfumi, rože in hrana), vendar lahko v tem primeru porabnikovo zaznano tveganje močno zmanjša blagovna znamka, ki ji porabnik zaupa. Levy in Weitz (2001, str. 92) navajata šest ključnih dejavnikov uspeha spletnih trgovcev, in sicer (1) *močna blagovna znamka trgovca*, (2) *sposobnost posredovati porabniku relevantne informacije*, (3) *ponudba dopolnilnih izdelkov in storitev* (npr. poleg ponudbe oblačil tudi ponudba modnih dodatkov, možnost krajšanja in oženja oblačil, nasveti za vzdrževanje oblačil ipd.), (4) *edinstvena ponudba*, ki je najučinkovitejši način za razlikovanje od konkurentov ter preprečevanje potencialne cenovne konkurence, (5) *način predstavitve* (hitrost prenosa podatkov, enostavnost premikanja po spletnih straneh podjetja ter njihov vizualni izgled) ter (6) *učinkovitost distribucije* (učinkovit sistem sprejemanja naročil, priprave pošiljke in dostave tako s stroškovnega vidika kot tudi točnosti izpolnjevanja naročil).

Največje možnosti za uspešno prodajo prek interneta imajo kataloški trgovci, ki razpolagajo s potrebnimi viri in znanji, ter močni trgovci s fizičnimi lokacijami, ki jih porabniki poznajo in jim zaupajo. Poleg tega imajo ti trgovci znanje in izkušnje na področju trženja v trgovini na drobno in učinkovitejše tržne poti v primerjavi s spletnimi trgovci brez fizičnih prodajaln. Internet ponuja priložnosti tudi za proizvajalce, ki lahko svoje izdelke ponudijo porabnikom neposredno in s tem obidejo trgovske posrednike. Vendar pa proizvajalci nimajo izkušenj z dejavnostjo trgovine na drobno, oblikovanjem učinkovitega prodajnega sortimenta in zbiranjem informacij o končnih porabnikih (Levy, Weitz, 2001, str. 96-99).

Poleg interaktivnih in komercialnih spletnih strani Lindström in Andersen navajata še t. i. operativne spletne strani, ki vključujejo intranet in ektranet. V obeh primerih je dostop do spletnih strani omejen. V prvem primeru gre za mrežno vzpostavljen informacijski sistem znotraj podjetja, do katerega imajo dostop le zaposleni, v drugem primeru pa imajo prek gesla dostop tudi kupci, dobavitelji ipd. Možnosti uporabe intraneta in ektraneta pri razvoju blagovne znamke obravnavam kasneje pri orodjih interneta.

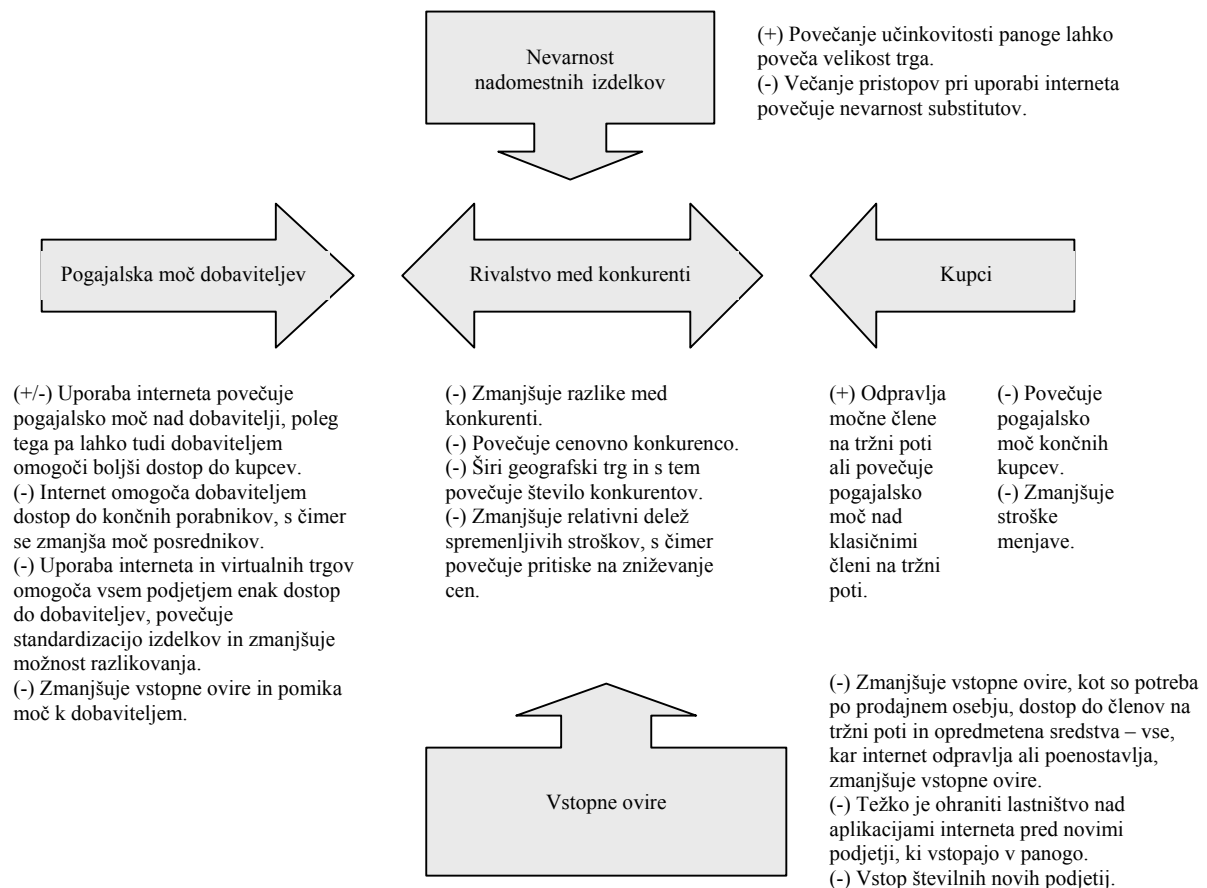
Kako graditi močno blagovno znamko s pomočjo interneta? V devetdesetih letih so bili nekateri prepričani, da internet zahteva povsem drugačen pristop k razvoju blagovne znamke. Po drugi strani pa praksa kaže, da podjetja uporabljajo internet predvsem kot dodatno orodje za tržno komuniciranje, pri čemer pogosto zanemarjajo prednosti interneta, saj ga obravnavajo na enak način kot klasične instrumente tržnega komuniciranja. V nadaljevanju predstavljam Porterjev in Aakerjev pogled na vlogo interneta in ustrezen pristop k njegovi uporabi.

Porter (2001) sicer ni proučeval interneta neposredno v povezavi z blagovno znamko, je pa njegovo razmišljanje o tem, kako internet vpliva na tržno strukturo in kako ga naj podjetja pravilno uporabijo, zelo koristno tudi pri obravnavanju interneta kot trženjskega orodja za razvoj blagovne znamke. Avtor poudarja, da morajo podjetja obravnavati internet kot komplementarno orodje, ne pa kot nevarnost za kanibalizacijo klasičnih načinov konkuriranja. Razmišljanje, da internet vse spreminja, je nevarno in je mnoga podjetja pripeljalo do napačnih odločitev, kamor sodijo premiki konkuriranja na osnovi kakovosti in storitev k cenovnemu konkuriranju ter neustrezna partnerstva. Zaradi vse večjega prepletanja fizičnega in virtualnega sveta izraza *nova* in *stara ekonomija* po Porterjevem mnenju izgubljata pomen. Izraz *nova ekonomija* ne pomeni nič drugega kot staro ekonomijo z dostopom do nove tehnologije. Izrazi *e-poslovanje*, *e-strategija* in *nova ekonomija* so problematični, saj spodbujajo managerje, da internet obravnavajo ločeno od ostalega poslovanja. Posledica takšnega razmišljanja so lahko poenostavljeni pristopi in posnemanje konkurentov, namesto da bi podjetje internet uporabilo za povečanje razlikovalnosti svojih strategij. Samo z integracijo interneta v celotno poslovno strategijo bo nova tehnologija postala močno orodje za doseganje konkurenčne prednosti (Porter, 2001, str. 73).

Slika 8 prikazuje Porterjev model o vplivu interneta na tržno strukturo. Večina vplivov interneta na poslovanje podjetij je negativnih: internet zmanjšuje vstopne ovire, saj zmanjšuje potrebo po prodajnem osebju in uporabi klasičnih tržnih poti. Poleg tega omogoča nove pristope k zadovoljevanju potreb, s čimer ustvarja nove substitute, povečuje rivalstvo med konkurenti, znižuje spremenljive stroške in povečuje relativni delež stalnih stroškov v celotnih stroških, kar povečuje pritisk na zniževanje cen. Bolj ko je ponudba trgovcev na internetu podobna, večji je pomen cenovne konkurence. Internet spreminja panožno strukturo, saj zmanjšuje dobičkonosnost in sposobnost ustvarjanja obranljive prednosti podjetja. Vendar bi bilo po Porterjevem mnenju napačno sprejeti splošen sklep o vplivu interneta na dolgoročno dobičkonosnost panog, saj se ta vpliv med panogami razlikuje. Vprašanje ni, ali

naj podjetje uporablja internet ali ne. Podjetje nima izbire, če želi ostati konkurenčno. Vprašanje je le, kako s pomočjo interneta povečati poslovno uspešnost.

Slika 8: Porterjev model o vplivu interneta na panožno strukturo



Vir: Porter, 2001, str. 67.

Po Porterjevem mnenju je internet danes najmočnejše orodje za povečanje operativne učinkovitosti, vendar pa zgolj povečanje operativne učinkovitosti podjetju ne zagotavlja konkurenčne prednosti. Podjetje mora biti boljše od svojih konkurentov, zato je razlikovalno strateško pozicioniranje ključnega pomena za dolgoročno uspešnost podjetja. Podjetja morajo oblikovati edinstveno kombinacijo koristi in ne slepo posnemati drug drugega. Obstoječa podjetja morajo internet integrirati v celotno poslovno strategijo, najuspešnejša pa bodo tista podjetja, ki bodo internet uporabila za povečanje uspešnosti klasičnega poslovanja ter na ta način poiskala inovativne možnosti posredovanja vrednosti porabniku. Porabniki danes želijo izbirati med različnimi oblikami nakupa in dostave. Prav tako bodo morala tudi podjetja, ki so nastala na internetu, ustvariti edinstveno kombinacijo virtualnih in fizičnih aktivnosti ali pa se osredotočiti zgolj na oskrbovanje tistih segmentov, pri katerih ima internetni model prednost pred klasičnim poslovanjem. Podjetja bodo morala prenehati s konkuriranjem zgolj na osnovi cene in se namesto tega osredotočiti na izbiro, oblikovanje izdelkov, ponudbo storitev, ustvarjanje imidža in druga področja, ki jim omogočajo razlikovanje (Porter, 2001).

Če Porterjevo razmišljanje apliciram na blagovne znamke, so osnovne smernice za razvoj blagovne znamke s pomočjo interneta naslednje: (1) uporaba interneta je za blagovne znamke nujna, (2) razvoj blagovne znamke na internetu mora biti integriran v vse aktivnosti za razvoj blagovne znamke in (3) porabniki morajo blagovno znamko zaznavati kot boljšo od konkurenčnih, zato naj podjetja s pomočjo interneta povečajo dodatno vrednost blagovne znamke za porabnika.

Pomen integriranega pristopa pri uporabi interneta poudarja tudi Aaker (2002, str. 3), ki meni, da so naporji za gradnjo blagovne znamke vse bolj razpršeni, nekonsistentni in 'ad hoc', namesto da bi bili koherentni, konsistentni in integrirani. Potreba po stroškovno učinkovitem razvoju blagovne znamke še nikoli ni bila večja, saj so za večino panog značilne presežne zmogljivosti. Po Aakerjevem mnenju obstajata dva načina za izboljšanje donosnosti naložb v razvoj blagovne znamke: (1) oblikovanje trženjskih programov, ki se bodo razlikovali od konkurenčnih ter bodo povečali zavedanje, nakupno namero ter končno tudi prodajo in tržni delež ali (2) doseganje sinergičnih učinkov posameznih programov razvoja blagovne znamke, pri čemer ima internet ključno vlogo pri povezovanju vseh trženjskih aktivnosti podjetja. Aaker v internetu torej ne vidi samo komplementarnega trženjskega orodja, temveč mu pripisuje *vlogo povezovalca vseh trženjskih naporov za razvoj blagovne znamke*. Da bi internet prispeval h krepitvi blagovne znamke, morata biti organizacijska struktura in organizacijska kultura takšni, da bosta prispevali k ustvarjanju sinergij na dveh ravneh: (1) na splošno med vsemi programi razvoja blagovne znamke ter (2) posebej med internetom in drugimi programi razvoja blagovne znamke. Aaker poudarja, da ima internet lahko vlogo povezovalca samo, če ga pravilno obravnavamo, podjetja pa nanj prepogosto gledajo kot na dodaten medij komuniciranja. Internet kot mehanizem za učinkovito integracijo posameznih trženjskih programov lahko: (1) doda kontinuiteto in globino posameznemu trženjskemu programu ter s tem poveča vpletenost sedanjih in potencialnih porabnikov, (2) služi kot test za ugotavljanje, ali povečati ali zmanjšati proračun sredstev za tržno komuniciranje v drugih medijih, (3) podpira neko značilnost ali storitev, ki razlikuje blagovno znamko od konkurenčnih (npr. prek posredovanja informacij, zabave ali drugih dodatnih vrednosti) in (4) povezuje trženjske aktivnosti v fizičnem in virtualnem okolju (Aaker, 2002, str. 4). Ključnega pomena pri tem je povečati porabnikovo vpletenost, saj je moč blagovne znamke odvisna od odnosa med porabnikom in blagovno znamko.

Osnovno pravilo pri načrtovanju procesa razvoja blagovne znamke na internetu je torej njegova vpetost in skladnost z vsemi aktivnostmi podjetja za razvoj blagovne znamke. Mohammed et al. (2001, str. 529-531) navajajo **proces razvoja blagovne znamke**, ki je sestavljen iz sedmih korakov. Podjetje najprej *jasno opredeli ciljni segment*, pri čemer internet zaradi svojih edinstvenih značilnosti omogoča usmeritev na večje število tržnih segmentov. V naslednjem koraku podjetje čim bolj natančno *opredeli profil porabnika* blagovne znamke z zornega kota sociodemografskih, psihografskih in vedenjskih značilnosti. Poznavanje in razumevanje porabnika omogoča podjetju, da učinkoviteje načrtuje porabnikovo izkušnjo z blagovno znamko na internetu. Opredelitvi profila ciljnega porabnika

sledi *analiza konkurence* v fizičnem svetu in na internetu. Pri analizi konkurentov naj podjetje izhaja iz porabnikovega zaznavanja, kateri možni substituti lahko zadovoljijo njegovo potrebo. Dobro poznavanje porabnikov ter sedanjih in potencialnih konkurentov podjetju omogoča oblikovati privlačno korist za porabnike.³⁵ V četrtem koraku podjetje opredeli *edinstveno prodajno vrednost za porabnika*, ki zajema skupek koristi, ki jih blagovna znamka nudi ciljnim porabnikom. Vrednost naj bo porabnikom razumljiva in privlačna, kar pomeni, da spodbuja pozitivne asociacije v zvezi z blagovno znamko. Peti korak razvoja blagovne znamke zahteva opredelitev *kritičnih točk porabnikove izkušnje z blagovno znamko*, ki se nanašajo na vse vidike porabnikovega zaznavanja blagovne znamke. Sledi *uresničevanje programov razvoja blagovne znamke*, pri čemer naj podjetje upošteva naslednja načela:

- *integriteta*: blagovna znamka naj bo sposobna izpolniti tisto, kar obljublja, tako v fizičnem kot v virtualnem okolju;
- *konsistentnost*: skladnost vseh elementov trženjskega spleta z identiteto in želeno podobo blagovne znamke;
- *potrpežljivost*: vlaganja v razvoj blagovne znamke pomenijo dolgoročno naložbo;
- *odzivnost*: sposobnost pravočasnega odkrivanja in odzivanja spremenjenim porabnikovim željam.

Zadnji korak v procesu razvoja blagovne znamke je *vzpostavitev sistema povratnih informacij*, ki je nujen za ohranitev močne blagovne znamke tudi v prihodnosti. Podjetje ima na voljo številne metode trženjskega raziskovanja za pridobivanje informacij s trga, npr. skupinske pogovore, merjenje zadovoljstva porabnikov ipd.

Predstavljeni proces je po mnenju avtorjev ustrezen tako za razvoj blagovne znamke v fizičnem kot tudi v virtualnem okolju, kljub temu pa obstajajo določene razlike. Kot najpomembnejšo razliko izpostavljam možnost boljšega prilagajanja ponudbe in sporočil na internetu različnim tržnim segmentom ali celo posameznemu porabniku, ki jo omogočata interaktivnost in personalizacija. Primerjava procesa razvoja blagovne znamke v fizičnem in virtualnem okolju je podana v Tabeli 8.

³⁵ Nekatera podjetja pripisujejo poznavanju konkurentov izjemen pomen. Nike denimo s pomočjo tehnike igranja vlog spodbuja kreativno razmišljanje zaposlenih: managerji se morajo vživeti v položaj konkurenčnega podjetja in razmišljati, kako bi podjetje lahko premagalo Nike (Mohammed et al., 2001, str. 530).

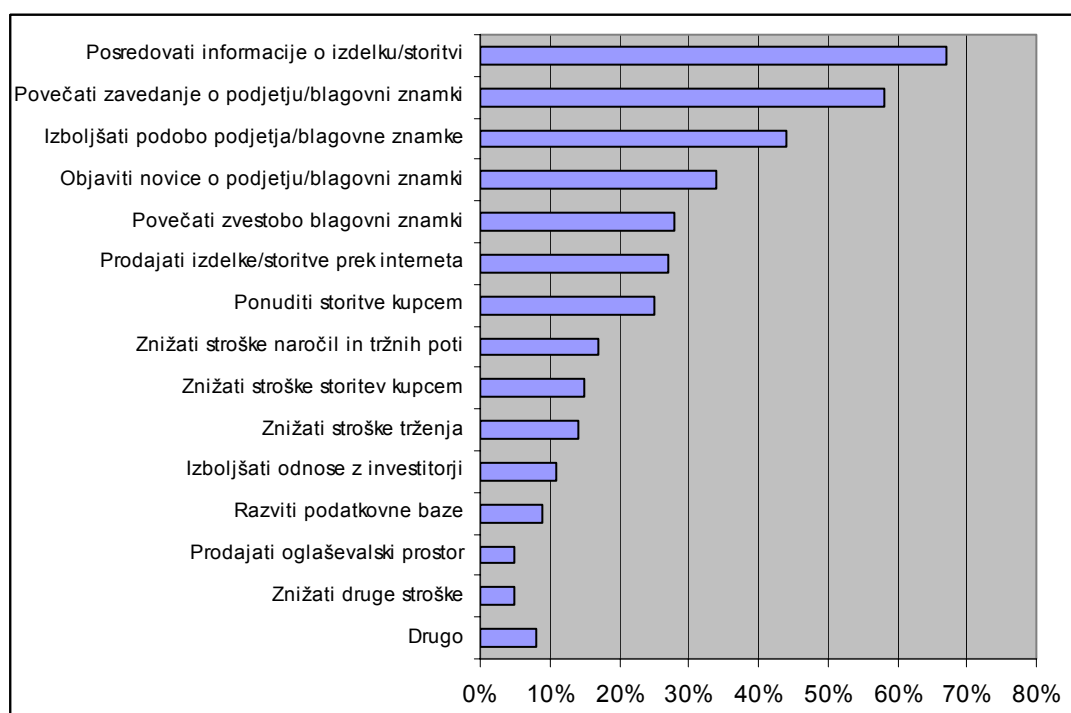
Tabela 8: Primerjava procesa razvoja blagovne znamke v fizičnem in virtualnem okolju

Proces razvoja blagovne znamke	Fizično okolje	Virtualno okolje
<i>Opredelitev ciljnega segmenta</i>	Blagovna znamka je zaradi potrebe po zagotavljanju konsistentnih sporočil usmerjena na omejeno število obvladljivih ciljnih segmentov.	Blagovna znamka je lahko zaradi lažjega prilagajanja sporočil različnim tržnim segmentom usmerjena na večje število ciljnih segmentov.
<i>Razumevanje porabnika</i>	Potrebno je razumevanje okolja in porabnikove želene izkušnje pri nakupu in (u)porabi blagovne znamke.	Potrebno je temeljitejše razumevanje porabnikove želene izkušnje pri nakupu in (u)porabi blagovne znamke.
<i>Poznavanje konkurentov</i>	Potrebno je neprestano spremljanje in ocenjevanje trženjskih aktivnosti sedanjih konkurentov in biti pozoren na potencialne konkurente.	Globalni doseg interneta bistveno povečuje konkurenco, zato je stalno spremljanje trženjskih aktivnosti sedanjih in potencialnih konkurentov ključnega pomena.
<i>Opredelitev vrednosti (koristi) blagovne znamke za porabnika</i>	Želena pozicioniranje blagovne znamke upošteva potrebe, želje in prepričanja ciljnih segmentov.	Internet omogoča boljše in lažje prilagajanje ključnih sporočil o blagovni znamki posameznim tržnim segmentom, kljub temu pa morajo osnovne vrednote blagovne znamke ostati nespremenjene.
<i>Opredelitev kritičnih točk porabnikove izkušnje z blagovno znamko</i>	Proces nakupnega odločanja je tipično poenostavljen odraz vedenja tržnega segmenta s statičnimi ter zato lažje opredeljivimi in obvladljivimi kritičnimi točkami porabnikove izkušnje.	Proces nakupnega odločanja je bolj dinamičen, kritičnih točk porabnikove izkušnje z blagovno znamko pa je neprimerno več kot v fizičnem okolju.
<i>Uresničevanje programov:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Integriteta</i> • <i>Konsistentnost v času</i> • <i>Potrpežljivost</i> • <i>Odzivnost</i> 	Razvoj močne blagovne znamke zahteva čas. Vrednost (korist) blagovne znamke za porabnika usmerja tržno komuniciranje. Podjetje krepi želeno podobo blagovne znamke z uporabo različnih instrumentov tržnega komuniciranja. Gradnja zavedanja in zvestobe zahteva čas in velika vlaganja. Trženjska strategija vključuje načrt postopne rasti in prilagoditve blagovne znamke spremenjenim porabnikovim potrebam, željam in pričakovanjem.	Razvoj močne blagovne znamke zahteva čas, zaradi porabnikovega nepoznavanja novih blagovnih znamk na internetu in nezaupanja v internet je težje pridobiti porabnikovo zaupanje. Vrednost (korist) blagovne znamke za porabnika usmerja tržno komuniciranje. Zaradi možnosti prilagajanja sporočil se zaznavanje in podoba blagovne znamke lahko razlikujeta celo med posameznimi porabniki. Potreba po vlaganju v zavedanje blagovne znamke je s širjenjem uporabe interneta in povečevanjem števila konkurentov vse večja. Če podjetje učinkovito komunicira s ciljnimi porabniki, lahko zvestobo blagovni znamki gradi celo hitreje kot v fizičnem okolju. Dvosmerno komuniciranje omogoča lažje prepoznavanje in prilagajanje potrebam, željam in pričakovanjem različnih tržnih segmentov.
<i>Vzpostavitev sistema povratnih informacij</i>	Zbiranje in analiziranje povratnih informacij s trga je zamudno.	Sodobna orodja omogočajo anonimno, interaktivno in takojšno povratno informacijo, kar povečuje sposobnost prilagajanja podjetja.

Vir: Mohammed et al., 2001, str. 533.

Čeprav so vsi koraki v prikazanem procesu razvoja blagovne znamke na internetu zelo pomembni, v nadaljevanju posebno pozornost namenjam predvsem opredelitvi in razumevanju ciljnih segmentov, opredelitvi koristi za porabnike ter opredelitvi kritičnih točk porabnikove izkušnje blagovne znamke na internetu. Poglobljena obravnava navedenih korakov namreč odkriva dodatne razsežnosti in pripomore k učinkovitejšemu načrtovanju procesa razvoja blagovne znamke na internetu. Pri tem spoznanja avtorjev Mohammed et al. dopolnjujem z ugotovitvami in priporočili drugih avtorjev. Pred tem želim opozoriti še na eno osnovno vprašanje, ki ga Mohammed et al. izrecno niso izpostavili, in sicer, kakšen cilj želi podjetje doseči na internetu. Internet je namreč lahko učinkovito trženjsko orodje za razvoj blagovne znamke samo v primeru, ko podjetje gradnjo blagovne znamke opredeli med ključnimi cilji uporabe interneta. Kania (2001, str. 120) povzema rezultate raziskave združenja Association of National Advertisers o najpomembnejših ciljih ameriških podjetij na svetovnem spletu (Slika 9).

Slika 9 : Cilji, ki jih ameriška podjetja želijo doseči na svetovnem spletu



Vir: Kania, 2001, str. 120.

Iz zgornje slike je razvidno, da želijo ameriška podjetja na internetu v največji meri posredovati informacije, med najpomembnejše cilje pa sodijo tudi cilji, ki so neposredno povezani s krepitvijo blagovne znamke, kot so povečanje zavedanja blagovne znamke, gradnja podobe in povečanje zvestobe blagovni znamki.

Za uresničevanje cilja, povezanega z gradnjo blagovne znamke, mora podjetje pri uporabi interneta izhajati iz poznavanja ciljnega segmenta. Hkrati se je potrebno zavedati, da se

uporabniki interneta razlikujejo od tistih, ki interneta ne uporabljajo. Z naraščanjem uporabe interneta bo razlik med uporabniki in neuporabniki vse manj, a danes se morajo podjetja zavedati obstoja teh razlik pri razvoju blagovne znamke na internetu. To pomeni, da lahko podjetje na internetu cilja na nove tržne segmente, kar je potrebno upoštevati pri oblikovanju trženjske strategije na internetu. Načela ciljnega trženja, ki vključujejo segmentacijo trga, izbor ciljnih segmentov in pozicioniranje, veljajo tudi na internetu. Predvsem v začetnem obdobju so številna podjetja napačno domnevala, da lahko prek interneta komunicirajo z vsakim potencialnim porabnikom. Lindström in Andersen (2000) kot primer navajata številne spletne strani v avtomobilski industriji v začetku leta 1997. Ponudniki so ciljali na vse lastnike avtomobilov, zato so bili zahtevnejši kupci nezadovoljni, saj na internetu niso dobili zelenih informacij. Podjetje mora najprej proučiti potrebe in želje ciljnih segmentov kot tudi njihove značilnosti uporabe interneta. Analiza ciljnih segmentov mora dati odgovore na naslednja vprašanja (Lindström, Andersen, 2000, str. 42):

1. Kdo so ciljni porabniki?
2. Kakšna je njihova sedanja izkušnja z blagovno znamko?
3. Kakšna so njihova pričakovanja pri stiku z blagovno znamko?
4. Kakšne so njihove zahteve?
5. Kaj jih zanima?
6. Katere njihove potrebe lahko podjetje učinkovito zadovolji?

Zgolj prisotnost blagovne znamke na internetu danes ne zadošča več. Naslov spletnega mesta je sredi devetdesetih let signaliziral inovativnost podjetja, saj je bilo to začetno obdobje uporabe interneta, ko so razmeroma redka podjetja imela svoje spletne strani. Obiskovalci spletnih strani so bili v začetnem obdobju še tolerantni do počasnega prenosa spletnih strani, slabe navigacije ali celo občasne nedostopnosti spletnih strani. Danes so pričakovanja uporabnikov interneta že bistveno večja, kar je posledica velikega števila spletnih mest, ki jih uporabniki lahko obišejo ter jih med seboj primerjajo, boljšega poznavanja medija in novih tehnoloških rešitev, ki omogočajo hitrejši prenos podatkov, učinkovitejšo predstavitev blagovne znamke ipd. Porabnikom se danes zdi samoumevno, da ima podjetje/blagovna znamka svojo spletno mesto. Porabniki postajajo vedno bolj kritični in nepotrpežljivi ter hitro ugotovijo, ali podjetje resno obravnava internet in, ali jim ponuja relevantno in privlačno vsebino. Statične spletne strani, ki ostajajo dalj časa ali pa kar ves čas nespremenjene, spletne strani, ki porabnikom ne omogočajo komunikacije s ponudnikom, nerelevantne informacije so samo značilnosti neustreznega spletnega mesta, ki ne izkorišča priložnosti, ki jih internet omogoča, porabnik pa najbrž takega spletnega mesta ne bo nikoli več obiskal. Oseli (2003) navaja, da mora biti spletno mesto informativno, aktualno in vsečno, pomembna pa sta tudi preprosta, smiselna in učinkovita navigacija ter hiter prenos strani in elementov.

Uporabniki interneta se sami odločijo, kdaj in katere strani bodo obiskali. Za porabnike postaja vse bolj samoumevno, da lahko svobodno izražajo mnenje in kritiko. Pričakujejo tudi, da se bo podjetje nemudoma odzvalo na njihove težave in da jih bo obravnavalo kot posameznike. Porabniki lahko svoje stališče do blagovne znamke odražajo na različne načine,

ne le v neposredni komunikaciji s podjetjem. Sami lahko oblikujejo spletne strani, ki odražajo navdušenje ali pa sovraštvo do blagovne znamke; oblikujejo lahko tudi virtualne skupnosti, ki povezujejo ljudi s podobnimi interesi. Vse to kaže, da je blagovna znamka na internetu bolj izpostavljena kot v fizičnem svetu, nadzor podjetja nad porabnikovo celovito izkušnjo z blagovno znamko pa manjši. Po drugi strani internet daje edinstveno priložnost podjetju, da porabnikom pokaže, kako močno se blagovna znamka trudi za njihovo zadovoljstvo (Kapferer, 2000, str. 128).

Podjetje mora na internetu ponuditi vsebino, ki ciljnim segmentom nekaj pomeni. To zahteva **opredelitev koristi**, ki jih naj bi obiskovalec pridobil z obiskom spletnih strani: informacije, zabavo, možnost nakupa in/ali možnost pogovora z drugimi uporabniki interneta. Internet mora v največji možni meri poenostaviti življenje ljudi in ne sme zapravljati njihovega časa. Učinkovit način prihranka porabnikovega časa so odgovori na pogosto zastavljena vprašanja (*FAQ – Frequently Asked Questions*). Raziskave kažejo, da podjetje v dveh do treh mesecih dialoga s porabniki prejme 70 do 80 odstotkov vseh vprašanj (Lindström, Andersen, 2000, str. 119). Oblikovanje takšne rubrike podjetju omogoča, da lahko vire usmeri k bolj ciljni komunikaciji s posameznim porabnikom.

Podjetja na internetu prepogosto obljublajo več, kot so sposobna izpolniti. Porabniki so bili razočarani nad podjetjem *Toys'R'Us*, ki v času praznikov ni pričakovalo tolikšnega obsega naročil in jih zato ni bilo sposobno izpolniti v obljubljenem času. Razočarani porabniki so se pri naslednjem nakupu igrač raje odločili za *e-Toys*. Spletne strani blagovne znamke *Lego*, ki so danes med prvimi tremi najpogosteje obiskanimi stranmi za otroke, so bile v začetnem obdobju slabe in niso omogočale dvosmerne komunikacije s porabnikom. Presenetljivo je, da se je podjetje odločilo za oblikovanje spletnih strani šele potem, ko je ugotovilo, da obstaja že na tisoče spletnih strani o *Lego* kockah, ki so jih oblikovali porabniki. V začetku je bila skrb za oblikovanje spletnih strani prepuščena oddelku za informacijsko tehnologijo, zato je bil poudarek na tehnologiji, ne pa na vsebini. Vsebina, ki jo ponuja spletna stran, mora biti nujno povezana z blagovno znamko, pri čemer mora biti ta povezava logična. Podjetje *Toyota* je denimo na spletnih straneh ponudilo tudi kuharske recepte, ker je ugotovilo, da njihove porabnike to zanima (Lindström, Andersen, 2000, str. 38-41).

Haig (2003, str. 227) meni, da so številne »digitalne« blagovne znamke propadle, ker so v svoji zaslepljenosti s tehnologijo skoraj povsem zanemarile koristi za ciljne porabnike. Trgovec z modnimi oblačili *Boo.com* je propadel po šestih mesecih poslovanja, ker ni bil sposoben izpolniti obljube o modnem doživetju z uporabo sodobne tehnologije. Težave so bile povsem tehničnega značaja, saj porabniki sploh niso imeli dostopa do spletnih strani (Breakenridge, 2001, str. 60). Nasprotno pa je *Yahoo!* primer »digitalne« znamke, ki se je osredotočila na koristi za porabnika. Slogan »Do you Yahoo?« uporabnikom sporoča, da je življenje z uporabo brskalnika *Yahoo!* enostavnejše (Kania, 2001, str. 126).

Osnovna načela razvoja blagovne znamke torej veljajo tudi v primeru razvoja blagovne znamke na internetu: blagovna znamka pomeni predvsem obljubo, ki se mora razlikovati od obljub konkurenčnih blagovnih znamk ter ima vrednost za različne skupine deležnikov. Blagovna znamka mora tudi na internetu (Olle, Riu, 2003):

- *posredovati informacije* – blagovna znamka mora na razumljiv način nekaj povedati o izdelku. Drugače povedano: »Razumeti moram namen osnovne vrednosti ponudbe.«
- *omogočati razlikovanje* – na osnovi tega, kar blagovna znamka pove o izdelku, ga porabnik zaznava kot drugačnega od drugih: »Razumem, kaj mi govoriš, in mislim, da je to nekaj, česar mi drugi niso povedali.«
- *zapeljevati* – pomeni »raison d'etre« vsake blagovne znamke. Prva dva cilja sta podrejena vlogi zapeljevanja. Blagovna znamka naj pove nekaj zanimivega in domiselnega, kar porabnika zapelje.

Blagovna znamka mora v fizičnem in virtualnem okolju sporočiti enake osnovne vrednote. De Chernatony (2002, str. 15) meni, da ima močna blagovna znamka le tri do pet ključnih vrednot, ki jih podjetje ne sme spreminjati, četudi se razmere na trgu spremenijo. Avtor ugotavlja, da se o vrednotah blagovne znamke včasih napačno razmišlja kot o atributih. Pomembno je tudi razlikovati med vrednotami, ki so povezane s skupino izdelkov, ter razlikovalnimi vrednotami, ki blagovno znamko v določeni skupini izdelkov naredijo edinstveno in nenadomestljivo.³⁶ Najbolj ranljive so tiste blagovne znamke, ki temeljijo zgolj na lastnostih in funkcionalnih koristih za ciljne odjemalce, saj jih je konkurentom najlažje posnemati. Vse pomembnejše so čustvene koristi blagovne znamke, ki izdelku dodajajo simboličen pomen in so odraz porabnikove samopodobe. Internet ponuja porabnikom večjo izbiro, zato so čustvene koristi blagovne znamke ključnega pomena. Samo simbolične vrednosti lahko dolgoročno omogočajo doseganje premije in blagovno znamko ščitijo pred cenovno konkurenco ter hkrati naredijo izdelek nenadomestljiv za porabnike.

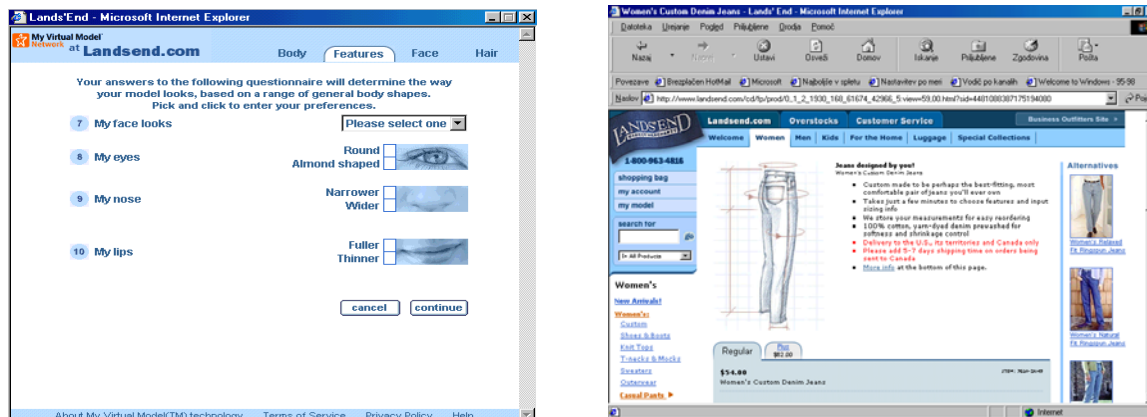
Vprašanje je, kako simbolične vrednosti oziroma čustvene koristi blagovne znamke učinkovito predstaviti s pomočjo neosebnega medija, kot je internet. Ključno vlogo pri tem imata personalizacija in interaktivnost, ki omogočata visoko stopnjo vpletenosti porabnika in s tem razvijanje močnega odnosa med porabnikom in blagovno znamko. S prilagajanjem informacij in ponudbe posameznemu porabniku ter dialogom blagovna znamka sporoča svojo skrb za porabnike ter odzivnost na njihove potrebe in želje, kar je osnova za pridobivanje porabnikovega zaupanja. Obravnavanje porabnika kot posameznika in možnost komuniciranja s podjetjem/blagovno znamko dajeta porabniku občutek, da mu blagovna znamka ponuja nekaj edinstvenega, hkrati pa mu zagotavlja tudi občutek nadzora nad blagovno znamko, saj se porabnik sam odloči, v kolikšni meri želi prilagojeno ponudbo ter kakšna bo intenzivnost njegovega komuniciranja z blagovno znamko. Mohammed et al. (2001, str. 261) opozarjajo, da mora podjetje razumeti, da vsi porabniki ne želijo posebnega

³⁶ De Chernatony kot primer navaja bančne storitve: varnost in enostaven dostop do denarja sta vrednoti, ki sta skupni vsem ponudnikom bančnih storitev. Vsaka banka mora imeti ti dve vrednoti, če sploh želi poslovati. Banka, ki se želi razlikovati od konkurentov, mora zato razviti še druge, samo zanj značilne vrednote.

odnosa z blagovno znamko; takim porabnikom so drugi dejavniki nakupne odločitve pomembnejši od blagovne znamke. Nasprotno pa so možnosti za krepitev odnosa s porabniki večje v primeru visoke porabnikove vpletenosti v nakupno odločitev.

Različne oblike interaktivnosti sem omenila že v prvem delu tega podpoglavja pri predstavitvi različnih zvrsti spletnih strani, zato se v nadaljevanju osredotočam na obravnavo razvoja blagovne znamke s pomočjo personalizacije. **Personalizacija** je možna pri predstavitvi ponudbe in/ali izdelavi izdelka po meri porabnika. Lands' End, eden najbolj znanih kataloških trgovcev na svetu, omogoča porabnikom oblikovanje virtualnega modela po njihovi meri (Slika 10). Porabnik (ženska ali moški) vnese podatke o obliki postave, višini, teži, širini ramen, obliki oči, ustnic itd. Po vnosu podatkov se na zaslonu prikaže tridimenzionalni model opisanih mer. Podjetje svetuje porabniku pri nakupovanju oblačil glede na obliko postave. Porabnik lahko izbira med različnimi stili oblačenja in si s pomočjo virtualnega modela predlagane kose oblačil ogleda z vseh strani.

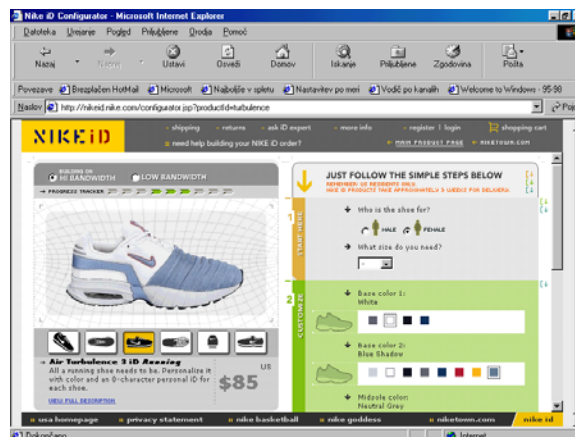
Slika 10: Land's End – primer personalizacije pri predstavitvi ponudbe na internetu in pri izdelavi oblačil po meri porabnika



Vir: Land's End, 2003.

Land's End omogoča tudi izdelavo oblačila po meri porabnika. Trgovec posreduje proizvajalcem podatke o telesnih merah in porabnikove želje ter kupcu v treh tednih dostavi oblačilo na dom. Podjetje je na začetku predvidevalo, da bodo prihodki od naročil po meri porabnika predstavljali do 10 odstotkov celotne prodaje, vendar pa je bila samo v enem letu po uvedbi te storitve skoraj polovica prodanih hlač izdelana po meri porabnika. Izdelki po meri porabnika so navadno 10 do 20 odstotkov dražji. Po raziskavi Jupiter Research je več kot polovica porabnikov pripravljena plačati do 20 odstotkov višjo ceno za izdelke, narejene po meri (Cullen, 2002).

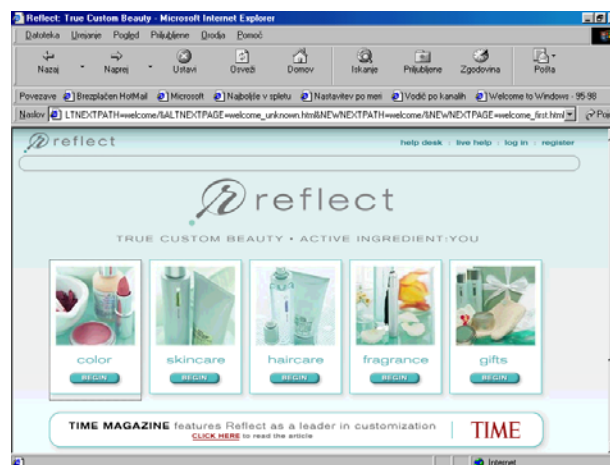
Slika 11: Nike - primer trženja po meri porabnika



Vir: Nike, 2003.

Podobno kot Lands' End tudi Nike omogoča porabnikom, da sodelujejo pri izdelavi končnega izdelka. Na spletni strani blagovne znamke Nike lahko za izbrani model športnih copat izbiramo med paleto barv ter copatom celo damo ime, če to želimo (Slika 11). Porabnik si lahko na zaslonu takoj ogleda izdelek z vseh strani.³⁷

Slika 12: Reflect.com: primer trženja po meri porabnika



Vir: Reflect, 2003.

Reflect.com, spletna trgovina podjetja Procter & Gamble, omogoča zelo visoko stopnjo trženja po meri porabnika (Slika 12). Porabnice lahko izbirajo med številnimi barvami, formulami kreme za obraz ali šampona za lase, oblikami in zunanji podobami embalaže, načini doziranja ipd. Time Magazin je konec leta 2002 razglasil Reflect kot vodilno spletno trgovino na področju trženja po meri porabnika. Porabnica je po prepričanju podjetja lahko

³⁷ Trženje po meri porabnika ima tudi svoje meje: ko je nek 28-leten moški želel prek interneta naročiti športne copate Nike ID z napisom »sweatshop«, ki pomeni žaljivko, ki si jo je Nike nakopal zaradi proizvodnje v revnih državah, je bil Nikejev odgovor: »Just forget it.« (»Pozabi.«) (Cullen, 2002).

zadovoljna samo z izdelki, ki so izdelani posebej zanjo. Kozmetični izdelki so pripravljene na osnovi informacij, ki jih porabnica posreduje o značilnostih kože, poleg tega pa lahko izdelek tudi poimenuje.

Na osnovi pregleda spletnih strani ocenjujem, da Reflect.com gradi blagovno znamko in zaupanje porabnic na številne načine: s hitrim prenosom spletnih strani ter s privlačno in kakovostno oblikovanimi spletnimi stranmi, kar ustvarja občutek zanesljivega in zaupanja vrednega podjetja, z jasno in uporabniku prijazno predstavitvijo strategije podjetja, z učinkovito predstavitvijo edinstvene prodajne vrednosti ponudbe, z jasno navedbo politike varnosti, s prek 5000 strokovnjaki iz 70 držav, ki skrbijo za to, da so izdelki vrhunske kakovosti in izdelani iz najboljših sestavin, s pravočasno dostavo, ki jo obljublajo v 10 dneh, ter z jamstvom za popolno zadovoljstvo: če porabnica z izdelkom ni zadovoljna, podjetje pripravi nov izdelek ali pa ji vrne denar, porabnici pa v nobenem primeru ni potrebno vrniti izdelka. Vsa naročila se shranijo v bazi, zato porabnici ob ponovnem naročilu ni potrebno znova vpisovati podatkov, kar poenostavi in hkrati tudi spodbudi ponovni nakup. Podjetje na spletnih straneh objavlja tudi komentarje zadovoljnih strank, s pomočjo katerih prav tako pridobiva zaupanje potencialnih strank in lahko pospeši proces njihovega nakupnega odločanja.

Trženje po meri porabnika, ki postaja močno orodje za razvoj blagovne znamke, zahteva dobro poznavanje porabnika. Na osnovi razumevanja, kdo uporablja spletne strani, kako jih uporablja, koliko časa se zadrži na spletnih straneh, kaj gleda, kako si prilagaja vsebino spletnih strani ter kaj kupuje, lahko podjetje prilagodi svojo ponudbo, vendar ne na osnovi nekaterih domnev ali predvidevanj, pač pa na osnovi dejstev. Kotler (2003, str. 37) navaja, da je trženje po meri porabnika učinkovito pri prenosnih računalnikih, oblačilih, kozmetiki in vitaminih, težko pa ga je uporabiti pri kompleksnih in zapletenih izdelkih. Druge pomanjkljivosti trženja po meri so po mnenju tega avtorja: večji stroški in posledično višja cena izdelka, ki je kupci morda niso pripravljeni plačati; nekateri kupci ne vedo, kaj želijo, dokler ne vidijo končnega izdelka; kupci ne morejo preklicati naročila; izdelek po meri kupca pa je pogosto tudi težko popraviti.

Ena od ključnih dilem pri uporabi trženja po meri porabnika je, kako poiskati ravnotežje med čim večjo prilagoditvijo blagovne znamke posamezniku na eni strani ter spoštovanjem porabnikove zasebnosti na drugi strani. Možnosti za uspeh bodo v prihodnosti imele le tiste blagovne znamke, ki bodo spoštovale porabnikovo zasebnost. **Vprašanje spoštovanja porabnikove zasebnosti** se nanaša na (Chaffey, 2002, str. 132-136):

1. *Zbiranje osebnih podatkov o porabnikih* – trženje po meri posameznika je možno na osnovi poznavanja posameznega porabnika (njegovih želja in vzorcev nakupnega vedenja). Identifikacija porabnika je možna s pomočjo gesla ali prek namestitve piškotkov v porabnikov osebni računalnik. Piškotki imajo negativni prizvok, saj naj bi bilo z njihovo pomočjo možno pridobiti številko kreditne kartice ali druge zaupne osebne podatke. V resnici za to obstaja le majhna nevarnost, saj piškotki običajno vsebujejo le

identifikacijsko številko in datum zadnjega obiska spletne strani, seveda pa je možno shraniti tudi druge podatke o porabniku. Piškotke uporablja npr. spletno oglaševalsko omrežje DoubleClick za oblikovanje ciljnih skupin za spletne oglase. Nakupovalni vozički spletnih trgovcev vsebujejo piškotke za shranjevanje informacij o tem, kaj kupec želi naročiti. Amazon jih prav tako uporablja: porabnik samo ob prvem nakupu vnese ime, naslov in številko kreditne kartice. Piškotke porabnik lahko odstrani, vendar to ni enostavno. V prihodnosti se bodo uporabniki interneta vedno bolj zavedali uporabe piškotkov in vedno več jih bo poskušalo piškotke odstraniti, kar lahko zmanjša učinkovitost trženja po meri porabnika.

2. *Posredovanje osebnih podatkov tretji strani* – porabnik mora biti natančno seznanjen s tem, katere podatke podjetje zbira o njem in kako jih uporablja.
3. *Pošiljanje neželene elektronske pošte* – v prihodnosti bo vse večji poudarek na trženju, ki bo temeljilo na privolitvi uporabnikov za pošiljanje elektronskih sporočil (ang. *permission marketing*, tudi *opt-in*).

Pomembnejše od vprašanja, kaj kupec dobi, postaja vprašanje, kako dobi tisto, kar kupi. Zaradi izpostavljenosti blagovne znamke v različnih okoljih in medijih mora podjetje skrbno načrtovati porabnikovo izkušnjo z blagovno znamko. **Izkušnja ali doživljanje blagovne znamke** se nanaša na vprašanje, kako ciljni porabniki zaznavajo in interpretirajo vse dražljaje, ki so jim izpostavljeni pri stiku z blagovno znamko. Na porabnikovo izkušnjo v fizičnem okolju še zdaleč ne vpliva samo izdelek, temveč tudi prodajno osebje, fizično okolje v prodajalni, drugi kupci ipd. Porabnikova izkušnja z blagovno znamko na internetu pa je najprej odvisna od njegovega zaznavanja kakovosti spletne strani (uporabnost informacij, enostavnost pregledovanja spletnih strani ipd.). Mohammed et al. (2001, str. 206) so porabnikovo celovito izkušnjo z blagovno znamko razčlenili na sedem vidikov porabnikovega vrednotenja spletnih strani:

1. *Objektivna izkušnja* – nanaša se na osnovno delovanje spletnih strani, predvsem z vidika njihove dostopnosti in posredovanja relevantnih in točnih informacij. Nedostopne ali slabo oblikovane spletne strani, pomanjkljive informacije, napačna navedba cen ipd. negativno vplivajo na porabnikovo izkušnjo z blagovno znamko.
2. *Zaznana izkušnja* – nanaša se na subjektivno oceno spletnih strani. Vsak porabnik drugače zaznava spletno stran: nekaterim porabnikom se bo morda zdel postopek nakupa prek interneta zapleten, medtem ko bodo drugi hitro in brez težav opravili posamezne korake v nakupnem procesu.
3. *Procesna izkušnja* – porabnikova izkušnja ni odvisna le od opravljene transakcije, ampak od celotnega postopka nakupa prek interneta. Avtorji menijo, da se podjetja pogosto preveč osredotočijo zgolj na merjenje količine in vrednosti nakupov, pri tem pa pozabljajo, da se nekateri obiskovalci spletnih strani želijo le informirati o pogojih nakupa, ne da bi imeli namen izdelek resnično kupiti. Ti porabniki se bodo za nakup morda odločili kasneje ali pa bodo nakup opravili v fizični prodajalni.

4. *Izkušnja, povezana z odzivi na dražljaje* – ta vidik izkušnje se nanaša na porabnikovo zaznavanje načina predstavitve izdelkov, ponudbe ipd.
5. *Čutilna izkušnja* - avdio datoteke ali možnost neposrednega stika s predstavnikom podjetja.
6. *Kognitivna in čustvena izkušnja* – odzivi porabnikov so kognitivne narave (npr.: »Po spletnih straneh podjetja se je možno enostavno pomikati.«) in čustvene narave (npr.: »Ta blagovna znamka mi daje dober občutek.«).
7. *Relativna izkušnja* – porabnikove predhodne izkušnje z nakupi v fizičnih prodajalnah ali drugih spletnih trgovinah pomembno vplivajo na njegovo zaznavanje in ocenjevanje kakovosti spletnih strani.

Iz opisanih vidikov celovite porabnikove izkušnje je razvidno, da so se Mohammed et al. osredotočili zgolj na obravnavo porabnikove izkušnje v primeru možnosti nakupa prek interneta, vendar lahko navedene vidike bolj ali manj apliciramo tudi na porabnikovo izkušnjo v primeru, ko podjetje uporablja internet le kot orodje tržnega komuniciranja. Tudi v tem primeru morajo spletne strani zadostiti osnovnim standardom dostopnosti in delovanja (objektivna izkušnja); zaznavanje predstavitve podjetja in njegove ponudbe se med porabniki razlikuje (zaznana izkušnja); na porabnikovo zaznavanje vpliva kakovost celotne predstavitve: preglednost ponudbe, enostavnost navigacije, čim manjše število klikov za pridobitev zelenih informacij (procesna izkušnja in izkušnja, povezana z odzivi na dražljaje). Predstavitev ponudbe, ki vpliva ne samo na vid, ampak tudi na druga čutila (npr. sluh) je prav tako lahko pomemben del porabnikove celovite izkušnje (izkušnja na osnovi čutil), ki je skupek razumskega in čustvenega zaznavanja (kognitivna in čustvena izkušnja). Zelo pomembna je tudi v tem primeru relativna izkušnja, saj obiskovalci ocenjujejo kakovost spletnih strani podjetja/blagovne znamke v primerjavi s kakovostjo drugih spletnih strani. Pri tem pa niso pomembne zgolj spletne strani konkurenčnih podjetij/blagovnih znamk, ampak tudi vse druge spletne strani, ki jih porabniki obišejo. Na osnovi ogleda različnih spletnih strani si porabniki namreč ustvarijo svojo lastno predstavo, kaj internet omogoča in kakšna je kakovostna spletna predstavitev podjetja/blagovne znamke.

Čeprav je razčlenitev porabnikove celovite izkušnje, ki jo navajajo Mohammed et al., koristna v tem smislu, da spodbuja podjetja k bolj sistematičnemu in celovitemu načrtovanju porabnikovega stika z blagovno znamko, ocenjujem, da tako natančno razčlenjevanje ni potrebno, saj se posamezni vidiki porabnikove izkušnje dopolnjujejo in tudi prekrivajo med seboj. Ključnega pomena je ugotovitev, da vsi elementi spletne predstavitve ter ostalih orodij interneta oblikujejo porabnikovo doživljanje blagovne znamke, ki mora biti konsistentno s porabnikovim doživljanjem blagovne znamke v fizičnem svetu.

Porabnikova izkušnja z blagovno znamko se v času razvija in spreminja. V zvezi s tem Mohammed et al. (2001, str. 209-216) razlikujejo med štirimi stopnjami porabnikovega doživljanja, pri čemer se ponovno osredotočajo zgolj na spletne strani. Porabniki najprej oblikujejo *izkušnjo, povezano z delovanjem spletnih strani* (ustreznost spletnih strani z vidika

hitrosti prenosa podatkov, uporabnosti, enostavnosti pomikanja po spletni strani, zanesljivosti in varnosti). Drugo stopnjo predstavlja *doživljanje zasebnosti*³⁸ (porabnik ima občutek, da blagovna znamka dobro zadovoljuje njegove individualne potrebe in želje, ga razume, in da ji lahko zaupa). Na tretji stopnji lahko *blagovna znamka postane del porabnika* (porabnik želi pripadati skupnosti blagovne znamke ali pa razmišlja o tem, kaj piše na spletnih straneh, četudi trenutno ne uporablja interneta). Na zadnji, četrti, stopnji pa je porabnikova izkušnja z blagovno znamko tako močna, da želi svojo zgodbo deliti z drugimi.

Pozitivna izkušnja z blagovno znamko povečuje porabnikovo zaupanje v blagovno znamko, ki lahko vodi do zvestobe blagovni znamki. Učinek interneta na zvestobo blagovni znamki je pomemben za vse blagovne znamke, tudi tiste, ki internet uporabljajo samo kot medij tržnega komuniciranja. Kogovšek (2001) pravi, da »zvestoba temelji predvsem na številnih zaporednih pozitivnih izkušnjah obiskovalcev, zato mora spletna stran ne le zadovoljevati, temveč celo navduševati kupca v vseh pogledih: od prvega vtisa, delovanja in estetike strani, koristnosti in ažurnosti ponudbe, varnosti in zanesljivosti storitev do hitrih in kakovostnih odzivov servisne službe in številnih dodatnih vrednosti na vseh korakih«.

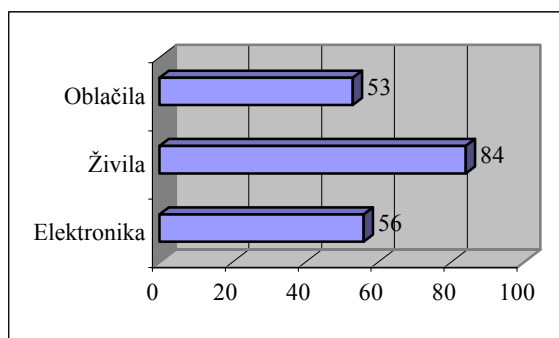
Vprašanje o zvestobi na internetu sta obravnavala tudi Reichheld in Schefter (2000), ki sta podala kritični pogled na zelo aktualno dilemo, značilno za konec devetdesetih let, ali je v dobi interneta sploh še smiselno govoriti o zvestobi blagovni znamki. Avtorja, v nasprotju s takrat razširjenim prepričanjem, trdita, da pravilna uporaba interneta lahko poveča zvestobo blagovni znamki; podjetje lahko s pomočjo interneta izboljša komunikacijo s kupci, bolje spozna ter se odziva na potrebe in želje kupcev, zmanjša transakcijske stroške kupcev in poveča njihovo udobje nakupovanja, kar je osnova za razvoj močnih in trajnih odnosov. **Zvestoba** tudi v virtualnem okolju temelji na pridobivanju zaupanja ciljnih porabnikov na osnovi učinkovitega in konsistentnega posredovanja celovite izkušnje. Na osnovi proučevanja vzorcev ponovnih nakupov pri vodilnih spletnih trgovcih sta avtorja ugotovila, da zvestoba kupcev na internetu ne temelji na tehnologiji, temveč na privlačni predstavitvi ponudbe, udobju, kakovostnih storitvah, jasni in zaupanja vredni politiki zasebnosti, razumnih stroških pošiljanja ter pravočasni dostavi (Reichheld, Schefter, 2000, str. 113). Razmišljanje podjetij, da se bolj izplača vlagati v pridobivanje novih, ne pa tudi v ohranitev sedanjih kupcev, ker naj bi tehnologija omogočila kupcem iskanje najugodnejšega ponudnika, je po njunem mnenju zgrešeno. Še več, avtorja opozarjata, da podjetje dolgoročno ne more preživeti brez zvestih kupcev.

Zaradi naraščajočega števila ponudnikov na internetu naraščajo tudi stroški pridobivanja novih kupcev. Stroški pridobivanja novih kupcev so za čiste spletne trgovce višji v primerjavi

³⁸ Podjetje lahko tak občutek ustvari s prilagajanjem ponudbe posameznemu porabniku, npr. my Yahoo! (glej Prilogo 2).

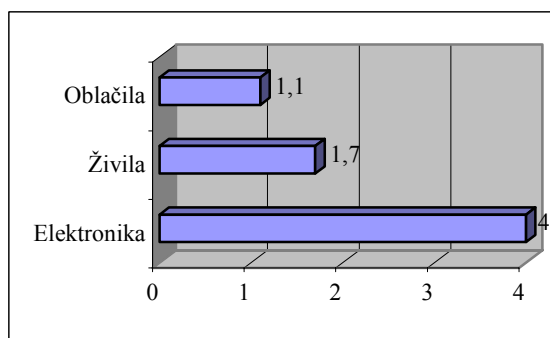
s trgovci s fizičnimi prodajalnami.³⁹ Reichheld in Schefter (2000, str. 110) navajata kot primer trgovce z oblačili: stroški pridobivanja novega kupca so v primeru čistega spletnega trgovca 20 do 40 odstotkov višji v primerjavi s trgovcem, ki posluje v fizičnem in virtualnem okolju. Podjetji Bain&Company in Mainspring sta leta 2000 analizirali stroške pridobitve novega kupca na internetu (Slika 13), število let, potrebnih za doseganje ničelnega dobička (Slika 14), ter odstotek izgubljenih kupcev, preden podjetje doseže točko preloma (Slika 15), za tri skupine izdelkov: oblačila, živila in elektroniko. Analiza je pokazala, da morajo podjetja v večini panog zadržati kupce vsaj 2 do 3 leta, da se jim povrne začetna naložba. V nekaterih panogah tudi do 50 odstotkov novih kupcev preneha kupovati pri podjetju v manj kot 3 letih (Reichheld, Schefter, 2000, str. 110).

Slika 13: Povprečni stroški pridobitve novega kupca na internetu (v dolarjih)



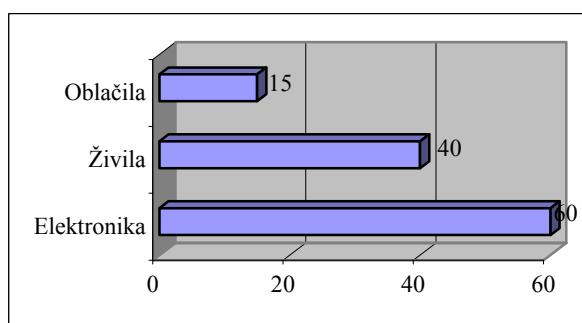
Vir: Reichheld, Schefter, 2000, str. 111.

Slika 14: Število let, potrebnih za doseg točke preloma



Vir: Reichheld, Schefter, 2000, str. 111.

Slika 15: Odstotek izgubljenih kupcev, preden podjetje doseže točko preloma



Vir: Reichheld, Schefter, 2000, str. 111.

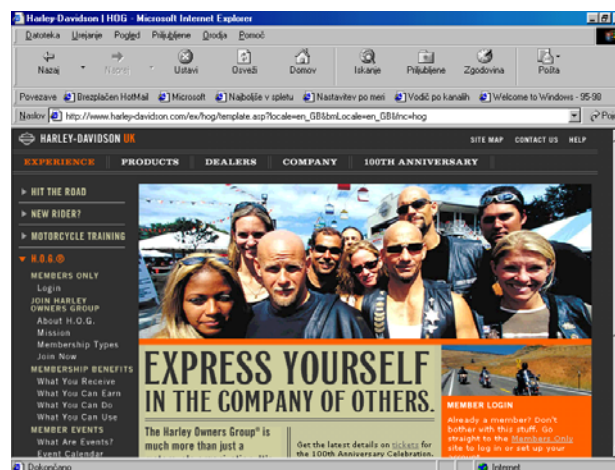
Porabniki se med seboj razlikujejo po nagnjenosti k zvestobi določenemu ponudniku ali blagovni znamki. Reichheld in Schefter (2000, str. 111) sta opredelila dve skupini kupcev na internetu, pri katerih je možno razvijati dolgoročne odnose: prvo skupino predstavljajo kupci,

³⁹ Hoffman in Novak navajata, da so povprečni stroški pridobivanja novih kupcev na internetu leta 2000 znašali od 100 do 500 dolarjev, medtem ko so ti stroški za trgovce s fizičnimi lokacijami znašali manj kot 25 dolarjev (Sharma, Krishnan, 2000, str. 321). Povprečni stroški pridobitve novega kupca na internetu so leta 2001 v Evropi znašali 170 dolarjev (Kracklauer et al., 2001, str. 151).

ki cenijo predvsem ugodje - ti kupci želijo poslovati s podjetjem, ki jim olajša življenje in so za to ugodje pripravljeni plačati več. So racionalni, vendar ne obsedeni s ceno, poleg tega so tudi nagnjeni k zvestobi. Drugo skupino predstavljajo kupci, ki jim je pomembna predvsem blagovna znamka. Tudi ti kupci iščejo dolgoročne odnose. Avtorja tudi navajata, da je leta 2000 le manj kot petina podjetij skrbno spremljala delež zadržanih kupcev, čeprav je na internetu veliko lažje slediti nakupnim navadam kupcev in njihovim preferencam kot v fizičnem okolju, še manj podjetij pa je poskušalo sistematično proučiti, zakaj so izgubila kupce (Reichheld, Schefter, 2000, str. 111).

Eden izmed učinkovitih načinov za povečevanje zvestobe blagovni znamki na internetu so **skupnosti**, ki jih lahko oblikujejo porabniki sami ali podjetje. V slednjem primeru se predstavniki podjetja pogovarjajo s porabniki ter jim posredujejo informacije in nasvete. Virtualne skupnosti so prav tako odraz moči porabnikov, hkrati pa so lahko tudi močno orodje za razvoj tesnega odnosa s porabniki. Skupnosti nastanejo s sodelovanjem podjetja ali brez njega. Izkušnje tujih podjetij so pokazale, da skupnosti spodbujajo porabnike k ponovnemu obisku ter podaljšujejo povprečno dolžino časa, ki ga porabniki porabijo za obisk spletne strani (Kania, 2001, str. 38). Ena najbolj znanih je skupnost lastnikov motorjev Harley Davidson, imenovana H.O.G. (Harley Owner Group) (Slika 16). Spletna stran blagovne znamke omogoča povezavo na spletno stran skupnosti, ki združuje prek 650.000 navdušenih lastnikov omenjenih motorjev po vsem svetu. Harley Davidson sodi med najbolj karizmatične blagovne znamke; porabniki ji svojo pripadnost in naklonjenost izražajo na različne načine, med drugim tudi s tetoviranim simbolom blagovne znamke.

Slika 16: H.O.G. – virtualna skupnost lastnikov motorjev Harley Davidson



Vir: Harley Davidson, 2003.

Kot rečeno, je pridobitev porabnikovega zaupanja izjemno pomembna za povečevanje zvestobe blagovni znamki, zlasti v primeru možnosti nakupa prek interneta. Zaupanje v nove »digitalne« znamke je zaradi porabnikovega nepoznavanja teh znamk in precejšnjega nezaupanja v varnost plačevanja prek interneta težko pridobiti, vendar to ne pomeni, da se

blagovnim znamkam, ki so nastale v fizičnem svetu, na internetu ni potrebno truditi za ohranjanje porabnikovega zaupanja. V nadaljevanju obravnavam pomen zaupanja in kako ga pridobiti. Delgado-Ballester in Manuera-Aleman (2001) sta zaupanje proučevala v kontekstu zvestobe blagovni znamki. Avtorja ugotavljata, da obstoječa literatura obravnava zvestobo najpogosteje kot odraz porabnikovega splošnega zadovoljstva z blagovno znamko, medtem ko se je pomenu zaupanja doslej namenjalo premalo pozornosti. **Zaupanje** pomeni občutek varnosti, da bo blagovna znamka izpolnila porabnikova pričakovanja. Obstajata dve dimenziji zaupanja blagovni znamki. Prva dimenzija je zanesljivost blagovne znamke, ki pomeni njeno sposobnost, da zadovolji porabnikovo potrebo; zagotavlja stalno raven kakovosti in porabniku ponuja želen izdelek. Ta dimenzija zaupanja se nanaša na obljubo o prihodnjem delovanju blagovne znamke. Druga dimenzija zaupanja je abstraktna, vezana na čustveno komponento, in pomeni ustvarjanje občutka varnosti v novi in nepreizkušeni situaciji. Zaupanje je pomembno v razmerah nepopolnih informacij, ko je odločitev za porabnika pomembna, rezultat odločitve pa negotov. Pomembnost nakupne odločitve se odraža v stopnji porabnikove vpletenosti: bolj ko je odločitev pomembna, višja je porabnikova vpletenost v nakupno odločitev in večji je pomen zaupanja (Delgado-Ballester, Manuera-Aleman, 2001, str. 1242-1243).

Delgado-Ballester in Manuera-Aleman (2001, str. 1243) pravita, da je zaupanje mogoče pridobiti le postopoma. Zaupanje je posledica porabnikovega zadovoljstva pri uporabi izdelka, pa tudi komunikacijskih sporočil (oglasil, informacije od ust do ust, ugled blagovne znamke). Zaupanje je mogoče pridobiti s poslušanjem porabnikov in odzivanjem na njihove pripombe, s konsistentnostjo sporočil o blagovni znamki in s poštenostjo (Richman, 2001). Mohammed et al. (2001, str. 250) k temu dodajajo še izpolnjevanje obljub, delovanje v korist kupca (npr. podjetje kupcu predlaga kasnejši nakup, če bi bil takojšnji nakup za kupca manj ugoden), posredovanje informacij o podjetju, kar porabnikom omogoča boljše razumevanje delovanja podjetja, navedbo uveljavljenih podjetij kot jamstva varnosti (npr. Visa, Eurocard ipd.) ter razvoj partnerske znamke. Rezultati raziskave Jupiter Communications so pokazali, da so ključni dejavniki zaupanja močna blagovna znamka, informacije od ust do ust, pozitivne izkušnje pri nakupovanju prek interneta, kakovost spletne strani in količina informacij (Kania, 2001, str. 20).

Reichheld in Shefter (2000, str. 108) navajata primer zelo svojevrstnega načina pridobivanja zaupanja, ki je značilen za vzajemni sklad Vanguard. Podjetje uporabnikom zelo oteži dostop do spletnih strani. Imetniki računov morajo najprej zaprositi za geslo, ki ga podjetje ne pošlje prek elektronske pošte, temveč z navadno pošto, s čimer želi poudariti skrb podjetja za varovanje osebnih podatkov komitentov. Uporabniki si morajo nato naložiti dodaten brskalnik, kar traja uro ali več! Čeprav je takšen pristop povsem v nasprotju s temeljnimi načeli dobrega spletnega mesta, viri navajajo, da podjetje prek interneta opravi 40 odstotkov celotnega poslovanja, prejelo pa je tudi številne nagrade, med drugim tudi nagrado za spletno stran.

Zaupanje je povezano s poznavanjem in zavedanjem blagovne znamke. Po mnenju Siegla, predsednika trženja v podjetju [Excite@Home](#), leta 2001 še ni bilo močnih blagovnih znamk na internetu (Kania, 2001, str. 12). Nekatere blagovne znamke so sicer dosegle visoko stopnjo zavedanja, vendar se zavedanje še ni prevedlo v naklonjenost in zvestobo blagovni znamki. Tabela 9 prikazuje blagovne znamke z najvišjo stopnjo zavedanja blagovnih znamk v najpomembnejših skupinah izdelkov za nakup prek interneta v ZDA leta 1999.

Tabela 9: Blagovne znamke z najvišjo stopnjo zavedanja v letu 1999

Skupina izdelkov	Blagovna znamka
Knjige	Amazon
Glasba/Video	Amazon
Računalniška oprema	Dell, Gateway
Računalniški programi	Microsoft, Egghead
Turistične storitve	Travelocity, Priceline
Oblačila	The Gap, Land's End
Finančne storitve	Schwab, E*Trade
Igrače	eToys, Toys'R'Us
Kozmetični izdelki	Avon
Elektronika	Nobena blagovna znamka ni posebej prepoznavna
Fitnes	Nobena blagovna znamka ni posebej prepoznavna

Vir: Kania, 2001, str. 14.

Iz zgornje tabele je razvidno, da je večina blagovnih znamk z najvišjo stopnjo zavedanja poznanih tudi v fizičnem svetu. Njihova ključna prednost v primerjavi z blagovnimi znamkami, ki so nastale na internetu, je zagotovo ta, da jih porabniki poznajo in jim zaupajo. Kljub temu nekateri spletni trgovci predstavljajo velik izziv za klasične trgovce (npr. Amazon za Barnes & Noble, eToys za Toys'R'Us, E*Trade za Schwab ipd.), njihova prednost pa je predvsem v poznavanju tehnologije. Za uveljavitev spletnega trgovca je zaupanje ključnega pomena, vendar pa številni trgovci na internetu porabnikom še niso poznani do te mere, da bi jim zaupali. Raziskava, ki sta jo izvedla Cheskin Research in Sapient, je pokazala na močno povezanost med porabnikovim poznavanjem blagovne znamke in zaupanjem. Nasprotno pa ni močne povezanosti med obiskanostjo spletnih strani in zaupanjem. Če porabniki obišejo spletno stran, to še ne pomeni, da blagovni znamki zaupajo. Z namenom povečanja zavedanja blagovne znamke na internetu so številna podjetja močno povečala proračun sredstev za tržno komuniciranje v klasičnih medijih (TV, radio, plakati ipd.) (Kania, 2001, str. 19). Višja stopnja zavedanja blagovne znamke lahko vodi do naklonjenosti in zvestobe blagovne znamke. Rezultati raziskave IntelliQuest kažejo na primeru spletnih strani oblačil, da obstaja močna pozitivna povezanost med zavedanjem in deležem obiskovalcev spletnih strani, ki so opravili nakup. Kljub povedanemu se visoka stopnja zavedanja blagovne znamke ne pretvori nujno v naklonjenost blagovni znamki. Nekatere blagovne znamke imajo nizko stopnjo zavedanja, toda (relativno gledano) visoko stopnjo porabnikove naklonjenosti: Eddie Bauer

ima denimo večjo stopnjo zavedanja v primerjavi z Nordstromom, vendar pa je delež obiskovalcev, ki opravijo nakup, pri slednjem večji (Kania, 2001, str. 123).

Čeprav se večina avtorjev osredotoča na obravnavo spletnih strani, imajo podjetja na voljo še druga **orodja za razvoj blagovne znamke na internetu**. Aaker in Joachimsthaler (2000, str. 237) poleg spletnih strani obravnavata še spletno oglaševanje in sponzorstvo, elektronsko pošto, intranet, ekstranet ter odnose z javnostmi na internetu. Skladno s konceptom integriranega pristopa k razvoju blagovne znamke mora biti uporaba vseh navedenih orodij interneta usklajena s klasičnimi orodji razvoja blagovne znamke v fizičnem svetu. Orodja interneta so z razvojem interneta v zadnjih nekaj letih postala že zelo kompleksna, vsako izmed njih pa zahteva posebno obravnavo, zato jih samo na kratko predstavljam. Aakerjeva in Joachimsthalerjeva spoznanja dopolnjujem z ugotovitvami in priporočili drugih tujih in domačih avtorjev.

1. Spletne strani so po mnenju Aakerja in Joachimsthalerja (2000, str. 237) potencialno najmočnejše orodje interneta za razvoj blagovne znamke. Spletne strani omogočajo prilagajanje vsebine izbranim ciljnim segmentom ter krepitev odnosa med blagovno znamko in porabnikom. V začetnem obdobju so mnoga podjetja predpostavljala, da bo že sama prisotnost podjetja/blagovne znamke na internetu zadoščala za to, da bodo porabniki obiskali spletno mesto, vendar morajo porabniki imeti razlog za ogled spletne strani. Da bi spletno stran obiskali, morajo najprej vedeti, da ta sploh obstaja, zato mora podjetje poskrbeti za vidnost spletnega naslova v klasičnih medijih tržnega komuniciranja, registrirati naslov v čim večjem številu brskalnikov, oblikovati recipročne povezave z različnimi skupinami, združenji ali podjetji ipd. Izjemno pomembno je, da se blagovna znamka nahaja na vrhu seznama rezultatov iskanja. Kogovšek (2001) pravi, da lahko podjetje z uporabo ključnih besed, ki se nanašajo na njegove izdelke/storitve, bistveno izboljša svojo uvrstitev na seznamu zadetkov različnih spletnih brskalnikov, s tem pa poveča možnost, da porabniki obišejo njegovo spletno mesto.

Poleg tega, da si podjetje prizadeva na spletno stran privabiti nove obiskovalce, je pomembno tudi spodbujanje obiskovalcev k ponovnim in daljšim obiskom spletnih strani ter spodbujanje sedanjih obiskovalcev k priporočanju ogleda spletnih strani podjetja drugim ljudem. Kogovšek (2001) navaja, da podjetja največkrat poskušajo obiskovalce spodbuditi k ponovnim in daljšim ogledom spletnih strani s ponudbo brezplačnih vsebin in brezplačnih vzorcev, kuponi in popusti, nagradnimi žrebanji in tekmovanji, koledarji dogodkov, novostmi, nasveti in relevantnimi povezavami. Avtor pravi, da je obiskovalcem treba ponuditi nekaj koristnega in zanimivega, podjetje pa naj že na spletnih straneh omogoča in spodbuja enostavno in uporabniku prijazno priporočanje, npr. v obliki »Povej prijatelju.« ali »Pošlji članek prijatelju.« ipd. Podoben učinek imajo tudi virtualne razglednice, ki pa morajo biti vsebinsko smiselne (Kogovšek, 2001).

Ob ogledu spletne strani mora porabnik dobiti občutek, da se nahaja v svetu blagovne znamke. To pomeni, da morajo biti vsi elementi spletne strani (barve, prikazi ipd.) usklajeni z identiteto in osebnostjo blagovne znamke (Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 242). Podjetja imajo pogosto več blagovnih znamk, ki ciljajo na različne ciljne segmente. Kako naj podjetje v takem primeru učinkovito predstavi posamezne blagovne znamke? Če se podjetje odloči za njihovo predstavitev na korporativnih spletnih straneh, hitro ugotovi, da so možnosti precej omejene, saj mora pri predstavitvi slediti vsebinskim in oblikovnim smernicam krovne strani. Romih (2002) predlaga oblikovanje mikrostrani, ki predstavljajo majhne spletne strani, namenjene izključno eni blagovni znamki. Prednost mikrostrani je, da je vsebinsko in oblikovno lahko popolnoma prilagojena identiteti blagovne znamke, zato daje več možnosti za krepitev odnosa med blagovno znamko in ciljnim porabniki. Avtor navaja, da lahko podjetje mikrostran učinkovito uporabi za poudarjanje konkurenčne prednosti blagovne znamke, izobraževanje porabnikov o blagovni znamki ter pridobivanje podatkov o kupcih.

2. Spletno oglaševanje in sponzoriranje vsebin na drugih spletnih straneh kot trženjsko orodje za razvoj blagovne znamke omogočata večjo vidnost blagovne znamke ter (lahko) spodbujata porabnike k ogledu spletne strani ponudnika (Aaker, Joachimsthaler, str. 238). Najpogostejša oblika spletnih oglasov so *pasice* (ang. *banner*), ki so lahko statične, animirane, interaktivne itd. Sponzoriranje vsebin spletnih strani drugih ponudnikov omogoča podjetju, da izkoristi povezavo z znano blagovno znamko. Tako lahko denimo zavarovalnica spodbudi uporabnike k ogledu svojih spletnih strani z objavo vsebin na spletnih straneh ponudnika avtomobilov.

Po ocenah iz leta 2001 je spletno oglaševanje v Sloveniji doseglo komaj 0,5 odstotka oglaševalskega kolača, v prihodnosti pa naj bi imela ta oblika oglaševanja hitro rast ter v nekaj letih dosegla obseg oglaševanja na prostem. Po optimističnih napovedih naj bi se rast spletnega oglaševanja ustavila šele, ko bo preseglo desetino oglaševalskih proračunov (Kondža, 2002, str. 25). Na spletnih straneh slovenskih podjetij lahko opazimo naraščajoče število oglasov različnih vrst. Kot primer navajam podjetje Citroën Slovenija, ki je februarja 2003 prvi v Sloveniji uporabil lebdeči oglas (ang. *out of banner*) na standardizirani osnovi (Slika 17). Podjetje želi s pomočjo spletnih oglasov okrepiti blagovno znamko, saj naj bi po ocenah raziskav 60 odstotkov vseh kupcev novih avtomobilov opravilo prednakupne dejavnosti na internetu (Kondža, 2003). Podjetje namenja spletnemu oglaševanju iz leta v leto večji delež sredstev za trženje, trenutno 3 odstotke. Za Citroen je internet eden izmed strateških medijev. Vse podružnice po svetu morajo imeti urejene spletne strani skladno z normativi matičnega podjetja in izdelano strategijo spletnega komuniciranja (Kondža, 2003a, str. 31).

Slika 17: Citroën Berlingo: primer lebdeče spletne pasice (naprednega spletnega oglasa)



Vir: MM portal, 2003.

Veliko dilemo pri spletnem oglaševanju predstavlja vprašanje, ali je tovrstno oglaševanje sploh učinkovito. Nekateri veliki spletni oglaševalci, kot so BMW, Coke in Ford, so ugotovili, da pasice niso učinkovite, saj večinoma povzročijo slabo voljo pri porabnikih. Zato so se nekateri raje odločili za prikaze kratkih filmov znanih režiserjev (Adrenalinski oglasi, 2001, str. 19). Kljub temu, da naj bi internet omogočal podrobno merjenje učinkovitosti spletnega oglaševanja, je s tem povezana še vrsta neznank. Trenutno še ni standardizirane metodologije merjenja obiskanosti in vrednotenja spletnega oglaševanja. Najbolj razširjeni merili za vrednotenje spletnega oglaševanja sta *cena na ogled* in *cena na klik*, vendar sta obe problematični z vidika sklepanja o uporabnikih, saj vrsta tehničnih posebnosti (npr. blokiranje piškotkov, »proxy« strežniki⁴⁰ ipd.) onemogoča konsistentno ločevanje in identifikacijo uporabnikov. Ne nazadnje obstajajo tudi številne možnosti poneverjanja obiskanosti spletnih strani. Slovenija se tako trenutno nahaja šele v zelo zgodnji fazi oblikovanja standardov za merjenje učinkovitosti spletnega oglaševanja. Podjetja pa morajo biti zelo previdna pri izbiri ponudnikov, saj so se v začetku leta 2002 cene za spletno oglaševanje razlikovale tudi za 100-krat (Koren, Vehovar, Žabkar, 2002, str. 242).

Podjetji Gral-Iteo in Httpool sta si leta 2002 izmislili blagovno znamko Plesna šola Briljantina, da bi ugotovili, ali je spletno oglaševanje s pasicami učinkovito za gradnjo blagovne znamke, ali je internet ustrezen medij za gradnjo blagovne znamke in ali je spletno oglaševanje enakovredno oglaševanju prek drugih medijev. Oglaševalska akcija je potekala na 16 slovenskih spletnih straneh, pri čemer so merili opaznost spletnega oglasa in prepoznavanje blagovne znamke Briljantina (Slika 18). V raziskavi je sodelovalo okrog 1200 uporabnikov interneta⁴¹, ki so bili razdeljeni v testno in kontrolno skupino. Približno četrtina anketirancev iz skupine, ki je bila izpostavljena oglasu, je oglas opazila, »opaznost« oglasa pa je navedlo tudi šest odstotkov anketirancev iz skupine, ki oglasu sploh niso bili izpostavljeni. Raziskava je torej pokazala, da že ena izpostavitve spletnemu oglasu vpliva na

⁴⁰ »Proxy« strežniki so vmesni strežniki med lokalnimi mrežami ponudnikov dostopa do interneta podjetij in ostalih institucij ter svetovnim spletom (rSOS, 2003).

⁴¹ Velikost vzorca: n=1206; v raziskavi so sodelovali uporabniki interneta, ki so to sami želeli, zato vzorec ni reprezentativen za celotno populacijo uporabnikov interneta v Sloveniji. Največ anketirancev je bilo moškega spola, starih od 18 do 35 let, s srednješolsko ali višjo stopnjo izobrazbe (Bogataj, 2002, str. 8), kar je zanimivo, saj običajno niso uporabniki storitev plesne šole.

prepoznavanje blagovne znamke, še večje učinke pa je možno doseči pri vsaj štirih izpostavitvah oglasu (Bogataj, 2002, str. 8).

Slika 18: Pasica za izmišljeno blagovno znamko Brillantina



Vir: Gral-Iteo, 2002.

3. Intranet, ki predstavlja mrežno povezavo znotraj podjetja, lahko pripomore k razvoju blagovne znamke, saj omogoča boljše razumevanje blagovne znamke in njene identitete med zaposlenimi. Levi Strauss ima na intranetu objavljen celoten model managementa blagovnih znamk vključno z opredelitvijo tržnih segmentov ter opredelitvijo identitete in strategije za vse sedanje in načrtovane blagovne znamke. Prav tako so na intranetu objavljene najboljše ideje za uresničitev strategije blagovne znamke (Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 238). Pri oblikovanju intraneta mora podjetje paziti, da ni informacij preveč; informacije morajo biti za uporabnike koristne in enostavno dostopne.

4. Ekstranet omogoča delen dostop kupcev ali drugih deležnikov do intraneta podjetja. Računalniško podjetje Dell, denimo, je oblikovalo spletne strani Dell Premier Pages, ki prek gesla 200 največjim kupcem podjetja omogočajo dostop. Največji kupci lahko izbirajo med različnimi možnostmi računalniških komponent, ki so prilagojene njihovim računalniškim sistemom, dostop pa imajo tudi do nekaterih notranjih podatkov, kot so podatki o preteklih nakupih in banka tehničnih podatkov (Aaker, Joachimsthaler, 2000, str. 239). Podjetje obravnava kupce kot del podjetja, s čimer pri kupcih ustvarja občutek, da so za podjetje resnično pomembni, kar lahko poveča njihovo zvestobo. Po drugi strani ekstranet povečuje odzivnost in učinkovitost ter znižuje stroške poslovanja.

5. Odnosi z javnostmi na internetu vključujejo različne oblike komuniciranja, ki jih podjetje ne more nadzorovati. To so spletne strani, ki jih oblikujejo porabniki, novičarske skupine, klepetalnice, forumi in skupnosti porabnikov. Porabniki lahko s pomočjo interneta enostavno širijo pozitivne ali negativne informacije o blagovni znamki; doseg in hitrost sta izjemna, stroški širjenja informacij pa zanemarljivi. Podjetje bi moralo na te oblike komuniciranja gledati kot na vir poslovne priložnosti, ne pa kot nekaj, kar je nujno slabo za podjetje. Aaker in Joachimsthaler (2000, str. 240) svetujeta, da se zaposleni vključijo v pogovore med porabniki, ne da bi pri tem razkrili svojo identiteto, ter skrbijo za konstruktivni potek pogovora. Kadar se v javnosti pojavi negativna ali napačna informacija o blagovni znamki ali podjetju, se mora podjetje nemudoma odzvati.

6. Elektronska pošta je prav tako močno orodje, ki prispeva h krepitvi odnosa med blagovno znamko in porabnikom. Porabniki pričakujejo takojšen odziv podjetja, zato se mora podjetje odzvati na prejeta elektronska sporočila v najkrajšem možnem času; odgovor v 24 urah predstavlja na internetu že zelo dolg odzivni čas. Po drugi strani lahko podjetje uporablja elektronsko pošto za obveščanje porabnikov o posebnih dogodkih, s čimer jih ponovno spomni na blagovno znamko. Sporočila morajo prejemnikom nekaj pomeniti, podjetje pa se mora izogibati prepogostemu pošiljanju sporočil. Poleg tega morajo prejemnikom dati možnost, da lahko zavrnejo prejem sporočil v prihodnosti, kar pomeni, da jih mora podjetje izločiti s seznama prejemnikov. Večina podjetij pošilja elektronska sporočila nenačrtno in brez poznavanja prejemnikov. V tem primeru je velika verjetnost, da bodo prejemniki sporočilo izbrisali, ne da bi ga prebrali. Četudi je pošiljanje komercialnih elektronskih sporočil za podjetje stroškovno zelo učinkovito in časovno nezamudno, podjetja vse prepogosto pozabljajo na negativne učinke na zaznavanje blagovne znamke. Porabniki lahko hitro dobijo občutek, da je blagovna znamka vsiljiva in ne spoštuje njihove zasebnosti.

Dosedanja obravnava interneta kot trženjskega orodja za razvoj blagovne znamke se je osredotočala na posamezne stopnje v procesu razvoja blagovne znamke (predvsem na opredelitev ciljnih segmentov, koristi za ciljne porabnike in različnih vidikov doživljanja blagovne znamke) ter različna orodja interneta, pri čemer omenjam tudi posamezne dejavnike oziroma smernice za učinkovito uporabo interneta. **Poznavanje ključnih dejavnikov uspešnega razvoja blagovne znamke na internetu** je pomembno za vsa podjetja, ki želijo s pomočjo interneta razviti ali dodatno okrepiti blagovno znamko, zato v nadaljevanju navajam pregled teh dejavnikov po Carpenterju, Aakerju in Bedburyu.

Carpenter je proučeval, kaj je skupno podjetjem, ki so uspešna pri prodaji prek interneta. Na osnovi tega je opredelil naslednje ključne dejavnike uspeha na internetu (Goldsmith, 2001):

1. *Osredotočenost na povečevanje zavedanja blagovne znamke.* Uspešne blagovne znamke so dobro poznane in se razlikujejo od konkurenčnih blagovnih znamk. Podjetja gradijo zavedanje o obstoju blagovne znamke z učinkovitim tržnim komuniciranjem, ki temelji na uporabi interneta in klasičnih medijev.
2. *Povečevanje porabnikove zvestobe in pripadnosti blagovni znamki,* ki je pogoj za dolgoročno dobičkonosnost. Uspešne blagovne znamke ne pridobivajo zgolj novih kupcev, ampak jih tudi zadržijo. Uspešna podjetja negujejo tesen stik s kupci, oblikujejo virtualne skupnosti, izvajajo programe zvestobe ter kupce spreminjajo v prijatelje, zagovornike in celo »misijonarje« blagovne znamke.
3. *Strateške povezave.* Potrebne so povezave z dobavitelji, spletnimi portali in celo s konkurenti.
4. *Hitrost.* Prednost prvega na trgu lahko pomeni izjemno vstopno oviro za potencialne konkurente.
5. *Dobro poznavanje porabnikov.* Podjetja morajo uporabiti vse razpoložljive načine za prepoznavanje potreb in želja kupcev ter ugotavljanje njihovega doživljanja blagovne znamke.

6. *Pridobivanje slovesa odličnosti.* Izjemno pomembno je, kaj ljudje mislijo o podjetju in blagovni znamki. Uspešna podjetja se zavedajo pomembnosti informacij od ust do ust.
7. *Posredovanje nadpovprečne vrednosti v smislu izbire, kakovosti, funkcionalnosti in dodatnih storitev ter pravočasne in točne dostave.*
8. *Spoštovanje ključnih elementov blagovne znamke.* Uspešna podjetja zelo dobro vedo, kaj naredi njihovo blagovno znamko drugačno od drugih, in znajo te elemente uspešno prenesti iz fizičnega sveta na internet.
9. *Nadgradnja blagovne znamke z upoštevanjem značilnosti interneta,* kar omogoča posredovanje dodatnih vrednosti za porabnike.
10. *Integracija oziroma usklajena strategija blagovne znamke v fizičnem in virtualnem okolju.* Povezava vseh aktivnosti za razvoj blagovne znamke povečuje vrednost za porabnika in krepi blagovno znamko.

Medtem ko se je Carpenter osredotočil na proučevanje spletnih trgovcev, je Aakerjeva opredelitev dejavnikov uspešnega razvoja blagovne znamke na internetu splošnejša, saj velja za vsa podjetja, ki na kakršenkoli način želijo graditi blagovno znamko s pomočjo interneta. Aaker navaja pet dejavnikov. Ti dejavniki so naslednji: (1) *jasna opredelitev identitete in vizije* blagovne znamke, ki usmerjata vse programe razvoja blagovne znamke; (2) *organizacija*, ki omogoča integriranost interneta v celoten program razvoja blagovne znamke; (3) *oblika spletnih strani in drugih orodij interneta*, ki morajo blagovno znamko podpreti z izgledom in občutki, skladnimi s pojavnostjo blagovne znamke kjerkoli drugje; (4) *spodbujanje porabnikov k rednemu obiskovanju spletnih strani* na osnovi informacij in interaktivne komunikacije, ki mora biti smiselno povezana z blagovno znamko, ter (5) *usklajenost spletne strani z drugimi programi razvoja* blagovne znamke (Aaker, 2002, str. 7-8). Aaker navaja zelo podobne dejavnike kot Carpenter, vendar še bistveno bolj poudarja pomen integriranega pristopa k razvoju blagovne znamke, ki ga lahko izpostavimo kot ključni dejavnik uspešnega razvoja blagovne znamke.

Bedbury (2002) vprašanje o uspešnem razvoju blagovne znamke umešča v širši kontekst, saj razmišlja o vplivu tehnologije (interneta) na prihodnost blagovnih znamk v povezavi z družbenimi vrednotami. Avtor pravi, da je večina prednosti interneta kot (razmeroma) novega orodja »tako kompleksnih, da presegajo povprečne porabnikove sposobnosti razumevanja, zaupanja in uporabe«. Poslovanje podjetij na internetu bo zato še nekaj let nepredvidljivo in nezanesljivo, zato je koristno ponovno proučiti družbene vrednote. Vrednote blagovne znamke morajo biti skladne z družbenimi vrednotami, zato naj podjetja razmislijo, kaj si bodo porabniki v prihodnosti želeli od njihovih blagovnih znamk ter katere vrednote blagovne znamke bodo najpomembnejše, najbolj univerzalne in brezčasne. Ne glede na moč tehnologije je tehnologija tista, ki se mora prilagajati vrednotam blagovne znamke in ne obratno. Lahko pa tehnologija približa vrednote blagovne znamke in poveča njihovo relevantnost v očeh ciljnih porabnikov (Bedbury, 2002, str. 187-188). Bedbury navaja tudi osnovne smernice za razvoj blagovnih znamk, ki pa v literaturi s področja managementa blagovnih znamk ne pomenijo nič bistveno novega, saj jih avtor povzema po drugih avtorjih,

kot so Aaker, Joachimsthaler, Trout, Urde idr. Vse blagovne znamke, ne glede na njihov nastanek v fizičnem svetu ali na internetu, morajo upoštevati naslednja načela (Bedbury, 2002, str. 188):

- *enostavnost* – bistvo blagovne znamke naj bo porabnikom enostavno razumljivo;
- *potrpežljivost* – za razvoj blagovne znamke je potreben čas;
- *relevantnost* – vrednote in koristi blagovne znamke morajo nekaj pomeniti ciljnim porabnikom;
- *dostopnost* – blagovna znamka ponuja možnost nakupa in pridobivanja dodatnih informacij o izdelku;
- *sposobnost graditi čustveno vez s ciljnim porabniki* – gre za ustvarjanje občutka, da je blagovna znamka oseba s človeškimi značilnostmi (npr. vesela in sproščena), zato je ravno tako lahko zmotljiva, a je to sposobna priznati;
- *prisotnost v fizičnem in virtualnem okolju* – blagovna znamka mora biti ne glede na svoj nastanek prisotna v obeh svetovih;
- *inovativnost* – blagovna znamka neprestano razmišlja o posredovanju dodatne vrednosti ciljnim porabnikom, ki se bo razlikovala od konkurenčnih blagovnih znamk.

Na koncu poglavja prikazujem **primer ustreznega razvoja blagovne znamke na internetu**, pri čemer upoštevam Aakerjeve dejavnike uspešnega razvoja blagovne znamke. Izbrala sem blagovno znamko m&m, ki je v lasti podjetja Mars Incorporated Group. Blagovna znamka m&m ima svoje spletno mesto, kar podjetju omogoča večjo fleksibilnost pri njeni predstavitvi. Spletno mesto ustreza kriterijem informativnosti, vsečnosti, hitrosti prenosa podatkov ter enostavnosti navigacije. Podjetje upošteva Aakerjeve dejavnike uspešnega razvoja blagovne znamke s pomočjo interneta. Na prvem mestu omenjam integriranost interneta v celoten napor podjetja za krepitev blagovne znamke. Podjetje poskuša prenesti identiteto blagovne znamke na internet, z upoštevanjem značilnosti interneta, zlasti interaktivnosti in količine informacij, pa aktivnosti v fizičnem svetu učinkovito nadgradi z aktivnostmi na internetu ter s tem ustvarja priložnost za krepitev čustvene vezi med ciljnim porabniki in blagovno znamko. Oblika in vsebina spletnih strani, ki sta v celoti prilagojeni ciljnim segmentu – otrokom, v vseh pogledih podpirata blagovno znamko in ustvarjata občutek, da se obiskovalec nahaja v svetu blagovne znamke. Blagovna znamka na internetu sporoča, da m&m niso navadni bonboni, temveč pravi junaki s človeškimi lastnostmi (Rdeči m&m je npr. zelo samovšečen in pričakuje, da bodo otroci nad njim povsem navdušeni in ga bodo brez konca in kraja oboževali). Podjetje upošteva zahtevo po spodbujanju porabnikov k ponovnemu obisku. To dosega z ohranjanjem porabnikove vpletenosti, čeprav gre za izdelek, za katerega je sicer značilna nizka stopnja porabnikove vpletenosti. Podjetje povečuje porabnikovo vpletenost s posredovanjem informacij o blagovni znamki (zgodba o nastanku in značilnostih bonbonov ter njihove biografije, kuharski recepti, predstavitev oglasov, novičarska skupina za obveščanje o ekskluzivni ponudbi, posebnih dogodkih in razburljivih tekmovanjih) ter interaktivnostjo (kviz o poznavanju m&m bonbonov, tekmovanja, pošiljanje elektronskih kartic prijateljem, prenos podobe najljubšega m&m bonbona na namizje

računalnika). Pri uporabi interneta podjetje v celoti upošteva Aakerjevo načelo o logični povezavi vsebine z blagovno znamko. Informacije in različne oblike interaktivnosti so močno povezane z blagovno znamko (npr. če otrok želi doseči dober rezultat pri kvizu, mora najprej prebrati vse informacije o bonbonih, glavna sestavina kuharskih receptov so m&m bonboni ipd.) (Slika 19).

Slika 19: m&m: primer ustreznega razvoja blagovne znamke na internetu



Vir: m&m, 2003.

Če na kratko povzamem vsebino drugega poglavja, ki obravnava blagovne znamke na internetu, lahko izpostavim naslednje ključne ugotovitve: internet je lahko učinkovito trženjsko orodje za razvoj blagovne znamke, če podjetje upošteva njegove posebne značilnosti pri posredovanju dodatne vrednosti blagovne znamke za porabnike, s čimer povečuje njihovo vpletenost, ter vse aktivnosti na internetu integrira v celoten program razvoja blagovne znamke. Osnovne stopnje v procesu razvoja blagovne znamke na internetu so enake kot v primeru razvoja blagovne znamke v fizičnem svetu. Podjetje mora izhajati iz identitete blagovne znamke, potreb in pričakovanj ciljnih porabnikov, jasno opredeljenih funkcionalnih, predvsem pa čustvenih in samo-izraznih koristi blagovne znamke za ciljne porabnike. Podjetje mora spremljati učinkovitost programov razvoja blagovne znamke v fizičnem svetu in na internetu, saj mu to omogoči izboljševanje prihodnjih trženjskih programov, s tem pa tudi večjo donosnost naložb v razvoj blagovne znamke.

V tretjem poglavju predstavljam kvalitativno raziskavo o uporabi interneta kot trženjskega orodja za razvoj blagovne znamke v izbranih slovenskih podjetjih. Doslej predstavljena praktična spoznanja se nanašajo na tuja podjetja, zato je zanimivo proučiti, ali slovenska podjetja razmišljajo o uporabi interneta kot trženjskega orodja za krepitev blagovne znamke.

3. KVALITATIVNA RAZISKAVA O UPORABI INTERNETA KOT TRŽENJSKEGA ORODJA ZA RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE V IZBRANIH SLOVENSКИH PODJETJIH

Reprezentativna telefonska anketa, ki je bila izvedena decembra 2002 v okviru raziskave RIS na vzorcu 1000 slovenskih podjetij, kaže, da se elektronsko poslovanje v Sloveniji hitro širi: 93 odstotkov podjetij uporablja internet, 58 odstotkov pa uporablja elektronsko poslovanje⁴². Razmeroma majhno število anketiranih podjetij pričakuje več kot tretjino prihodkov prek interneta v naslednjih petih letih. Strinjanje s trditvijo, da internet povečuje prihodke, je razmeroma nizko, v bistveno večji meri pa se podjetja strinjajo, da uporaba interneta povečuje produktivnost. Kljub hitremu napredovanju elektronskega poslovanja, predvsem na področju elektronskega bančništva in elektronskega naročanja, se optimistične napovedi v glavnem ne uresničujejo. Posebej izrazit je problem neintegriteti sistemov za elektronsko poslovanje v informacijski sistem podjetja (RIS: Podjetja: elektronsko poslovanje, 2003).

V empiričnem delu magistrskega dela želim preučiti, kako slovenska podjetja uporabljajo internet za razvoj blagovnih znamk. Kljub naraščanju odstotka podjetij, ki uporabljajo različne oblike elektronskega poslovanja, predpostavljam, da je uporaba interneta v slovenskih podjetjih še na razmeroma začetni stopnji, zlasti z zornega kota upoštevanja novih priložnosti za krepitev blagovne znamke, ki jih internet ponuja v primerjavi z drugimi orodji za razvoj blagovne znamke. Vprašanje je, ali podjetja pri oblikovanju spletnih strani in uporabi drugih instrumentov, kot so denimo spletni oglasi ipd., razmišljajo o njihovem učinku na porabnikovo zaznavanje blagovne znamke. Povedano drugače, zanima me, ali podjetja uporabljajo internet kot potencialno sredstvo za učinkovitejše komuniciranje vrednot blagovne znamke ali pa je večji poudarek na predstavitvi poslovanja podjetja in njegovih izdelkov, medtem ko se komuniciranju vrednot blagovne znamke ne namenja posebne pozornosti. Kolikor mi je znano, tovrstna raziskava med slovenskimi podjetji še ni bila izvedena.

3.1. Metodologija in cilji raziskave

V primerih, ko ima raziskovalec malo predhodnega znanja, na katerem bi lahko gradil, teorija s področja trženjskega raziskovanja priporoča izvedbo preiskovalne raziskave. Le-ta omogoča pridobitev globljih spoznanj o naravi proučevanega problema. Raziskovalne metode so v tem primeru zelo prilagodljive, nestrukturirane in v glavnem kvalitativne, raziskovalne domneve pa precej zamegljene ali pa jih sploh ni. Zaradi naštetih značilnosti izvedba preiskovalne

⁴² Elektronsko poslovanje danes pokriva zelo različna področja, vanj pa so v najrazličnejših kombinacijah vključeni različni subjekti, od držav oziroma državnih uprav do zaposlenih, porabnikov in gospodarskih družb. V literaturi zasledimo številne opredelitve elektronskega poslovanja, v splošnem pa velja, da je elektronsko poslovanje širši pojem od elektronskega trgovanja (Groznik, Lindič, 2003). Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu opredeljuje elektronsko poslovanje kot poslovanje v elektronski obliki na daljavo z uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije ter uporabo elektronskega podpisa v pravnem prometu (Uradni list RS, 57/2002).

raziskave povsem ustreza proučevanemu problemu magistrskega dela. Preiskovalna raziskava v konkretnem primeru temelji na uporabi kvalitativne raziskovalne metode v obliki globinskih intervjujev. Malhotra (2002, str. 168) navaja naslednje značilnosti kvalitativnih raziskav: (1) njihov cilj je pridobiti kvalitativno razumevanje osnovnih razlogov in motivov; (2) vzorec temelji na majhnem številu nereprezentativnih enot; (3) zbiranje podatkov je nestrukturirano⁴³; (3) analiza podatkov ne temelji na uporabi statističnih metod in (4) rezultat analize podatkov je pridobitev osnovnega razumevanja proučevanega problema.

Kvalitativne metode raziskovanja omogočajo pridobiti veliko količino vsebinsko bogatih informacij, analiza zbranih podatkov pa je bolj razlagalne narave, kreativna in osebna, kar pa ne pomeni, da je izvedena manj skrbno in manj sistematično v primerjavi z analizo podatkov, pridobljenih s kvantitativno raziskovalno metodo (Walker, 1985, str. 3). Še več, izvedba, analiza in poročilo o kvalitativni raziskavi zahtevajo kombinacijo kreativnosti, prožnosti, dovtetnosti, discipline in trdega dela, če želi raziskovalec kar se da objektivno obdelati podatke, hkrati pa dodati tudi lasten prispevek k analizi in sintezi podatkov. Gummesson, eden izmed zagovornikov t. i. utemeljene teorije (ang. *grounded theory*) in strokovnjak na področju analize primerov, poudarja potrebo po vpletenosti raziskovalca v resnični svet, kar omogoča ustvarjanje novih teorij in konceptov. Slednje je značilnost induktivnega raziskovanja za razliko od deduktivnega raziskovanja, pri katerem raziskovalec preverja obstoječo teorijo (Gummesson, 2000, str. 63).

Globinski intervjuji kot ena izmed zvrsti kvalitativnih raziskav predstavljajo nestrukturiran in neposreden⁴⁴ način pridobivanja informacij (Malhotra, 2002, str. 174), primerni pa so predvsem za proučevanje občutljivih in kompleksnih raziskovalnih problemov (Walker, 1985, str. 8). Pogovori potekajo s posamezniki in trajajo od pol ure do več kot eno uro (Malhotra, 2002, str. 174), uro in pol (Churchill, 1996, str. 127), lahko pa tudi več ur. Za vodenje globinskega intervjuja je potrebno neprimerno več znanja in izkušenj v primerjavi z običajnimi tehnikami neposrednega spraševanja, saj mora raziskovalec kar se da neopazno in nevsiljivo usmerjati pogovor in pridobiti sogovornikovo zaupanje. Zaradi navedenih značilnosti je vodenje globinskega intervjuja zelo zahtevno in naporno opravilo, njegova uspešnost pa je odvisna od sposobnosti usmerjevalca pogovora.

Malhotra (2002, str. 175) pravi, da se dober usmerjevalec globinskega intervjuja izogiba vzvišenosti in poskrbi za to, da pogovor poteka v sproščenem vzdušju; ostaja objektivni, a hkrati dostopen in dovteten; postavlja vprašanja informativne narave; se ne zadovolji s kratkimi odgovori da in ne ter čim bolj poskuša prodreti v globino proučevanega problema. Raziskovalec mora biti zelo dober poslušalec, pozoren pa mora biti tudi na ključne neverbalne znake, kot so drža, kretnje, intonacija glasu, obrazna mimika ipd., ki izražajo bodisi zanimanje, spodbudo, toplino in skrb bodisi dolgočasje, nestrinjanje in indiferentnost

⁴³ Nestrukturirano zbiranje podatkov pomeni, da so vprašanja in odgovori nestandardizirani.

⁴⁴ Neposredno pridobivanje informacij pomeni, da je namen raziskave neprikrit.

sogovornika. Prav tako je izjemno pomembno, da sogovorniku omogoči dovolj časa, da odgovori na vprašanje (Jones, 1985, str. 51). Vse navedene značilnosti dobro vodenega globinskega intervjuja sem poskušala upoštevati pri izvedbi raziskave.

Konkretni cilji raziskave so povezani z iskanjem odgovorov na naslednja vprašanja: (1) ali so razlogi za prisotnost slovenskih podjetij na internetu povezani z razvojem blagovnih znamk, (2) kakšna je vloga tržnikov pri oblikovanju spletnih strani podjetja in/ali blagovne znamke, (3) kakšne so po mnenju managerjev prednosti interneta v primerjavi z drugimi orodji za razvoj blagovne znamke ter ali jih obravnavajo kot priložnost za krepitev blagovne znamke, (4) katera (pod)orodja interneta izbrana slovenska podjetja uporabljajo za razvoj blagovne znamke ter končno, (5) kako izbrana slovenska podjetja merijo učinkovitost razvoja blagovne znamke na internetu. **Rezultati raziskave** oziroma razumevanje, kako izbrana slovenska podjetja uporabljajo internet kot orodje za razvoj blagovnih znamk, omogočajo oblikovanje raziskovalnih domnev, ki jih v prihodnosti nameravam preveriti z uporabo kvantitativne raziskovalne metode.

Načrt vzorčenja. Eno od ključnih vprašanj pri pripravi načrta raziskave je povezano z načrtom vzorčenja, ki zajema opredelitev vzorčne enote, velikosti vzorca in metode vzorčenja. Glede velikosti vzorca velja nepisano pravilo, da mora raziskovalec ravnati kar se da razumno; poiskati mora najmanjši vzorec, ki še omogoča dovolj kakovostne rezultate. Literatura ne navaja pravila za določitev števila vzorčnih enot pri izvedbi kvalitativne raziskave, saj je to odvisno od kompleksnosti konkretnega proučevanega problema. Miles in Huberman (1994, str. 30) navajata, da je lahko raziskava z več kot 15 enotami neobvladljiva; obstajajo sicer študije, ki vključujejo 20 do 30 enot, vendar raziskovalec v tem primeru na račun večjega vzorca pridobi vsebinsko manj bogate informacije. Kvalitativne raziskave temeljijo na neverjetnostnih, 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 primerov, za katere je značilna največja variabilnost proučevanega pojava, vzorčenje na osnovi homogenosti primerov z vidika proučevanega pojava, vzorčenje na osnovi ekstremnih primerov itd. (Miles, Huberman, 1994, str. 28).

Raziskava se osredotoča na analizo slovenskih proizvodnih podjetij, ki delujejo na porabniških trgih. Seveda bi bilo zanimivo in koristno proučiti tudi uporabo interneta kot orodja za razvoj storitvenih znamk. Domnevam, da storitvena podjetja v razmeroma večji meri izkoriščajo prednosti interneta, saj imajo v primerjavi s proizvodnimi podjetji več izkušenj pri neposrednem stiku s končnimi porabniki in načrtovanju celovite porabnikove izkušnje z blagovno znamko, zaradi neopredmetenosti storitev pa so tudi bolj izkušena pri posredovanju fizičnih dokazov, s katerimi zmanjšujejo porabnikovo tveganje pri nakupni odločitvi. Pričakujem torej lahko, da je uporaba interneta za storitvena podjetja vsaj v

določeni meri lažja, medtem ko za proizvodna podjetja predstavlja večjo novost: proizvodna podjetja zaradi klasične oblike tržne poti (proizvajalec - trgovec na debelo - trgovec na drobno) pred razvojem interneta niso bila v neposrednem stiku s končnimi porabniki. Prodaja izdelkov poteka tipično prek posrednikov, s tržnim komuniciranjem pa podjetje poskuša spodbuditi porabnikovo željo po izdelku neposredno prek množičnih medijev (strategija vleke) in/ali posredno v sodelovanju s trgovskimi posredniki (strategija potiska). Internet pomeni za proizvodna podjetja ne le nov medij tržnega komuniciranja, temveč tudi možnost za neposredno tržno pot, kar praviloma vodi v spore z obstoječimi člani na tržni poti. Predpostavljam torej, da internet za proizvodna podjetja predstavlja večji izziv kot za storitvena podjetja, zato se v raziskavi omejujem zgolj na obravnavo proizvodnih podjetij.

Vzorec je namenski; glede na omenjeno Kuzelo in Pattonovo klasifikacijo gre za vzorec, ki temelji na izbranih kriterijih. Glavni kriterij izbire vzorčnih enot (podjetij) je uveljavljenost blagovne znamke (blagovnih znamk) na slovenskem trgu ne glede na to, v kolikšni meri podjetje uporablja internet. Lestvica slovenskih blagovnih znamk glede na njihovo pozicijo v porabnikovih očeh žal ne obstaja, zato sem si pri izbiri vzorčnih enot pomagala s »posrednimi« kriteriji⁴⁵, in sicer:

- podjetje se je uvrstilo na seznam 300 največjih slovenskih podjetij po skupnih prihodkih in/ali dobičku leta 2001 (Gospodarski vestnik – online izdaja, 2003);
- podjetje se je uvrstilo med 100 največjih oglaševalcev glede na bruto vrednost leta 2001 in/ali 2002 (Setinšek, 2002, str. 17; Setinšek, 2003, str. 17);
- korporacijska znamka podjetja je po rezultatih raziskave Ugled 2002 na seznamu 50 najuglednejših korporativnih znamk (Kline, Berus, 2002, str. 30).

Na osnovi lastne presoje o uveljavljenosti slovenskih blagovnih znamk in ob upoštevanju zgoraj omenjenih dodatnih »posrednih« kriterijev sem izbrala 12 slovenskih proizvodnih podjetij, ki poslujejo na porabniških trgih. V začetku junija 2003 sem direktorjem/vodjem trženja (marketinga) izbranih podjetij po pošti poslala dopis s pojasnilom o namenu raziskave ter s prošnjo za sodelovanje v raziskavi (glej Prilogo 3); dopisu je nekaj dni zatem sledil še telefonski klic. Z izjemo dveh naslovnikov, ki sta zaradi časovne stiske zavrnila sodelovanje, se je preostalih 10 vabilu za sodelovanje v raziskavi zelo prijazno in z naklonjenostjo odzvalo. Naknadno sem v raziskavo vključila še eno podjetje, ki posluje v skupini povezanih podjetij. Njegova strategija delovanja na internetu se povsem razlikuje od strategije matičnega podjetja, zato v njegovi vključitvi v raziskavo vidim dodaten prispevek analize, saj nam odkriva dodatne razsežnosti uporabe interneta v primeru velikega, kompleksnega podjetja (sistema) s številnimi blagovnimi znamkami na eni strani ter povezanega podjetja z manjšim in zato bistveno bolj obvladljivim številom blagovnih znamk na drugi strani.

⁴⁵ Izbrani kriteriji se morda zdijo precej ohlapni, zato bom dodatno utemeljila smiselnost njihovega upoštevanja. Močna blagovna znamka dolgoročno pozitivno vpliva na finančna in nefinančna merila uspeha poslovanja (prihodki/dobiček; ugled podjetja). Smiselno je tudi upoštevati lestvico največjih oglaševalcev, saj je oglaševanje eno izmed najpomembnejših orodij za razvoj blagovne znamke.

V vzorec je bilo tako vključenih 11 slovenskih proizvodnih⁴⁶ podjetij iz različnih panog, kot so živilska, kozmetična, tekstilna, obutvena, avtomobilska, časopisna in založniška, proizvodnja športne opreme ter proizvodnja gospodinjskih aparatov. Imen podjetij zaradi zagotovljene anonimnosti podatkov ne navajam. Blagovne znamke izbranih podjetij so na slovenskem trgu med najbolj uveljavljenimi v posameznih kategorijah izdelkov. Vsa podjetja izpolnjujejo najmanj dva izmed prej naštetih »posrednih« kriterijev. Po številu zaposlenih se vsa podjetja uvrščajo med velika podjetja. Vsa so prisotna tudi na tujih trgih; več kot polovica izbranih podjetij je bila med 300 največjimi slovenskimi izvozniki leta 2001 (Gospodarski vestnik – online izdaja, 2003).

Pred izvedbo kvalitativne raziskave sem oblikovala **opomnik za vodenje globinskih intervjujev** (glej Prilogo 4), ki je le delno strukturiran; sestavljen je iz 10 okvirnih vprašanj ter dodatnih podvprašanj odprtega tipa. Dolg seznam vprašanj ni priporočljiv, kajti v tem primeru raziskovalec vnaprej predpostavlja, kaj je respondentu pomembno in relevantno, s tem pa mu ne da možnosti, da sam razvije pogovor (Jones, 1985, str. 46). Seznam vprašanj v opomniku sledi zastavljenim ciljem raziskave in pokriva naslednja glavna problemska področja:

- seznanitev z organizacijo trženja, zlasti na področju skrbništva za blagovno znamko;
- pridobitev vpogleda v razumevanje pojmov, kot so blagovna znamka, razvoj (skrb) za blagovno znamko in internet, z zornega kota podjetja;
- opis pristopa podjetja k uporabi interneta (začetek uporabe interneta; cilj, ki ga podjetje želi doseči s svojo prisotnostjo na internetu; opredelitev, kdo v podjetju se ukvarja z internetom);
- prednosti in slabosti prisotnosti konkretnih blagovnih znamk na internetu;
- možnosti za razvoj blagovne znamke s pomočjo interneta; pristop k razvoju blagovne znamke na internetu;
- uporaba različnih (pod)orodij, ki jih internet omogoča za razvoj blagovne znamke;
- ključni dejavniki učinkovitega razvoja blagovne znamke na internetu;
- ocena učinkovitosti razvoja blagovne znamke na internetu.

Opomnik je služil kot okvir za pogovor, konkretni vrstni red vprašanj in vsebina vprašanj pa sta se prilagajala predhodnim odgovorom respondentov. Največji poudarek je na iskanju povezave med internetom in blagovno znamko, predvsem v smislu iskanja odgovora na vprašanje, ali izbrana podjetja uporabljajo internet za razvoj blagovne znamke. Nekateri tematski sklopi so splošnejše narave in nudijo vpogled v organizacijo trženja, saj me zanima, ali je v podjetju skrb za blagovno znamko (blagovne znamke) formalno določena. Vprašanja o tem, kaj v podjetju razumejo s pojmi »blagovna znamka«, »razvoj blagovne znamke«, »internet« ipd., nam omogočajo preveriti, ali usmerjevalec pogovora in respondent navedene pojme razumeta na enak način, kar je izjemno pomembno z vidika interpretacije rezultatov in

⁴⁶ Izjema je le eno storitveno podjetje, ki je organizirano kot samostojna pravna oseba, ukvarja pa se s trženjem in prodajo izdelkov proizvodnega podjetja.

posledično zagotavljanja veljavnosti. Uvodnim splošnim vprašanjem sledi najpomembnejši sklop vprašanj, s pomočjo katerih poskušam pridobiti čim več informacij o uporabi interneta za razvoj blagovne znamke.

3.2. Rezultati raziskave

V literaturi je o metodologiji analize kvalitativnih podatkov napisanega bistveno manj kot o metodologiji zbiranja tovrstnih podatkov. To ni presenetljivo, saj analiza kvalitativnih podatkov pomeni izrazito osebno aktivnost, ki vključuje procese interpretacije in kreativnosti, ki jih je težko in morda celo nevarno nedvoumno izraziti. Čeprav dokončna pravila za analizo ne obstajajo, obstajajo smernice, ki obsegajo utemeljeno teoretiziranje, strukturiranje podatkov v kategorije, nazoren prikaz podatkov, primerjanje in integracijo (Jones, 1995a, str. 56). Hermenevtika, tj. teorija razumevanja in razlaganja oziroma nauk o tolmačenju tekstov, v širši obliki obsega (1) poznavanje proučevanega problema na začetku raziskave, (2) razumevanje, ki pomeni boljše poznavanje problema in je rezultat raziskave, ter (3) razlago medsebojnih povezav (Gummesson, 2003).

V obdobju od 10. junija do 9. julija 2003 sem izvedla 11 globinskih intervjujev z managerji v izbranih večjih slovenskih proizvodnih podjetjih. Vsi udeleženci pogovorov se ukvarjajo s trženjem in so v večini primerov na vodilnem položaju oddelka za trženje ali sektorja, v okviru katerega se skladno z organizacijsko strukturo izvajajo trženjske aktivnosti. Podrobnejši pregled funkcij udeležencev globinskih intervjujev je prikazan v Tabeli 10. Pogovore sem izvedla z zaposlenimi v podjetju, ki so lahko posredovali največ relevantnih informacij o blagovni znamki. Pogovor je potekal vsakokrat z enim udeležencem, le v enem primeru sta pri izvedbi intervjuja sodelovali dve osebi iz istega podjetja. Večina pogovorov je trajala približno uro in pol, najkrajši pogovor eno uro, najdaljši pogovor pa 3 ure.

Zaradi zagotovitve natančnega zapisa vsebine pogovora in pravilne interpretacije podatkov je priporočljivo pogovore posneti. Poslušanje posnetka pogovora omogoča pridobitev tudi dodatnih pomembnih informacij, kot so spremenjen ton glasu, premori, poudarki ipd. Skladno z ESOMAR-jevim mednarodnim kodeksom trženjske in družboslovne raziskovalne prakse⁴⁷ so bili vsi udeleženci pred začetkom pogovora seznanjeni z možnostjo uporabe snemalne naprave. Z izjemo respondenta iz podjetja, v katerem pravila komuniciranja tega ne dopuščajo, so vsi ostali udeleženci dovolili snemanje pogovora. Zapisi globinskih intervjujev obsegajo prek 50 tipkanih strani, zato so v prilogi predstavljeni le v obliki kratkih povzetkov (glej Prilogo 5). Drugi razlog, zakaj zapisov ne objavljam v celoti, je povezan z zagotavljanjem anonimnosti podatkov.

⁴⁷ ESOMAR-jev kodeks v okviru opredelitve pravic respondentov vsebuje naslednje načelo: »Respondenti morajo biti seznanjeni (normalno na začetku intervjuja), če se uporabljajo tehnike opazovanja ali snemalna naprava, razen če gre za njihovo uporabo v javnem prostoru. Če respondent želi, je posnetek ali njegov ustrezen del treba uničiti ali izbrisati. Anonimnost respondenta z uporabo navedenih metod ne sme biti oškodovana.« (ESOMAR: Codes and Guidelines, 2003).

Tabela 10: Pregled funkcij udeležencev globinskih intervjujev

	Funkcija	Število
1	Direktor marketinga	2
2	Komercialni direktor	2
3	Direktor podjetja	1
4	Pomočnik direktorja trženja	1
5	Vodja marketinga	1
6	Manager identitete blagovne znamke	1
7	Manager za mednarodni marketing	1
8	Vodja tržnega komuniciranja	1
9	Vodja odnosov z javnostmi	1
10	Odgovorni za odnose z javnostmi in oglaševanje	1

Vir: Kvalitativna raziskava, junij-julij 2003.

Rezultate prikazujem po tematskih sklopih vprašanj, ki so bili predstavljeni v opisu opomnika za vodenje globinskega intervjuja in sledijo postavljenim ciljem raziskave. Interpretacija podatkov temelji na primerjavi s teoretičnimi koncepti in poznavanjem prakse tujih podjetij o uporabi interneta za razvoj blagovnih znamk, predstavljenih v prvem delu magistrskega dela. Zaradi majhnega števila vzorčnih enot rezultatov o uporabi interneta v izbranih 11 slovenskih podjetjih ne smemo posploševati na vsa slovenska podjetja; ugotavljamo le, ali je praksa izbranih podjetij skladna s teoretičnimi koncepti.

Predstavitev rezultatov pričujem s kratkim opisom **organizacije trženja**, kar omogoča razumeti, kdo v podjetju skrbi za razvoj blagovne znamke in na kateri ravni se sprejemajo strateške odločitve o blagovni znamki. V večini podjetij, vključenih v raziskavo, obstaja organizacijska enota, ki se ukvarja s trženjem.⁴⁸ Izjema je le podjetje, ki se ukvarja zgolj s trženjem in je tudi pravno ločeno od proizvodnega podjetja. Naslednja posebnost je tudi podjetje, v katerem se s trženjem ukvarja skupina, ki jo vodi komercialni direktor, sestavljajo pa jo vodje profitnih enot, sodelavci za izvajanje posameznih trženjskih aktivnosti ter zunanji sodelavec, ki skrbi za oglaševanje in je močno vpet v poslovanje podjetja. V preostalih podjetjih se trženje največkrat deli na dva dela: prodajo in marketing.⁴⁹ Oddelek za marketing prevzema skrb za razvoj in management blagovne znamke. Delovno mesto skrbnika blagovne znamke, ki se najpogosteje imenuje produktni vodja (tudi vodja upravljanja blagovne znamke), obstaja v primeru, ko ima podjetje večje število posamičnih blagovnih znamk in širok proizvodni sortiment. Skrbniki blagovnih znamk pripravijo načrt trženja, strateške odločitve pa se sprejemajo na najvišji ravni odločanja. V primerih, ko podjetje razvija korporativno znamko ter podznamke, skrb in odgovornost za razvoj blagovnih znamk

⁴⁸ Med podjetji, ki imajo samostojni oddelek za trženje, sicer obstajajo razlike v organizacijski strukturi, vendar jih podrobneje ne obravnavam, saj to ni namen magistrskega dela.

⁴⁹ Čeprav sta izraza »trženje« in »marketing« v teoriji sinonima, se v organizacijski strukturi nekaterih slovenskih podjetij pojavljata oba, vendar z različnim pomenom: trženje se tako v praksi pogosto pojmuje širše, saj zajema prodajo in marketing.

prevzema direktor/vodja marketinga oziroma komercialni direktor, strateške odločitve pa sprejema najvišji organ odločanja – uprava podjetja. Vendar tudi tista podjetja, ki uporabljajo strategijo posamičnih blagovnih znamk, vedno bolj racionalizirajo portfelj ter zmanjšujejo število blagovnih znamk (ali pa o tem resno razmišljajo): namesto številnih posamičnih blagovnih znamk vedno bolj poudarjajo bodisi korporativno bodisi krovno družinsko znamko, kajti »tolikšno število blagovnih znamk je nemogoče vzdrževati«. V podjetju, ki je od leta 1996 dalje bistveno zmanjšalo število blagovnih znamk, ugotavljajo velike koristi takšne racionalizacije pri managementu blagovnih znamk in izdelčnih skupin.

Vsa podjetja so prisotna tudi na tujih trgih, zlasti na trgih nekdanje Jugoslavije, zato je smiselno vprašanje o dodelitvi skrbništva za razvoj blagovnih znamk na tujih trgih. Nekatera podjetja so na tujih trgih ustanovila odvisne družbe, vendar pa razvoj blagovne znamke vodijo centralizirano iz matičnega podjetja. Odvisne družbe pripravijo predlog letnega načrta trženja v okviru proračuna sredstev, ki ga določi matično podjetje. Zaradi boljšega poznavanja lokalnega trga so odvisne družbe navadno samostojne pri izbiri medijev tržnega komuniciranja. Podjetja skrbijo tudi za pravno zaščito blagovnih znamk na vseh trgih, na katerih so prisotna.

V nadaljevanju intervjuja sem poskušala ugotoviti, kaj podjetja razumejo s pojmom »razvoj blagovne znamke«, »skrb za blagovno znamko« ter ne nazadnje tudi, kaj razumejo s pojmom »blagovna znamka«.⁵⁰ Ti pojmi so izhodišče za pogovor o uporabi interneta kot orodja za razvoj blagovne znamke, zato je vpogled v njihovo razumevanje ključnega pomena. »Razvoj blagovne znamke« in »skrb za blagovno znamko« pomenita predvsem **skrb za konsistentno pojavljanje blagovne znamke** na vseh trgih, pri čemer so vsi udeleženci močno poudarili pomen doslednega uveljavljanja celostne grafične podobe blagovne znamke. Večina podjetij se sooča s problemom pojavljanja številnih različic logotipov blagovnih znamk, kar je posebej izrazito pri poslovanju na tujih trgih, kjer podjetja tržijo svoje izdelke prek lokalnih distributerjev. Nekateri udeleženci so navedli, da razvoj oziroma skrb za blagovno znamko pomenita tudi »uskklajenost z vrednotami blagovne znamke«, »skrb za to, da na vseh trgih vsi govorijo isti jezik o blagovni znamki«, »skrb za imidž blagovne znamke«, »skrb za kakovost, razvoj (izdelkov)«, »način tržnega komuniciranja, embalaža oziroma izgled novih izdelkov« pa tudi »ugotavljanje potreb na trgu« in »merjenje percepcije blagovne znamke«.

Vse navedeno je tudi po teoriji del razvoja blagovne znamke, pri čemer je po mojem mnenju vendarle ključnega pomena opredelitev identitete in skrb za konsistentno sporočanje vrednot blagovne znamke različnim deležnikom. Skrb za celostno grafično podobo je seveda nujna, vendar sama po sebi ne zadošča, saj je povezana zgolj s pojavno obliko blagovne znamke oziroma t. i. vrhom ledene gore, ne pa z bistvom blagovne znamke. Slednje je povezano tudi z razumevanjem osnovnega pojma »**blagovna znamka**«, kjer lahko ugotovimo, da izbrana

⁵⁰ Vprašanje se je nanašalo na podjetje kot celoto, kar je skladno s celovitim pristopom k razvoju blagovne znamke, ki poudarja potrebo po razumevanju blagovne znamke vseh zaposlenih v podjetju, ne zgolj tržnikov.

podjetja o svojih blagovnih znamkah ne razmišljajo samo kot o logotipu, ampak jim predstavljajo »**skupek vrednot**«, »celoten koncept« z opredelitvijo identitete in ciljnih skupin. V posameznih primerih, čeprav redkih, imajo podjetja identiteto blagovne znamke opredeljeno v priročniku blagovne znamke,⁵¹ ki je vodilo za pripravo vseh trženjskih aktivnosti. V literaturi se izrazito poudarja pomen skladnosti blagovne znamke s poslanstvom in vizijo podjetja, kar je poudaril tudi eden izmed udeležencev pogovora.

S pojmom »**internet**« se v podjetjih razume predvsem spletne strani. Podjetja so prisotna na internetu šele razmeroma kratek čas: tri podjetja imajo spletne strani 5-6 let, največ podjetij pa je spletne strani oblikovalo leta 2000 oziroma 2001. Podjetja so začela internet uporabljati s precejšnjo mero previdnosti, kar je predvsem posledica novosti medija in njegovega nepoznavanja, majhnega števila uporabnikov interneta pa tudi protislovnega pisanja o pomenu interneta. Tako so se denimo v podjetju, ki zelo poudarja gradnjo imidža blagovne znamke, bali, da bi že sama prisotnost na internetu negativno vplivala na porabnikovo zaznavanje blagovne znamke, saj so ljudje v začetnem obdobju pogosto povezovali internet predvsem s pornografskimi vsebinami. Podjetja ocenjujejo previdnost pri uporabi interneta za pravilno odločitev (»Na srečo smo cincali.«, »Podjetje ni nasedlo evforiji.«), saj so se iz napak tujih podjetij, predvsem na področju spletne trgovine, lahko veliko naučila. »Internet je medij, ki se razvija; kot vsak medij ima tudi internet določene zakonitosti in zahteva čas«.

Podjetja so spletne strani večinoma oblikovala v sodelovanju s podjetji, ki se s tem posebej ukvarjajo, le v redkih primerih so v podjetju sami oblikovali spletne strani. »Internet je lahko neizčrpna jama za zapravljanje, zato je treba biti racionalen ... V začetku so internet prodajali kot hudo znanost; delali so toliko časa, da se je vmes že vse spremenilo«, pravi eden izmed udeležencev pogovora, zato so se v podjetju odločili za zelo pragmatičen pristop k oblikovanju spletnih strani, ki omogoča izdelavo zadovoljive predstavitve v razmeroma kratkem času. Za sodelovanje s podjetji za spletne aplikacije so se podjetja odločila zato, ker se ta podjetja po njihovi oceni na internet najbolj spoznajo, poleg tega oglaševalske agencije tovrstno storitev bistveno dražje zaračunajo.

Oddelek za informatiko ima pri oblikovanju spletnih strani predvsem podporno vlogo. To je v nasprotju z ugotovitvami in kritiko o veliki vlogi informatikov v začetnem obdobju spletnih predstavitev tujih podjetij, zaradi česar je bil večji poudarek na tehnologiji, ne pa na vsebini in njeni uporabnosti. Udeleženci pogovorov navajajo, da so zaposleni v marketingu/trženju tisti, ki opredelijo vsebino spletne predstavitve, dokončno oblikovanje spletne strani pa največkrat poteka v sodelovanju z zunanjim izvajalcem. Kakšnih posebnih zahtev pri oblikovanju spletnih strani ni bilo; glavna zahteva je bila, da so spletne strani »uporabniku prijazne«, kar

⁵¹ Priročnik blagovne znamke se nanaša na predstavitev posameznih elementov identitete blagovne znamke (vrednote, osebnost, vizijo blagovne znamke ipd.), medtem ko priročnik o celostni grafični podobi natančno opredeljuje zgolj dovoljeno vizualno pojavljanje blagovne znamke (razmerja, barve itd.). Slednji priročnik uporablja že precej podjetij, prvi pa je prej izjema kot pravilo, kar je najbrž tudi posledica dejstva, da so nekatera podjetja še v fazi natančnejše opredelitve identitete blagovne znamke.

najpogosteje pomeni »hiter prenos podatkov«, »pregledno strukturo« in »majhno število klikov za pridobitev zelenih informacij«. Kot navaja eden izmed udeležencev, je »oblikovanje spletnih strani lahko stvar petih minut, kar navadno pomeni statične spletne strani, ali pa zahtevno delo, ki obsega različne podatkovne baze in komunikacijo s številnimi obiskovalci; pomembno je, da so spletne strani vpete v celotni informacijski sistem podjetja«. Podjetja želijo postopke čim bolj avtomatizirati, npr. pri dodajanju informacij o novih izdelkih. Z internetom se v podjetju največkrat ukvarja/-ta 1 do 2 osebi poleg svojega rednega dela in le v enem primeru je za internet nekdo zadolžen polni delovni čas. Pri pripravi vsebin spletnih strani podjetja uporabljajo različne pristope: od uredniškega odbora, ki je zadolžen za pripravo vsebin z različnih področij; do koordinatorja med produktnimi vodji in zunanjim izvajalcem – urednikom spletnih strani ipd. Podjetja redno spremljajo vsebino spletnih strani konkurentov kot tudi pogostost spreminjanja teh vsebin.

Najbolj enotni so odgovori udeležencev na vprašanje, **zakaj podjetje uporablja internet**. Vsi udeleženci so poudarili **pomembnost interneta kot medija**: »Vsako resno podjetje mora biti na internetu.«, »Internet je orodje, ki ga moraš uporabljati, če želiš slediti spremembam.« ipd. Na vprašanje, ali je bila odločitev o oblikovanju spletnih strani kaj povezana s prisotnostjo konkurence na internetu, je bil odgovor nikalen. Podjetja spremljajo aktivnosti konkurentov na internetu, vendar to ni bil glavni motiv uporabe interneta. V nadaljevanju sem želela ugotoviti, zakaj podjetja pripisujejo internetu tolikšen pomen. Ugotavljam, da je to predvsem zaradi naraščajoče opremljenosti gospodinjestev z računalniki ter vse večje uporabe interneta, kar kaže na uresničevanje obrambne strategije pri uporabi interneta: podjetje je pri uporabi interneta bolj pasivno, saj uporablja internet predvsem zato, ker je prepričano, da ga mora. Po drugi strani pa precej podjetij v internetu vidi tudi priložnost za tesnejši, neposredni stik s porabniki in za drugačen način komuniciranja, kar kaže na to, da podjetja aktivno razmišljajo o tem, kako bi učinkovito uporabila internet. Precej sogovornikov meni, da je zelo pomembno, da je podjetje na internetu prisotno dovolj zgodaj, s čimer pridobi znanje in izkušnje za prihodnje obdobje, ko bo internet pomembnejši: »Treba je biti zraven; ko pa ugotoviš, da se iz tega da kaj narediti, ne začneš z ničle.«

Cilj, ki ga podjetja poskušajo doseči na internetu, je predvsem **komunikacijski**, tj. posredovanje informacij, pri čemer imajo informacije o podjetju (zgodovina, organizacijska struktura, predstavitev uprave podjetja ipd.) in izdelkih v večini primerov prednost pred predstavitvijo blagovnih znamk, kar je očitno že pri bežnem pregledu spletnih strani izbranih podjetij. Podjetja želijo na internetu informirati kupce, poslovne partnerje in novinarje. V nekaterih primerih je večji poudarek na obveščanju poslovnih javnosti kot pa na obveščanju končnih porabnikov. V enem izmed podjetij, ki na internetu komunicira predvsem s poslovnimi javnostmi, so pojasnili, da je to posledica dejstva, da so bile poslovne javnosti v času izdelave spletnih strani podjetja največji uporabniki interneta. **Cilji, ki so neposredno povezani z blagovno znamko**, so gradnja imidža blagovne znamke, gradnja zavedanja in pripadnosti blagovni znamki, vpliv na zaznavanje blagovne znamke na osnovi dodatne vrednosti ter podpora blagovni znamki. Drugi cilji podjetij so tesnejši stik in neposredna

komunikacija s kupcem (npr. s pomočjo svetovanja porabnikom), nadgradnja izdelka v obliki ponudbe dodatnih storitev (npr. izračun cene izdelka z izbrano kombinacijo značilnosti, spletna prodaja, svetovanje pri izbiri izdelka), povečanje učinkovitosti poslovanja (komunikacija z mrežo lastnih prodajalnih podjetja), postati vodilno podjetje tudi na internetu pa tudi zbiranje podatkov o kupcih za izvajanje trženja, temelječega na odnosih s kupci (ang. *customer relationship marketing*). Le dve podjetji uporabljata internet tudi kot tržno pot, vendar so tudi v tem primeru komunikacijski cilji bistveno pomembnejši od prodajnih.

Glede na to, da podjetja v prvi vrsti uporabljajo internet kot orodje za tržno komuniciranje, me je zanimalo, kakšen je njegov **pomen v primerjavi s klasičnimi mediji** tržnega komuniciranja (TV, radio, plakati na prostem ipd.). Podjetja bistveno več pozornosti namenjajo klasičnim orodjem tržnega komuniciranja, internet pa obravnavajo kot **podporni medij**. »Internet je vedno na koncu (načrta trženja)«, se glasi eden izmed komentarjev. Zaradi pogoste kritike, da podjetja uporabljajo internet na enak način kot klasična orodja tržnega komuniciranja, s čimer zanemarjajo prednosti novega medija, sem sogovornike vprašala, ali menijo, da je internet v čem drugačen od drugih medijev. Odgovor je pritrdilen: internet je »drugačen, specifičen medij«, predvsem je »izredno hiter«, zato je »treba povedati hitro in tisto, kar kupca zanima«. Vsi udeleženci se strinjajo, da je na internetu mogoče posredovati bistveno več informacij (»Pri klasičnih medijih lahko poveš le bistvene stvari.«), veliko možnosti je za neposredno komunikacijo s porabniki (npr. s svetovanjem), več možnosti je tudi za predstavitev ponudbe (z grafičnimi elementi, filmi, oglasi ipd.). Internet je »vedno dostopen in se ga ne da uničiti«. Podjetja ugotavljajo, da internet zahteva nekoga, ki se bo ukvarjal samo z internetom. V primerjavi z drugimi mediji »zahteva ažurnost, stalno se je treba truditi«.

Zaradi zasičenosti se učinkovitost klasičnih medijev zmanjšuje (»Na TV preklopiš, vsiljeno je.«), medtem ko ima uporabnik interneta interes, da obišče določeno spletno stran. Ravno v zvezi s tem pa nekateri navajajo omejen doseg interneta, saj je »na internetu težko dobiti človeka, težko ga je ujeti«, »ni avtomatske izpostavljenosti«. Kljub potencialnemu globalnemu dosegu interneta, ki pomeni doseg kadarkoli in kjerkoli, je po mnenju nekaterih s klasičnimi mediji možno doseči širši krog ljudi. Poleg tega »internet nima tolikšne moči zapeljevanja kot televizija; ni osebne stika, so pa zadeve plastično predstavljene«. »Spletnih strani je toliko, da moraš res izstopati, da te opazijo.« Aaker med dejavniki uspeha na internetu navaja sposobnost podjetja, da uporabnike spodbudi k ponovnemu obisku spletnih strani, zato me je zanimalo, kakšne spodbude podjetja uporabljajo za **prvi in ponovni obisk** njihovih spletnih strani. Podjetja objavljajo internetni naslov v vseh promocijskih gradivih, na embalaži izdelkov ter v poslovnih imenikih. O spodbujanju ponovnih obiskov podjetja večinoma doslej niso posebej razmišljala, a se dobro zavedajo, da se bodo obiskovalci vračali samo v primeru, če jim bodo podjetja ponudila neko korist (vedno nove vsebine, nagradne igre ipd.).

Ključno problemsko področje se nanaša na uporabo interneta kot orodja za razvoj blagovne znamke. Pri oblikovanju opomnika za vodenje globinskih intervjujev sem v veliki meri sledila 7-stopenjskemu procesu razvoja blagovne znamke, ki ga predlagajo Mohammed et al., vendar se je kmalu pokazalo, da je poglobljene odgovore na vprašanja težko dobiti, saj podjetja pri oblikovanju spletnih strani doslej niso (dosti) razmišljala o blagovnih znamkah. Kot je bilo že navedeno pri ciljnih, ki jih podjetja želijo doseči z uporabo interneta, imata korporativno komuniciranje in predstavitev izdelkov pogosto prednost pred predstavitvijo blagovnih znamk. Na vprašanje, ali je s pomočjo interneta možno razvijati blagovno znamko, je bil odgovor udeležencev enoten: možno je, vendar le v kombinaciji z drugimi mediji in orodji. Udeleženci so odločno poudarili, da blagovne znamke v panogah, v katerih delujejo, ni mogoče razviti samo na internetu. »Blagovna znamka mora biti že prej uveljavljena, sam internet je ne bo uveljavil.« Internet je torej lahko le **podpora drugim orodjem za razvoj blagovne znamke**. Tako kot vsaka druga oblika pojavnosti tudi prisotnost na internetu vpliva na imidž in porabnikovo zaznavanje blagovne znamke: »Sodobna blagovna znamka mora biti na internetu, sicer je zastarela.« To je po mnenju udeležencev še zlasti pomembno za blagovne znamke, ki ciljajo na segment mladih.

Oprelitev in poznavanje ciljnih segmentov ter opredelitev koristi za ciljne porabnike.

Podjetja delijo obiskovalce interneta največkrat le na poslovno javnost (poslovni partnerji, novinarji, delničarji) in širšo javnost (obstoječi in potencialni porabniki). Večina podjetij oba velika segmenta naslavlja z istimi spletnimi stranmi, s pomočjo rubrik pa lahko obiskovalec spletne strani najde želene informacije. Ločena predstavitev informacij za poslovne javnosti in končne porabnike je izjema, prav tako tudi spletne strani posameznih blagovnih znamk. V nekaterih podjetjih menijo, da obiskovalce na internetu premalo segmentirajo in da predstavijo razširjene informacije o ponudbi, ki naj bi bile zanimive za širši krog ljudi. Podjetja želijo na internetu doseči predvsem obstoječe kupce, jih zadržati in krepiti odnos z njimi (gradnja porabnikove zvestobe), prav tako pa podjetja v internetu vidijo priložnost za pridobivanje novih kupcev. Podjetja priznavajo, da obiskovalce spletnih strani zelo slabo poznajo oziroma jih sploh ne poznajo. Nekateri udeleženci so omenili, da v podjetju spremljajo rezultate raziskave o uporabi interneta v Sloveniji. Ti podatki posameznemu podjetju ne omogočajo ugotoviti, kakšne so značilnosti uporabe interneta in pričakovane koristi ciljnih segmentov. Korist, ki jo naj bi obiskovalci spletnih strani dobili, so predvsem informacije o podjetju in njegovi ponudbi, v nekaterih primerih tudi druge oblike dodatne vrednosti (nasveti, možnost nakupa, zabava v obliki nagradnih iger ipd.).

Načrtovanje porabnikove izkušnje z blagovno znamko na internetu. Na internetu je blagovna znamka nenehno izpostavljena kritičnemu porabniku, zato sem sogovornike vprašala, ali v podjetju pri zasnovi spletnih strani razmišljajo o tem, kaj vse vpliva na porabnikovo zaznavanje blagovne znamke oziroma, povedano drugače, ali razmišljajo o kritičnih točkah oblikovanja porabnikove izkušnje z blagovno znamko. V podjetjih posebej o tem niso razmišljali, vendar menijo, da se mora predstavitev blagovne znamke na internetu ujemati z njeno pojavnostjo v fizičnem svetu. Obstajati mora skladnost z identiteto blagovne

znamke: »Blagovna znamka na internetu ne more biti nekaj povsem drugega, čeprav je internet drugačen medij.« Na osnovi povedanega sklepam, da se podjetja zavedajo pomena integriranega pristopa k razvoju blagovne znamke. Opredelitev kritičnih točk je po mnenju enega izmed udeležencev pomembnejša za tista podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo prek interneta; tržna raziskava, ki bi dala odgovor na zastavljeno vprašanje, pa bi bila za podjetje predraga glede na uporabno vrednost informacije ob upoštevanju sedanje uporabe interneta.

Internet kot vir nevarnosti za blagovno znamko. V povezavi s porabnikovim zaznavanjem me je tudi zanimalo, ali podjetje v internetu vidi potencialen vir nevarnosti za blagovno znamko. Večina sogovornikov meni, da kakšnih posebnih nevarnosti ni, saj v podjetju skrbijo, da objavijo le točne informacije. Nadaljnji pogovor pa je pokazal, da določene nevarnosti vendarle obstajajo: netočni podatki, slabša predstavitev in navigacija, statične spletne strani negativno vplivajo na porabnikovo zaznavanje blagovne znamke. Nevarnost obstaja, »če zadevo strateško slabo zastaviš; imaš dobro blagovno znamko, pa jo na internetu zrušiš«, pa tudi v primeru, da se predvidevanja o nadaljnjem razmahu interneta ne bodo uresničila. Poleg tega internet povečuje transparentnost in izpostavljenost podjetja konkurenci. Internet je »odprt medij; podjetje mora biti previdno pri tem, kakšen dostop omogoči uporabnikom«. V podjetju, ki je zaradi slabe izkušnje opustilo forum na spletnih straneh blagovne znamke, ki cilja na segment mladih, kot problem interneta navajajo nezmožnost jasne identifikacije uporabnikov ter poudarjajo potrebo po nadzoru nad komentarji uporabnikov, ki so objavljeni na spletnih straneh. Povedano potrjuje ugotovitev teoretičnega dela, da je blagovna znamka na internetu bolj izpostavljena in da ima podjetje manjši nadzor nad porabnikovim doživljanjem blagovne znamke, kar velja predvsem v primeru, ko podjetje omogoča višjo stopnjo interaktivnosti.

Upoštevanje edinstvenih značilnosti interneta. V teoretičnem delu magistrskega dela je bilo poudarjeno, da je internet lahko učinkovito orodje za razvoj blagovne znamke le v primeru upoštevanja njegovih posebnih značilnosti. Da bi odgovorila na vprašanje, ali jih izbrana slovenska podjetja upoštevajo, sem informacije, pridobljene z globinskimi intervjuji, dopolnila z lastno oceno na osnovi ogleda spletnih strani podjetij. Ugotavljam, da podjetja malo upoštevajo posebne značilnosti interneta. Še v največji meri upoštevajo *možnost posredovanja večje količine informacij*, čeprav so informacije o blagovnih znamkah neredko zelo skope in podrejene predstavitvi podjetja in izdelčnih skupin. Zanimivo je, da z eno izjemo podjetja ne uporabljajo rubrike »Najpogostejša vprašanja in odgovori«, čeprav izkušnje tujih podjetij kažejo, da lahko podjetje na ta način močno poveča komunikacijsko učinkovitost. Sogovorniki menijo, da so vprašanja pogosto preveč specifična in zato nezanimiva za širši krog ljudi. Kot primer, kako je na internetu mogoče dodati vrednost informacijam, navajam podjetje, ki porabnikom nudi informacije o zalogah izdelkov v maloprodajni mreži podjetja. Potencialni kupec si lahko na internetu pogleda ne samo, kaj podjetje ponuja, iz česa so narejeni izdelki ipd., temveč tudi to, v katerih prodajalnah v Sloveniji je želeni izdelek na zalogi.

Možnost dvosmernega komuniciranja (interaktivnosti) je zelo malo izkoriščena, pri čemer podjetja največkrat omogočajo obiskovalcem spletnih strani le pošiljanje komentarjev. Internet omogoča takojšen odziv, poleg tega postajajo uporabniki interneta zahtevnejši, zato odzivni čas nedvomno predstavlja eno od kritičnih točk pri oblikovanju porabnikove izkušnje z blagovno znamko na internetu. V zvezi s tem me je zanimalo, kdo v podjetju je zadolžen za odgovarjanje in kolikšen je odzivni čas. Na vprašanja in komentarje v večini primerov odgovarjajo pristojni za področja, na katera se komentarji nanašajo. Podjetja sama ocenjujejo, da na vprašanja in komentarje »hitro« ali »takoj« odgovorijo: odzivni čas je običajno 1-2 dni, ki pa se v primeru odsotnosti pristojne osebe podaljša (npr. zaradi službene poti, dopusta ipd). Samo v enem podjetju je s standardi določeno, v kolikšnem času je potrebno stranki odgovoriti (najkasneje v 24 urah), podjetje pa izpolnjevanje teh standardov tudi redno spremlja. Z eno izjemo v podjetjih odgovorijo na vsa vprašanja. Podjetja v možnosti dvosmernega komuniciranja vidijo priložnost za pridobivanje povratnih informacij s strani porabnikov pa tudi priložnost za pridobivanje novih poslovnih partnerjev. Večina jih poudarja, da mora podjetje na internetu ljudem omogočiti, da izrazijo svoje mnenje: »Vsako resno podjetje goji stik s končnimi porabniki.«, »Če si na internetu, pa ne daš možnosti, da se ljudje obrnejo nate, kaj potem z internetom sploh pridobiš?«. Kljub temu podjetja posebej ne spodbujajo porabnikov k pošiljanju komentarjev.

Podjetja so pri pridobivanju podatkov o pošiljateljih komentarjev precej nezahtevna; največkrat imajo rubriko »Pišite nam« oziroma »Kontakti«, ki razen naslova elektronske pošte praktično ne omogoča pridobiti drugih podatkov o pošiljatelju (avtor komentarja morda želi ostati anonimen ali pa si ime enostavno izmisli, poleg tega pa je tudi naslov elektronske pošte lahko takšen, da ne omogoča jasne identifikacije pošiljatelja). Zelo redko podjetja uporabljajo obrazec, ki od pošiljatelja zahteva posredovanje kakšnega dodatnega podatka. Z zornega kota učinkovitosti komuniciranja s porabniki je slednji način boljši, saj so dobljeni podatki osnova za oblikovanje baze podatkov, ki omogoča bolj usmerjeno in zato učinkovitejše tržno komuniciranje z različnimi ciljnimi skupinami ali celo posamezniki. S tega vidika je za podjetje koristno, da pridobi čim več podatkov o pošiljateljih komentarjev, po drugi strani pa mora skrbno pretehtati, kateri podatki so res nujni in pomembni: zahteva po številnih podatkih bo marsikoga odvrnila ne le zaradi porabljenega časa, ampak predvsem zaradi občutka, da podjetje preveč posega v zasebnost posameznika.

Podjetja redko uporabljajo druge oblike dvosmernega komuniciranja, kot so nagradne igre, kratke ankete, forumi, klubi uporabnikov blagovne znamke ipd. Med navedenimi oblikami interaktivnosti v podjetjih še največkrat omenjajo nagradne igre, vendar pa so njihove izkušnje različne: v nekaterih podjetjih navajajo, da so bili z odzivom porabnikov zadovoljni, drugi pa poročajo o nizki stopnji odzivnosti kljub dodatnemu spodbujanju v tiskanih medijih. Trenutno ima le eno podjetje klub uporabnikov blagovne znamke, ki ga predstavljam v nadaljevanju v zvezi z različnimi orodji interneta za razvoj blagovne znamke. Različne oblike dvosmernega komuniciranja niso le odlična priložnost za pridobivanje povratnih informacij (mnenja, kritike, predlogi za izboljšave obstoječih izdelkov ali celo ideje za razvoj novih

izdelkov ipd.). Pomenijo tudi izvrstno priložnost za povečanje vpletenosti porabnikov, ki lahko okrepi vez z blagovno znamko. Kot že omenjeno, so tudi osnova za oblikovanje podatkovnih baz o porabnikih, vendar se večina podjetij s pridobivanjem elektronskih naslovov še ne ukvarja načrtno in sistematično. Trenutno podjetja le shranjujejo naslove tistih, ki so poslali komentarje. Izjema sta le dve podjetji, ki podatkovno bazo uporabljata za obveščanje o novostih, pri čemer eno podjetje podatke uporablja tudi za izvedbo tržnih raziskav (npr. testiranje nove embalaže, pridobivanje udeležencev fokusnih skupin). Podjetji znotraj podatkovnih baz ne uporabljata segmentacije: obvestila prejmejo vsi naslovniki v bazi. Tudi ostala podjetja, ki se prav tako nameravajo načrtno lotiti pridobivanja elektronskih naslovov porabnikov, največkrat na osnovi sodelovanja v nagradnih igrah, ne razmišljajo o segmentaciji. Uporaba podatkovnih baz bo torej vsaj v začetni fazi temeljila na principu nediferenciranega trženja. Čeprav so stroški pošiljanja elektronske pošte res zanemarljivi, so ključna vprašanja povezana z učinkovitostjo in vplivom neusmerjenega pošiljanja sporočil na zaznavanje blagovne znamke.

Trženja po meri porabnika podjetja ne uporabljajo. V dveh primerih podjetje omogoča izračun cene izdelka ob upoštevanju različnih kombinacij značilnosti izdelka oziroma pomoč pri izbiri izdelka v primeru kompleksnega in dražjega nakupa. Porabnik lahko izbira med različnimi danimi različicami izdelka ter jih med seboj primerja, vendar pa si izdelka ne more zamisliti po svojih željah, niti ga ne more kupiti ali naročiti prek interneta. Gre torej za omejeno stopnjo prilagajanja informacij posameznemu porabniku, ki pa lahko pomembno vpliva na proces porabnikovega nakupnega odločanja. Kot že omenjeno, le dve podjetji uporabljata internet tudi kot *tržno pot – spletno trgovino*, ki predstavlja dodatno storitev in s tem dodatno korist za kupce. V obeh primerih so vrednosti nakupov prek interneta zanemarljivo majhne v primerjavi z vrednostjo nakupov v fizičnih prodajalnah. V preostalih podjetjih trenutno ne razmišljajo o uvedbi spletne trgovine, razlogi za to pa so največkrat v neustreznosti takšne tržne poti za izdelke podjetja, številnih vprašanjih, povezanih z logistiko, neuspešnosti tujih podjetij pri prodaji prek interneta ipd.

Uporaba različnih (pod)orodij interneta za razvoj blagovne znamke je zelo omejena. Glavno in daleč najpomembnejše orodje so *spletne strani*, medtem ko drugih orodij podjetja skorajda ne uporabljajo. Vsi udeleženci so mnenja, da podjetje ne izkorišča potenciala interneta v zadostni meri. Večinoma odkrito priznavajo, da so z obstoječimi spletnimi stranmi nezadovoljni, zato jih bodo v kratkem prenovili. Nekateri k temu dodajajo, da se je internet v zadnjih letih že toliko razvil, da je potreben nov pristop. »Upravičenost vlaganja v internet je danes povsem drugačna, kot je bila pred nekaj leti.« Vsi sogovorniki močno poudarjajo, da je obiskovalcem spletnih strani potrebno vedno znova ponuditi kaj novega, vendar tudi priznavajo, da sami premalo spreminjajo vsebino. Glavni razlog je najpogosteje ta, da bi za intenzivnejšo uporabo interneta potrebovali dodatne ljudi, ki bi se ukvarjali samo z internetom. Kljub temu v večini podjetij na tem področju zaradi racionalizacije stroškov ne načrtujejo kadrovske okrepitve.

Podjetja s kompleksnim proizvodnim sortimentom in številnimi blagovnimi znamkami se soočajo z vprašanjem, kako različne blagovne znamke predstaviti na spletnih straneh. Številne posamične blagovne znamke ni enostavno predstaviti na enem spletnem mestu, saj mora biti njihova predstavitev vpeta v celoten koncept spletnega mesta. Prednosti uporabe korporativne znamke in podznamk se torej kažejo tudi pri oblikovanju spletnih strani, saj korporativne vrednote delujejo kot vezno tkivo pri predstavitvi vseh podznamk podjetja. Podjetja se tudi v primeru zelo razvejanega sortimenta s številnimi posamičnimi blagovnimi znamkami praktično ne odločajo za ločene predstavitve blagovnih znamk, zato so njihove spletne strani namenjene predvsem korporativnemu komuniciranju, blagovne znamke pa so predstavljene zelo skromno. Podjetja očitno poskušajo v tem primeru z enim spletnim mestom vsaj delno zadovoljiti potrebo po komuniciranju z različnimi skupinami deležnikov. Takšen pristop uporablja tudi podjetje, ki deluje kot poslovni sistem povezanih podjetij in ima med vsemi izbranimi podjetji največ posamičnih blagovnih znamk. Podjetje se je odločilo, da bo prek spletnih strani komuniciralo predvsem s poslovno javnostjo, zato prevladujejo informacije o poslovanju podjetja, blagovne znamke pa so le navedene in predstavljene s sliko brez dodatnih informacij. Povsem drugačen pristop je značilen za odvisno podjetje, ki upravlja le nekaj posamičnih blagovnih znamk. To podjetje se je odločilo, da bo na internetu predstavilo samo najbolj uveljavljeno znamko, kar mu omogoča predstavitev »sveta blagovne znamke«.

Večina podjetij ne uporablja *spletnega oglaševanja*, a ga namerava v prihodnosti. *Elektronska pošta* se večinoma uporablja le za posredovanje odgovorov na vprašanja in komentarje, v redkih primerih za posredovanje obvestil in ponudb kupcem. V okviru *odnosov z javnostmi* podjetja skrbijo za redno objavljane novice o novostih in raznih dogodkih (vendar ne v obliki novičarskih skupin), medtem ko drugih oblik (forumi, klepetalnice, skupnosti ipd.) ne uporabljajo. Trenutno ima le eno podjetje klub porabnikov blagovne znamke, z njegovim delovanjem pa je izredno zadovoljno. V šestih mesecih je podjetje pridobilo 1800 članov, ne da bi porabnike k temu posebej spodbujalo. Podjetje obvešča člane kluba o novostih ter jih vabi k sodelovanju v trženjskih raziskavah. *Intranet* uporablja dobra polovica podjetij, vendar predvsem za objavljane internih dokumentov, pravilnikov ipd., le izjemoma pa tudi za sporočanje vrednot in ciljev blagovne znamke ter obveščanje zaposlenih o rezultatih tržnih raziskav. *Ekstraneta* zaenkrat ne uporablja nobeno podjetje, vendar nekatera podjetja razmišljajo o njegovi uvedbi.

Merjenje učinkovitosti aktivnosti na internetu je zadnji korak v procesu razvoja blagovne znamke, ki ga navajajo Mohammed et al. V izbranih podjetjih je le-to vezano predvsem na mesečno spremljanje števila obiskov, informacije o obisku posameznih rubrik, najbolj obiskanem dnevu v tednu ipd. Čeprav nekatera podjetja te podatke upoštevajo pri načrtovanju bodoče vsebine spletnih strani, prevladujejo podjetja, ki podatkov posebej ne analizirajo, nekaterim podjetjem pa se spremljanje obiska spletnih strani glede na njihovo trenutno uporabo interneta ne zdi smiselno. Po prenovitvi spletnih strani pa tudi ta podjetja nameravajo redno spremljati tovrstne podatke. Podatki o obisku so koristni, vendar ne omogočajo odgovoriti na vprašanje, zakaj se porabnik sploh odloči obiskati spletno stran, kako doživlja

blagovno znamko ipd. Izjemno pomemben del ugotavljanja učinkovitosti aktivnosti na internetu je zato proučevanje porabnikovega zaznavanja blagovne znamke na internetu. Podjetja se tega vprašanja sedaj še ne lotevajo, z izjemo primera, kjer morajo pošiljatelji komentarjev oceniti spletno stran. Presenetljivo je, da podjetja ne izkoriščajo možnosti dvosmernega komuniciranja ne samo za krepitev vezi med porabnikom in blagovno znamko, pač pa tudi za izvedbo tržnih raziskav na internetu.

Teoretični del magistrskega dela obravnava tudi ključne dejavnike uspešnega razvoja blagovne znamke s pomočjo interneta. Udeležence pogovorov sem vprašala, kateri so po njihovem mnenju ti dejavniki, saj tudi to odkriva pristop podjetij k uporabi interneta. **Ključni dejavniki uspešnega razvoja blagovne znamke s pomočjo interneta** so po mnenju udeležencev globinskih intervjujev naslednji:

- konsistentnost z ostalo komunikacijo,
- ažurnost,
- točnost informacij,
- uporabniku prijazne spletne strani (hiter dostop, logična struktura spletnih strani, čim manj potrebnih klikov ipd.),
- otipljiva korist za obiskovalce (npr. nagradna igra),
- privlačnost, spremembe in inovativnost, ki ljudi vedno znova privabljajo na spletno stran – »da človeka nekaj sili, da gre pogledat na spletno stran«
- močna blagovna znamka v fizičnem svetu.

Iz navedene opredelitve je razvidno, da podjetja navajajo dejavnike, ki se nanašajo na značilnosti dobrega spletnega mesta, ter nekatere ključne dejavnike uspešnega razvoja blagovne znamke na internetu, ki jih poudarja Aaker. Kljub temu v podjetjih vseh navedenih dejavnikov v praksi še ne upoštevajo, kar se pogosto kaže v izražanju njihovega nezadovoljstva z obstoječimi spletnimi stranmi (npr. prepočasen prenos podatkov, preveliko število klikov, nelogična struktura posameznih vsebin, nezadostno sprotno spreminjanje vsebine spletnih strani, premajhna uporaba različnih oblik interaktivnosti ipd.).

Merila za ocenjevanje uspeha blagovne znamke. Na koncu pogovora sem udeležence vprašala, katera merila podjetje upošteva za ocenjevanje uspeha blagovne znamke, pa tudi, ali so plače odgovornih za razvoj blagovne znamke vezane na njen uspeh. Daleč najpomembnejši kriterij so prodajni rezultati, vendar to ne pomeni, da se podjetja ne zavedajo pomena t. i. mehkih meril, kot so zavedanje, priklic, imidž blagovne znamke ipd. »Ugled, imidž blagovne znamke nič ne pomaga, če ni prihodkov za preživetje.«, »Tudi gradnja ugleda se mora odražati v večji prodaji.«. Samo v enem podjetju so plače zaposlenih odvisne tudi od uspeha blagovnih znamk, ki se ocenjuje na osnovi dveh kriterijev: kratkoročnih prodajnih rezultatov in imidža blagovne znamke.

Če povzamem ugotovitve globinskih intervjujev, je **uporaba interneta kot trženjskega orodja** za razvoj blagovnih znamk v izbranih podjetjih še **zelo neizkoriščena**. Glavni cilj podjetij je največkrat posredovati informacije o podjetju in izdelkih, medtem ko so cilji, povezani z razvojem blagovne znamke sekundarnega pomena. Domnevam, da se o teh ciljih ni posebej razmišljalo. Podjetja se zavedajo pomena skladnosti različnih načinov pojavljanja blagovne znamke in poskušajo prenesti identiteto blagovne znamke iz fizičnega sveta na internet. Da bi bil internet učinkovitejše orodje za krepitev blagovne znamke, bi podjetja morala bolj upoštevati posebne značilnosti interneta, tako pa imajo sedanje spletne predstavitve manjšo moč pri posredovanju koristi blagovne znamke v primerjavi s klasičnimi mediji.

Izbrati podjetje, ki najbolj upošteva načela uporabe interneta pri razvoju blagovne znamke, je težka naloga, saj podjetja delujejo v različnih panogah, imajo različno število blagovnih znamk, poleg tega ponujajo tudi različne vrste izdelkov (izdelke za vsakdanjo rabo; izdelke za trajno rabo). Ocenjujem, da načelo integriranega pristopa k uporabi interneta in posebne značilnosti interneta najbolj upošteva že večkrat omenjeno podjetje iz skupine povezanih podjetij, ki se je odločilo, da na internetu predstavi le najpomembnejšo znamko. Podjetje poskuša elemente identitete blagovne znamke prenesti na internet ter jih nadgraditi z upoštevanjem dveh značilnosti interneta: s posredovanjem večje količine informacij (o nastanku izdelka in njegovih sestavinah, postopnem razvoju in izboljšavah blagovne znamke; nasveti o možnih uporabah izdelka; redno objavljane novice o novostih, žrebanjih in dogodkih) ter z interaktivnostjo (klub zvestih porabnikov, ki člane nagraduje za zvestobo in jih spodbuja k posredovanju idej in zgodb ter k sodelovanju v fokusnih skupinah; kratki vprašalniki za pridobivanje povratnih informacij s trga). Podjetje obravnava internet kot trženjsko orodje za neposredno komuniciranje s porabniki.

Glavni cilj obravnavanega podjetja na internetu je povezan z razvojem blagovne znamke: podjetje želi povečati zvestobo blagovni znamki, širiti dober glas o blagovni znamki ter ustvariti banko podatkov o zvestih porabnikih. Ciljni segment predstavljajo zvesti porabniki različnih starostnih skupin. Z zornega kota koristi, ki naj bi jih obiskovalec spletnih strani dobil, gre predvsem za informacije o blagovni znamki. Le-te poskuša podjetje predstaviti na zanimiv način, s čimer ciljnim porabnikom sporoča, da je blagovna znamka nekaj posebnega. Oblika in vsebina spletnih strani ustvarjata »svet blagovne znamke«, podjetje pa se tudi s kreativnim poimenovanjem posameznih vsebin na internetu poskuša razlikovati od ostalih ponudnikov. Največ informacij o značilnostih uporabnikov spletnih strani podjetje prejme s pomočjo kluba porabnikov, ki ga v podjetju ocenjujejo kot najučinkovitejše orodje interneta. Informacij o zaznavanju blagovne znamke na internetu v podjetju zaenkrat ne pridobivajo, saj ocenjujejo, da bi bili ob upoštevanju trenutne uporabe interneta stroški pridobivanja teh informacij večji od koristi. Neizkoriščene priložnosti za povečanje učinkovitosti komuniciranja s porabniki so povezane predvsem z nediferencirano uporabo podatkovne baze, saj bi podjetje lahko sporočila prilagajalo porabnikom na osnovi upoštevanja njihove starosti, pogostosti uporabe blagovne znamke, priložnosti uporabe ipd.

Ugotovitve izvedene kvalitativne raziskave omogočajo oblikovanje raziskovalnih domnev, s čimer zaključujem empirični del magistrskega dela. Na osnovi analize podatkov, ki sem jih pridobila z globinskimi intervjuji v izbranih 11 slovenskih podjetjih, sem oblikovala naslednje **domneve o uporabi interneta kot trženjskega orodja za razvoj blagovne znamke v slovenskih podjetjih:**

- *Domneva 1: Podjetja pri uporabi interneta v največji meri uresničujejo obrambno strategijo.*

Čeprav podjetja v internetu vidijo tudi vir novih poslovnih priložnosti (zlasti pri komuniciranju s porabniki), internet uporabljajo predvsem zato, ker so prepričana, da ga morajo. Skleпам, da je bilo v začetnem obdobju podjetjem pomembno predvsem to, da uporabljajo internet, manj pomembno pa, kako ga uporabljajo. Hkrati podjetja pričakujejo, da si lahko v obdobju, ko internet v Sloveniji še ni tako razvit, pridobijo znanje in izkušnje, kar jim bo kasneje koristilo pri učinkovitejši uporabi interneta.

- *Domneva 2: Glavni cilj podjetja na internetu je posredovati informacije različnim skupinam deležnikov, največkrat prek enega samega spletnega mesta.*

Bistveno večji poudarek je na predstavitvi podjetja in izdelčnih skupin kot pa na predstavitvi vrednot in »ustvarjanju sveta« blagovne znamke.

- *Domneva 3: Cilji, neposredno povezani z razvojem blagovne znamke na internetu, so gradnja imidža, gradnja zavedanja in pripadnosti blagovni znamki, vpliv na zaznavanje blagovne znamke prek dodatne vrednosti ter podpora blagovni znamki.*

Cilji, povezani z razvojem blagovne znamke, so sicer podrejeni osnovnemu cilju obveščanja različnih skupin deležnikov o poslovanju podjetja in njegovi ponudbi. Cilji, kot so imidž, zavedanje, zaznavanje ipd., so povezani s povečevanjem vrednosti v očeh porabnikov in predstavljajo premoženje blagovne znamke.

- *Domneva 4: Pri oblikovanju vsebine spletnih strani imajo najpomembnejšo vlogo zaposleni, ki se v podjetju ukvarjajo s trženjem (marketingom).*

Glavno besedo pri vsebinski zasnovi spletnih strani imajo 'tržniki', zaposleni v oddelku za informatiko pa imajo podporno vlogo, medtem ko oblikovanje spletnih strani podjetja največkrat prepustijo zunanjim izvajalcem, ki so specializirani za spletne aplikacije.

- *Domneva 5: Internet predstavlja dopolnilno orodje za razvoj blagovne znamke, podjetja pa v prisotnosti blagovne znamke na internetu vidijo predvsem priložnosti, bistveno manj pa nevarnosti.*

Klasična orodja razvoja blagovne znamke, predvsem na področju tržnega komuniciranja, imajo bistveno večji pomen v primerjavi z internetom. Kljub temu ima internet nekatere prednosti v primerjavi s klasičnimi mediji, saj omogoča posredovanje večje količine informacij, drugačen način komuniciranja in tesnejši stik s porabniki.

- *Domneva 6: Podjetja zelo malo izkoriščajo edinstvene značilnosti interneta za razvoj blagovne znamke.*

Podjetja še najbolj izkoriščajo možnost za posredovanje večje količine informacij, medtem ko so možnosti za dvosmerno in neposredno komuniciranje s porabniki, trženje po meri porabnika ter uporaba interneta kot tržne poti še zelo neizkoriščene.

- *Domneva 7: Spletne strani so najpomembnejše orodje interneta, večina podjetij pa z njimi ni zadovoljna.*

Med različnimi orodji interneta predstavljajo spletne strani podjetjem daleč najpomembnejše orodje, a precej podjetij odkrito priznava, da z njimi niso zadovoljna in jih nameravajo v roku enega leta prenoviti. Glavni razlog za spremenjen pristop k uporabi interneta je naraščanje števila uporabnikov interneta, glavna omejitev pa pomanjkanje časa za sprotno spreminjanje spletnih strani in uporabo interaktivnosti.

- *Domneva 8: Podjetja pri uporabi interneta uporabljajo pristop nediferenciranega trženja tudi v primeru kompleksnega sortimenta in blagovnih znamk, ki ciljajo na različne tržne segmente.*

Podjetja na internetu zelo malo upoštevajo načela ciljnega trženja in največkrat porabnike delijo le na 'poslovno' in 'širšo' javnost. Večji poudarek je na informiranju obstoječih porabnikov. Podjetja z različnimi blagovnimi znamkami se soočajo s problemom, kako blagovne znamke v okviru enega spletnega mesta ustrezno predstaviti in pozicionirati.

- *Domneva 9: Merjenje učinkovitosti trženjskih aktivnosti na internetu je omejeno zgolj na spremljanje obiskanosti spletnih strani.*

Podjetja največkrat ugotavljajo le število obiskovalcev spletnih strani in ne pridobivajo podatkov, ki bi jim omogočali poznavanje obiskovalcev (ne samo koliko, temveč kdo so, kaj delajo, kaj jih zanima ipd.). Podjetja prav tako ne ugotavljajo, kako porabniki zaznavajo blagovno znamko, čeprav je vpliv na zaznavanje blagovne znamke eden izmed ciljev, ki jih podjetja želijo doseči na internetu.

SKLEP

S pričujočim delom sem želela podati pregled dosedanjih teoretičnih in praktičnih spoznanj o možnostih razvoja blagovne znamke na internetu ter s tem zapolniti vrzel, ki obstaja v literaturi o blagovnih znamkah. Pregled obstoječe domače in tuje strokovne literature namreč kaže, da avtorji najpogosteje proučujejo vpliv posameznih orodij interneta na razvoj blagovne znamke. Čeprav internet nedvomno pomembno vpliva na okolje, v katerem se nahajajo blagovne znamke, je v literaturi zaslediti razmeroma malo prispevkov, ki obravnavajo vprašanje razvoja blagovne znamke na internetu.

Da bi ugotovili možnosti razvoja blagovne znamke na internetu, je potrebno celovito razumevanje okolja, v katerem se blagovne znamke nahajajo. Med najpomembnejše trende na področju blagovnih znamk v zadnjih dvajsetih, predvsem pa v zadnjih desetih letih, sodijo prekomerno naraščanje števila blagovnih znamk, naraščajoča moč trgovcev, vse večje zahteve in pričakovanja kupcev, zmanjšanje porabnikove zvestobe blagovnim znamkam, drobljenje trgov, vse večji pomen storitvenega sektorja, globalizacija ter razvoj tehnologije. Posledica omenjenih sprememb v okolju so naraščajoči stroški razvoja blagovne znamke, zato podjetja poskušajo z ustrežno strategijo blagovne znamke povečati donosnost vlaganj v razvoj blagovnih znamk. Podjetja, tako domača kot tuja, krčijo portfelj blagovnih znamk z ukinitvijo

šibkih blagovnih znamk ter usmeritvijo naporov na najmočnejše in najbolj perspektivne blagovne znamke, namesto na posamičnih blagovnih znamkah pa je vse večji poudarek na razvoju družinske blagovne znamke na ravni skupine izdelkov ali celo na ravni podjetja.

Klasični management blagovnih znamk, ki temelji na skrbnikih blagovnih znamk, ne omogoča več učinkovitega uresničevanja strategije blagovne znamke ter ustreznega in pravočasnega odzivanja na razmere na trgu, zaradi spodbujanja notranje tekmovalnosti med skrbniki in poudarjanja kratkoročnih meril uspeha pa ne omogoča maksimiranja naložb v razvoj blagovne znamke. Sodobni koncept managementa blagovnih znamk zahteva strateški pristop, ki temelji na skupinah (timih) strokovnjakov z različnih področjih in upoštevanju meril dolgoročne uspešnosti blagovne znamke (premoženje, ugled blagovne znamke). Razvoj blagovne znamke se začne z opredelitvijo njene identitete, pri čemer je vrednote, cilje in bistvo blagovne znamke potrebno sporočiti ne le porabnikom, pač pa vsem skupinam deležnikov, vključno zaposlenim. Poudarek je na celovitem pristopu k razvoju blagovne znamke ter iskanju inovativnih načinov posredovanja (predvsem simboličnih) vrednosti blagovne znamke.

Ključni del magistrskega dela se nanaša na obravnavo povezave med blagovno znamko in internetom. Pojem »blagovna znamka na internetu« uporabljam za vse blagovne znamke, ki so prisotne na internetu, ne glede na to, ali so nastale v fizičnem ali v virtualnem svetu. Najprej predstavim dilemo o sodobni strateški vlogi blagovne znamke. V zvezi s tem se v literaturi, predvsem ob koncu devetdesetih let 20. stoletja, pojavljata dva različna pogleda na vlogo blagovnih znamk. Prvi pravi, da bodo blagovne znamke z razvojem interneta postale nepomembne, saj bo možnost enostavnega primerjanja cen na internetu povečala porabnikovo cenovno občutljivost, cena pa bo postala ključni dejavnik nakupne odločitve. Drugi pogled pomeni popolno nasprotje prvemu, saj pravi, da se bo z razvojem interneta pomen blagovnih znamk okrepil, kar naj bi potrjevale višje cene, ki jih lahko trgovci z uveljavljeno »klasično« znamko zaračunajo na internetu v primerjavi s čistimi spletnimi trgovci. Pri obravnavi dileme o sodobni strateški vlogi blagovne znamke se oprem na klasično teorijo o funkcijah blagovne znamke z zornega kota porabnika, predvsem na obravnavo funkcije poenostavitve iskalnega procesa in zmanjševanja porabnikovega zaznanega tveganja, ter jo dopolnim z dodatnimi teoretičnimi in praktičnimi spoznanji o vlogi blagovne znamke na internetu. Pregled nekaterih empiričnih proučevanj porabnikovega nakupnega odločanja na internetu, ki so jih izvedla različna tuja raziskovalna podjetja vodi do sklepa, da blagovne znamke na internetu še vedno omogočajo porabnikom poenostavitev iskalnega procesa, predvsem pa zmanjšujejo porabnikovo zaznano tveganje pri nakupni odločitvi.

Zaradi tehnoloških izboljšav bodo porabniki v prihodnosti sicer lažje primerjali cene različnih ponudnikov na internetu, hkrati bodo tudi bolj izkušeni pri iskanju informacij, zato lahko pričakujemo povečano cenovno občutljivost kupcev. Vendar je treba upoštevati, da je cena le eden izmed dejavnikov nakupnega odločanja. Vrednost izdelka za kupca ne pomeni nujno nižje cene izdelka, temveč se nanaša tudi na porabnikovo zaznavanje drugih vidikov ponudbe,

kot so kakovost, uporabnost, trajnost, zanesljivost in slog izdelka, storitve ob nakupu in po njem ter ugled blagovne znamke. Zaradi večjih pričakovanj in večje izobraženosti porabniki vedno bolj dvomijo o resničnosti navedb v oglaševalskih sporočilih, vse bolj jih zanima etičnost poslovanja podjetja ter niso pripravljeni preplačati precenjenih blagovnih znamk, ki jim ne nudijo dodatnih koristi. Konkurenti lahko funkcionalne koristi izdelka zelo hitro posnemajo, zato je vedno večji poudarek na čustvenih in samo-izraznih koristih blagovne znamke, ki se odražajo v porabnikovem ponosu, da uporablja določeno blagovno znamko. Diferenciacija izdelka na osnovi simboličnih vrednosti je pomembna tako v fizičnem kot v virtualnem svetu. Internet zato predstavlja večjo priložnost za blagovne znamke, ki se od konkurenčnih blagovnih znamk diferencirajo na osnovi simboličnih vrednosti, ter večjo nevarnost za tiste blagovne znamke, ki se diferencirajo zgolj na osnovi funkcionalnih značilnosti izdelka.

Podobno kot v svetu tudi v Sloveniji število uporabnikov hitro narašča, vendar pa delež uporabnikov v populaciji nad 15 let še vedno zaostaja za povprečjem članic Evropske unije. Kljub povedanemu je uporaba interneta v Sloveniji že tolikšna, da si podjetja neresne obravnave interneta ne morejo več privoščiti. Prva faza uporabe interneta, ko je že zgolj naslov spletnega mesta odražal naprednost podjetja, je mimo. Blagovna znamka mora biti prisotna na internetu, od značilnosti izdelka pa je odvisno, ali je smiselno internet uporabiti le kot orodje tržnega komuniciranja pri krepitevi blagovne znamke ali pa tudi kot tržno pot. Blagovna znamka je na internetu nenehno izpostavljena kritičnemu porabniku, poleg tega lahko porabniki tudi sami prek interneta posredujejo svoje pozitivne ali negativne izkušnje s podjetjem in/ali njegovo blagovno znamko velikemu številu drugih porabnikov, zato podjetje na internetu težje nadzira vsak porabnikov stik z blagovno znamko.

Po drugi strani internet zaradi svojih posebnih značilnosti nudi podjetju priložnost za krepitev odnosa med porabnikom in blagovno znamko. Zaradi velike količine informacij, ki jo je moč predstaviti na internetu, lahko podjetje predstavi porabniku celotno zgodbo o blagovni znamki, ga informira o njenem nastanku, osebnosti, vrednotah in njenih koristi za porabnika. Zaradi interaktivnosti porabnik ne sprejema sporočil le pasivno, temveč se lahko aktivno vključi v komuniciranje z blagovno znamko. Personalizacija daje porabniku občutek, da je blagovna znamka popolnoma prilagojena njegovim potrebam in željam ter ga obravnava kot posameznika. Možnost nakupa prek interneta povečuje dostopnost blagovne znamke in porabniku omogoča udobnejši nakup brez gneče v prodajalnah. Vse štiri omenjene značilnosti interneta (večja količina informacij, interaktivnost, personalizacija in uporaba interneta kot tržno pot) povečujejo dodatno vrednost blagovne znamke in s tem njeno relevantnost v porabnikovih očeh. Med navedenimi značilnostmi interneta sta pomembni predvsem interaktivnosti in personalizacija, ki omogočata prilagoditev vseh sestavin trženjskega spleta porabniku. Posledica tega je, da lahko porabniki blagovno znamko zaznavajo na različne načine, zato morajo podjetja paziti, da se ključne vrednote blagovne znamke ne spremenijo. Trženje po meri porabnika upošteva porabnikove želje in pričakovanje, da jih podjetja obravnavajo kot posameznike, zato postaja vse močnejše orodje razvoja blagovne znamke.

Uvajanje trženja po meri porabnika zahteva zelo dobro poznavanje porabnikov ter fleksibilnost podjetja pri odzivanju na želje posameznikov in izpolnjevanju obljub. Glavni omejitvi za trženje po meri posameznika sta porabnikova želja po varovanju zasebnosti in stroški, povezani s prilagajanjem sestavin trženjskega spleta.

Proces razvoja blagovne znamke na internetu se v osnovi ne razlikuje od razvoja blagovne znamke v fizičnem svetu. Izhajati je potrebno iz identitete blagovne znamke in cilja, ki ga podjetje želi doseči z uporabo interneta, upoštevati značilnosti ciljnih segmentov, poznati konkurente, opredeliti korist blagovne znamke za porabnika, načrtovati porabnikovo doživljanje blagovne znamke, izvesti trženjske programe za razvoj blagovne znamke ter meriti njihovo učinkovitost. Podjetje lahko na internetu komunicira z večjim številom ciljnih segmentov, v skrajnem primeru pa sporočila prilagaja posameznemu porabniku. Blagovna znamka mora tudi na internetu ponuditi konkretno korist, ki porabnikom nekaj pomeni: informacije, zabavo, nakup in/ali pogovor z drugimi porabniki. Pomembna stopnja v procesu razvoja blagovne znamke je načrtovanje porabnikove izkušnje oziroma zaznavanja blagovne znamke. To je še posebej pomembno v primeru možnosti nakupa blagovne znamke prek interneta, vendar tudi v primeru uporabe interneta zgolj kot medija tržnega komuniciranja.

Čeprav so spletne strani potencialno najmočnejše orodje interneta za razvoj blagovne znamke, ima podjetja na voljo tudi druga orodja, kot so spletno oglaševanje in sponzoriranje vsebine na drugih spletnih straneh, elektronska pošta, intranet, ekstranet ter odnosi z javnostmi na internetu, ki vključujejo spletne strani porabnikov, novičarske skupine, klepetalnice, forume in skupnosti porabnikov. Vsa navedena orodja interneta mora podjetje uporabljati usklajeno s klasičnimi orodji za razvoj blagovne znamke. Integriran pristop k uporabi različnih orodij je ključnega pomena za razvoj močne blagovne znamke. Vsak porabnikov stik z blagovno znamko bodisi prek različnih klasičnih medijev (televizija, radio, tisk) bodisi v prodajalni ali na internetu mora biti konsistenten s temeljnimi vrednotami blagovne znamke. Slaba spletna predstavitev in neustrezna uporaba drugih orodij interneta negativno vplivata na porabnikovo celovito zaznavanje blagovne znamke. V primeru ustrezne uporabe interneta podjetje vse elemente predstavitve (informacije, različne oblike interaktivnosti, kot so npr. kvizi, tekmovanja ipd.) smiselno poveže z blagovno znamko ter si prizadeva za to, da porabnik spletno stran ponovno obiše in jo celo priporoča drugim porabnikom.

Kvalitativna raziskava na vzorcu enajstih slovenskih podjetjih z uveljavljenimi blagovnimi znamkami na porabniških trgih kaže na uresničevanje obrambne strategije podjetij pri uporabi interneta. Podjetja uporabljajo internet, ker so prepričana, da ga morajo. Glavni cilj izbranih podjetij na internetu je posredovati informacije o podjetju in izdelkih različnim skupinam deležnikov. Cilji, neposredno povezani z razvojem blagovne znamke, so podrejeni osnovnemu cilju obveščanja o poslovanju in ponudbi, povezani pa so predvsem z gradnjo imidža in zavedanja blagovne znamke ter s povečevanjem porabnikove pripadnosti blagovni znamki. Podjetja uporabljajo internet predvsem kot dopolnilno orodje tržnega komuniciranja, pri čemer imajo klasična orodja bistveno večji pomen v primerjavi z internetom. Prednosti

interneta v primerjavi s klasičnimi orodji so možnost posredovanja večje količine informacij, boljše možnosti za predstavitev ponudbe podjetja ter možnost neposrednega komuniciranja, ki omogoča tesnejši stik s porabniki. Posebnih nevarnosti, povezanih s prisotnostjo blagovnih znamk na internetu, v izbranih podjetjih ne zaznavajo.

Rezultati kvalitativne raziskave kažejo, da se izbrana podjetja zavedajo pomena integriranega pristopa k razvoju blagovne znamke v fizičnem in virtualnem svetu, vendar zelo malo izkoriščajo posebne značilnosti interneta, zlasti možnosti dvosmernega komuniciranja in prilagajanja različnih elementov ponudbe posameznemu porabniku ali skupini porabnikov. Razmeroma še najbolj izkoriščena je možnost posredovanja večje količine informacij, pri čemer imajo informacije o izdelkih prednost pred informacijami o blagovnih znamkah. Podjetja uporabljajo pristop nediferenciranega trženja tudi v primeru kompleksnega prodajnega sortimenta in blagovnih znamk, ki ciljajo na različne tržne segmente. Merjenje učinkovitosti aktivnosti na internetu je omejeno zgolj na spremljanje obiska spletnih strani, medtem ko podjetja ne ugotavljajo zaznavanja blagovne znamke na internetu, ki je del porabnikove celovite izkušnje z blagovno znamko.

Na osnovi razumevanja o uporabi interneta v izbranih slovenskih podjetjih z uveljavljenimi blagovnimi znamkami so podane raziskovalne domneve o uporabi interneta kot trženjskega orodja za razvoj blagovne znamke v slovenskih podjetjih. Osnovna domneva je, da je uporaba interneta kot trženjskega orodja za razvoj blagovne znamke še zelo neizkoriščena. Predvidevam, da bo vloga interneta pri razvoju blagovne znamke v naslednjih letih odvisna od deleža uporabnikov v celotni populaciji, intenzivnosti in iskanih koristi pri uporabi interneta ter razumevanja njegovih posebnih značilnosti, ki podjetju omogočajo nove priložnosti za krepitev blagovne znamke.

LITERATURA

1. Aaker David A., Joachimsthaler Erich: The Lure of Global Branding. Harvard Business Review, 1999, 11/12, str. 137-144.
2. Aaker David A., Joachimsthaler Erich: Brand Leadership. New York : Free Press, 2000. 351 str.
3. Aaker David A.: Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press, 1991. 299 str.
4. Aaker David: The Internet as Integrator: Fast Brand Building in Slow-Growth Markets. Strategy & Competition, Third Quarter, 2002. [URL: <http://www.strategy-business.com>], 13.3.2003.
5. Adrenalinski oglasi. Splet, Ljubljana, 2001, 26, str. 19.
6. Anžlovar Petra: Upravljanje blagovnih skupin: Klasika se umika novi organizacijski kulturi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 24.5.2001, str. 25.
7. Bedbury Scott: A New Brand World: 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century. New York : Penguin Group, 2002. 220 str.
8. Belch George E., Belch Michael A.: Advertising and Promotion (5th Edition). Boston : McGraw-Hill Irwin, 2001. 793 str.
9. Berthon Pierre, Hulbert James M., Pitt Leyland F.: Brand Management Prognostications. Sloan Management Review, 40(1999), 2, str. 53-65.
10. Blackett Tom: Brand and Trademark Valuation – What's Happening Now? Marketing and Research Today, Amsterdam, 21(1993), 2, str. 111-113.
11. Bogataj Marjeta: Raziskava o izmišljeni blagovni znamki. Finance, Ljubljana, 16.7.2002, str. 8.
12. Breakenridge Deirdre: Cyberbranding: Brand Building in the Digital Economy. London : Prentice Hall, 2001. 352 str.
13. Chaffey Dave: E-Business and E-Commerce Management. Edinburgh : Prentice Hall, 2002. 547 str.
14. Churchill Gilbert A., Jr.: Basic Marketing Research. Fort Worth : The Dryden Press, 1996. 863 str.
15. Clancy Kevin J., Trout Jack: Brand Confusion. Harvard Business Review, 1.3.2002, str. 3.
16. Cullen Takeuchi Lisa: Have it Your Way. Time Magazin, 22.12.2002. [URL: <http://www.reflect.com/servlet>], 19.7.2003.
17. Čebulj Žiga: Korporativno komuniciranje na internetu. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 43 str.
18. Davis Scott: A Vision for the Year 2000: Brand Asset Management. Journal of Consumer Marketing, 12(1995), 4, str. 65-82.
19. Davis Scott: Brand Asset Management: How Businesses Can Profit from the Power of Brand. Journal of Consumer Marketing, 19(2002), 4, str. 351-358.

20. De Chernatony Leslie, McDonald Malcolm H.B: *Creating Powerful Brands: The Strategic Route to Success in Consumer, Industrial and Service Markets*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1992. 282 str.
21. De Chernatony Leslie: *Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation*. *Journal of Marketing Management*, 1999, 15, str. 157-179.
22. De Chernatony Leslie: *From Brand Vision to Brand Evaluation*. Oxford : Butterworth Heinemann, 2001. 293 str.
23. De Chernatony Leslie: *Blagovne znamke: Kako jih ustvariti in kaj z njimi početi*. Gradivo za seminar. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 37 str.
24. Degeratu Alexandru M., Rangaswamy Arvind, Wu Jianan: *Consumer Choice Behavior in Online and Traditional Supermarkets: The Effects of Brand Name, Price, and Other Search Attributes*. *International Journal of Research in Marketing*, Amsterdam, 17(2000), str. 55-78.
25. Delgado-Ballester Elena, Manuera-Aleman Jose Luis: *Brand Trust in the Context of Consumer Loyalty*. *European Journal of Marketing*, 35(2001), 11/12, str. 1238-1258.
26. Dmitrović Tanja: *Izdelki trgovske blagovne znamke: zmagovalci na policah? Strokovno posvetovanje: Slovenska trgovina – jasna vizija ali razpotje?* Portorož : Društvo ekonomistov Ljubljana, 2001, str. 63-76.
27. Doyle Peter: *Marketing Management & Strategy*. London: Prentice Hall, 1994. 410 str.
28. Doyle Peter: *Building Successful Brands: The Strategic Options*. Baker Michael. J., ed., *Marketing: Critical Perspectives on Business and Management*. London : Routledge, 2001, str. 448-466.
29. Drevenšek Mojca: *Internet – slovenski periferni medij*. Splet, Ljubljana, 2001, 24, str. 14-15.
30. Dussart Christian: *Transformative Power of e-Business Over Consumer Brands*. *European Management Journal*, 19(2001), 6, str. 629-637.
31. Goldsmith Ronald E.: *Phil Carpenter: eBrands: Building an Internet Business at Breackneck Speed (Book Review)*. *Journal of Product & Brand Management*, 10(2001), 1, str. 65-66.
32. Groznik Aleš, Lindič Jaka: *Ali je vaše e-trgovanje zakonito?* Zbornik posvetovanja Dnevi slovenske informatike. Portorož: Slovensko društvo Informatika, 2003, str. 158-163.
33. Gummesson Evert: *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc., 2000. 250 str.
34. Gummesson Evert: *All Research is Interpretive! (Accepted for Specal Issue of Journal of Business and Industrial Marketing)*, 2003.
35. Haig Matt: *Brand Failures*. London : Kogan Page, 2003. 310 str.
36. Halliburton Chris, Stanislawski Belinda: *Bränding: The Marketing Advantage. Facilitator's Guide*. London : BBC for Business, 1995. 145 str.
37. Harris Fiona, de Chernatony Leslie: *Corporate Branding and Corporate Brand Performance*. *European Journal of Marketing*, 35(2001), 3/4, str. 441-456.

38. Hart Susannah: The Future for Brands. Hart Susannah, Murphy John, ed., Brands: the New Wealth Creators. London : Macmillan Press Ltd., 1998, str. 206-214.
39. Jones Sue: Depth Interviewing. Walker Robert, ed., Applied Qualitative Research. Aldershot : Gower, 1985, str. 45-55.
40. Jones Sue: The Analysis of Depth Interviewing. Walker Robert, ed., Applied Qualitative Research. Aldershot : Gower, 1985a, str. 56-70.
41. Kania Deborah: Branding.com: Online Branding for Marketing Success. Chicago : NTC Business Books, 2001. 285 str.
42. Kapferer Jean-Noël: [Re]Inventing The Brand. London : Kogan Page, 2000. 234 str.
43. Katsanis Prevel Lea: Some Effects of Changes in Brand Management Systems: Issues and Implications. International Marketing Review, 16(1999), 6, str. 518-532.
44. Khermouch Gerry: The Best Global Brands. Business Week, 8.5.2002.
45. Kline Miro, Rozman Ana: Korporacijske znamke odločilno krepijo ugled podjetja. Finance, Ljubljana, 24.9.2001, str. 20.
46. Kline Miro, Berus Tomaž: Vzpon korporacijskih znamk. Marketing Magazin, Ljubljana, 2002, 5, str. 30-31.
47. Knox Simon: Re-engineering Brand Management Practices within an Integrated Environmnet. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 1(1995), 2, str. 26-38.
48. Kogovšek Luka: Skrivnosti uspešnega marketinga na spletu, Marketing Magazin, 2001, 9.
49. Kondža Blaž: Raba interneta v Sloveniji. Delo, Ljubljana, 29.4.2002, str. 25.
50. Kondža Blaž: Veliki osvajalec osvaja slovenski internet. [URL: <http://www.mmportal.delo.si>], 10.3.2003.
51. Kondža Blaž: Spletno oglaševanje skozi naročnikove oči. Marketing Magazin, Ljubljana, 2003a, 5, str. 31.
52. Koren Gašper, Vehovar Vasja, Žabkar Vesna: Kako deluje spletni spomin? Zbornik 7. slovenske marketinške konference, Ljubljana, 2002, str. 237-243.
53. Kotler Philip: Marketing Management. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
54. Kotler Philip: Marketing Management (11th ed.). Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice Hall, 2003. 706 str.
55. Kracklauer Alexander, Mills Quinn D., Passenheim Olaf, Seifert Dirk: Online-Marketing-Controlling: Neue Wege in der Erfolgsmessung von Marketingmaßnahmen. Der Markt, 40(2001), 159, str. 151-158.
56. Kumiljan Peter: Rdeče številke kot izguba krvi. Delo, Ljubljana, 10.9.2001, str. 8.
57. Levy Michael, Weitz Barton A.: Retailing Management. Boston : McGraw-Hill, 2001. 754 str.
58. Lindström Martin, Andersen Tim Frank: Brand Building on the Internet. London : Kogan Page, 2000. 319 str.
59. Logar Julija: Digitalne blagovne znamke: Pripravljeni na generacijo y? Delo, Ljubljana, 16.1.2001, str. 12.

60. Macrae Chris: Brand Reality Editorial. *Journal of Marketing Management*, 1999, 15, str. 1-24.
61. Malhotra Naresh K.: *Basic Marketing Research: Applications to Contemporary Issues*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2002. 685 str.
62. Matejčič Katarina: Več kot sto blagovnih znamk v Ljubljanskih mlekarnah. *Finance*, Ljubljana, 23.9.2002, str. 22.
63. Matejčič Katarina: Blagovna znamka ne sme postati generični pojem. *Finance*, Ljubljana, 17.2.2003.
64. McDonald Malcolm H. B., de Chernatony Leslie, Harris Fiona: *Corporate Branding and Service Brands: Moving Beyond the Fast-Moving Consumer Goods Model*. *European Journal of Marketing*, 35(2001), 3/4, str. 335-352.
65. 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.
66. Miles Matthew B., Huberman Michael A.: *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, California : Sage Publications, Inc., 1994. 338 str.
67. Mohammed A. Rafi, Fisher Robert J., Jaworski Bernard J., Cahill Aileen M.: *Internet Marketing: Building Advantage in a Networked Economy*. Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2001. 726 str.
68. Mottram Simon: *Branding the Corporation*. Hart Susannah, Murphy John, ed., *Brands: the New Wealth Creators*. London : Macmillan Press Ltd., 1998, str. 63-71.
69. Murphy John: *What is Branding?* Hart Susannah, Murphy John, ed., *Brands: The New Wealth Creators*. London : Macmillan Press Ltd., 1998, str. 1-12.
70. *New-Economy Brand Management*. Harvard Management Update (Harvard Business School Publishing: Newsletter), 1.7.2000, str. 3-4.
71. Novković Goran: Žito v pasti lastnih znamk. *Splet*, Ljubljana, 2000, 18, str. 13.
72. Olle Ramon, Riu David: *The New Brand Management: Lessons From Brand Indifferentiation*. [URL: <http://www.globalbrands.org/research>], 15.7.2003.
73. Oseli Petra: Šest lastnosti dobrega spletnega mesta. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 23.6.2003.
74. Petrov Sabina: Trgovinske znamke se bodo še širile. *Finance*, Ljubljana, 2.11.2001, str. 18.
75. Porter Michael E.: *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*, 2001, 3, str. 63-78.
76. Reichheld Frederick F., Scheffer Phil: *E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web*. *Harvard Business Review*, 2000, 7/8, str. 105-113.
77. Repovš Jernej: Trg ne nagrajuje anonimnežev. *Finance*, Ljubljana, 24.9.2001, str. 18-19.
78. Richman Matt: *Do Your Customers Trust Your Brand?* [URL: <http://www.marketingprofs.com>], 11.12.2001.
79. Ries Al, Ries Laura: *The 11 Immutable Laws of Internet Branding*. London: HarperCollins Publishers, 2001. 175 str.

80. Romih Robert: S pomočjo spletne strani, namenjene izključno eni blagovni znamki, do večje prodaje. [URL: <http://www.graliteo.si>], 25.8.2002.
81. Saunders John, Guoqon Fu: Dual Branding: How Corporate Names Add Value, *Marketing Intelligence & Planning*, 14(1996), 7, str. 29-34.
82. Seth Andrew: *Managing the Brand*. Hart Susannah, Murphy John, ed., Brands: the New Wealth Creators. London : Macmillan Press Ltd., 1998, str. 196-205.
83. Setinšek Irena: Po letih prenapihnenosti umirjena rast. *Marketing Magazin*, Ljubljana, 2002, 1, str. 16-17.
84. Setinšek Irena: Črnoglede napovedi se niso uresničile. *Marketing Magazin*, Ljubljana, 2003, 1, str. 16-17.
85. Sharma Arun, Krishnan R.: Clicks Only, Clicks and Bricks, and Bricks Only: Are Retail Salespeople an Important Factor in Choice? *Journal of Marketing Management*, 2002, 18, str. 317-336.
86. Sheth Jagdish N., Sisodia Rajendra S: Revisiting Marketing's Lawlike Generalizations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 27(1999), 1, 71-87.
87. Solomon Michael, Bamossy Gary, Askegaard Søren: *Consumer Behaviour: A European Perspective*. Edinburgh : Financial Times Prentice Hall, 2002. 630 str.
88. Strauss Judy, Frost Raymond: *E-marketing (2nd ed.)*. Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice Hall, 2001. 519 str.
89. Sušnik Dragica: Do potrošnikov z etičnimi načeli? *Delo*, Ljubljana, 10.2.2003, str. 21.
90. Sušnik Dragica: Globalne znamke, ki jih uporabljajo potrošniki po vsem svetu, *Marketing Magazin*, Ljubljana, 2003a, 1, str. 40-41.
91. Šmuc Sonja: Žito bo opustilo nekatere znamke. *Splet*, Ljubljana, 2000, 13, str. 4.
92. Šubic Petra, Širnik Mateja, Koržija Nataša, Drevenšek Mojca: Znamke gradimo kar po okusu. *Splet*, Ljubljana, 2002, št. 30, str. 1.
93. Šubic Petra: Tri nevarnosti za blagovne znamke. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2.12.2002. str. 14.
94. Tkalec Robert: Blagovne znamke: Do kod bodo segle trgovske znamke. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 3.12.2001, str. 56.
95. Tkalec Robert: Špotna obutev na klik. *Trgovina*, Ljubljana, 2003, 3, str. 27-28.
96. Trout Jack: *Big Brands, Big Trouble*. New York : John Wiley & Sons Inc., 2001. 223 str.
97. Urde Mats: Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources. *Journal of Marketing Management*, 1999, 15, str. 117-133.
98. Vishwanath Vijay, Mark Jonathan: Your Brand's Best Strategy. *Harvard Business Review*, 1997, 5/6, str. 123-124.
99. Walker Robert: *An Introduction to Applied Qualitative Research*. Walker Robert, ed., Applied Qualitative Research. Aldershot : Gower, 1985, str. 3-26.
100. Ward Michael R., Lee Michael J.: Internet Shopping, Consumer Research and Product Branding. *Journal of Product & Brand Management*, 9(2000), 1, str. 6-20.
101. Webster Frederick E., Jr.: Understanding the Relationship Among Brands, Consumers, and Resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 28(2000), 1, str.17-23.

102. Webster Kirby Kristine: Do Your Employees Understand Your Brand? [URL: <http://www.marketingprofs.com>], 25.6.2002.
103. Zehn Ansätze für die Interaktive Präsentation einer Markenwelt. Absatzwirtschaft Sonderausgabe, 2001, 10, str. 84-85.

VIRI

1. ActivMedia Research: Researchers Divided on Price and Branding. [URL: <http://www.nua.net/surveys>], 18.2.2000.
2. Amazon. [URL: <http://www.amazon.com>], 13.3.2003.
3. Blue Light. [URL: <http://www.bluelight.com>], 13.3.2003.
4. Covergirl. [URL: <http://www.covergirl.com>], 30.7.2003.
5. DHL. [URL: <http://www.dhl.co.uk>], 13.3.2003.
6. Dieringer Research Group. [URL: <http://www.nua.ie/survey/index.cgi?f...>], 20.11.2002.
7. Disney. [URL: <http://www.disney.com>], 11.3.2003.
8. Emka. [URL: <http://www.emka.si>], 13.3.2003.
9. ESOMAR: Codes and Guidelines. [URL: <http://www.esomar.org>], 29.6.2003.
10. Forrester Research: Brand Unimportant to Young Net Consumer. [URL: <http://www.nua.net/surveys>], 29.6.1999.
11. Forrester Research: Major Brands May Not Need Websites. [URL: <http://www.nua.net/surveys>], 26.11.1999a.
12. Gorenje. [URL: <http://www.gorenje.si>], 13.3.2003.
13. Gospodarski vestnik – online izdaja: 100 največjih zaposlovalcev. [URL: <http://gvrevija.com/lestvice2.php?PHPSESSID...>], 26.5.2003.
14. Gospodarski vestnik – online izdaja: 300 največjih podjetij po skupnih prihodkih. [URL: <http://gvrevija.com/lestvice5.php?PHPSESSID...>], 26.5.2003.
15. Gospodarski vestnik – online izdaja: 300 največjih podjetij po dobičku. [URL: <http://gvrevija.com/lestvice5.php?PHPSESSID...>], 26.5.2003.
16. Gospodarski vestnik – online izdaja: 300 največjih podjetij po izvozu. [URL: <http://gvrevija.com/lestvice5.php?PHPSESSID...>], 26.5.2003.
17. Gral-Iteo. [URL: <http://www.graliteo.si>], 25.8.2002.
18. Harley Davidson. [URL: <http://www.harley.davidson.com>], 13.3.2003.
19. Harris Interactive: Brand Awareness Key for Online Shoppers. [URL: <http://www.nua.net/surveys>], 9.11.2001.
20. How Many Online? [URL: http://www.nua.ie/surveys/how_many_online], 25.1.2003.
21. Httpool: Kaj pomeni... [URL: <http://www.httpool.si>], 26.6.2003.
22. Ipsos-Reid: Internet Use Climbing in Most Markets. [URL: <http://www.nua.ie/surveys>], 11.12.2002.
23. Land's End. [URL: <http://www.landsend.com>], 13.3.2003.
24. Lisca. [URL: <http://www.lisca.si>], 13.3.2003.
25. m&m. [URL: <http://www.mms.com>], 13.3.2003.
26. MM portal. [URL: <http://www.mmportal.delo.si>], 13.3.2003.

27. mySimon. [URL: <http://www.mysimon.com>], 13.3.2003.
28. Nike. [URL: <http://www.nike.com>], 13.3.2003.
29. NLB. [URL: <http://www.nlb.si>], 13.3.2003.
30. Reflect. [URL: <http://www.reflect.com>], 13.3.2003.
31. RIS: Raba interneta v Sloveniji. [URL: <http://www.ris.org>], 25.1.2003.
32. RIS2001: Evropski indikatorji informacijske družbe. [URL: <http://www.ris.org/si/ris2001/20010528.html>], 25.1.2003.
33. RIS2002: Uporabniki interneta. [URL: <http://www.ris.org/si/ris2002/20020512.html>], 25.1.2003.
34. RIS2002: E-nakupovanje v letu 2002. [URL: <http://www.ris.org/si/ris2002/20021025>], 25.1.2003.
35. RIS: Uporaba interneta 2002/II. [URL: <http://www.ris.org/indikatorji/ui2k2-2.html>], 10.10.2003.
36. RIS: Podjetja: elektronsko poslovanje. [URL: <http://www.sissplet.org/ris/ris/dynamic/readpublications.php?sid=43>], 19.6.2003.
37. rSOS: Raziskava o spletnem oglaševanju v Sloveniji. [URL: <http://www.rsos.org/teorija>], 26.6.2003.
38. Slowwwenia. [URL: <http://www.slowwwenia.com>], 13.3.2003.
39. Spletna anketa RIS2001: E-nakupovanje/E-poslovanje. [URL: <http://www.ris.org/splet/abstracts/eposl-ab.htm>], 25.1.2003.
40. Spletna anketa RIS2001: Oglaševanje in spam. [URL: <http://www.ris.org/splet/abstracts/oglas-ab.htm>], 25.1.2003.
41. Spletna anketa RIS2001: Uporaba interneta. [URL: <http://www.ris.org/splet/abstracts/uporaba-ab.htm>], 25.1.2003.
42. Spletne strani podjetij, vključenih v kvalitativno raziskavo, 2003.
43. StatMarket: Direct Navigation Up as Branding Succeeds. [URL: <http://www.nua.net/surveys>], 14.2.2002.
44. Superge. [URL: <http://www.superge.si>], 13.3.2003.
45. Terminološki slovar. [URL: <http://www.ef.uni-lj.si/terminoloskislovar>], 13.3.2003.
46. Yahoo! [URL: <http://www.yahoo.com>], 15.3.2003.
47. Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (Uradni list RS, 57/2002).

KAZALO PRILOG

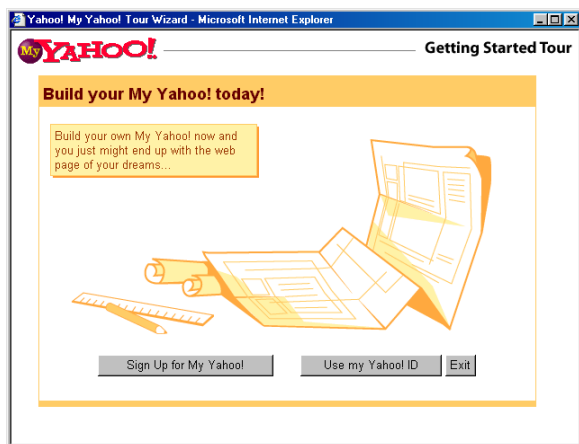
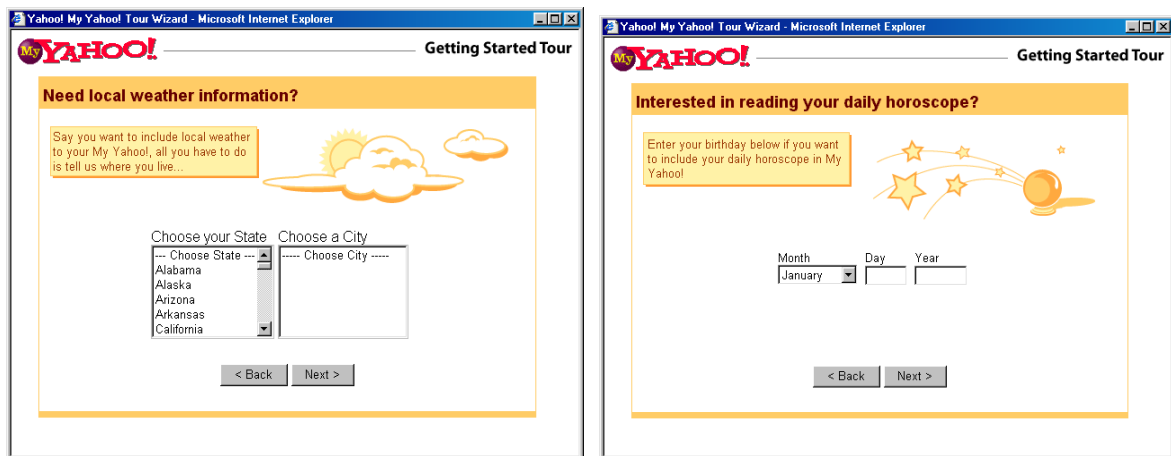
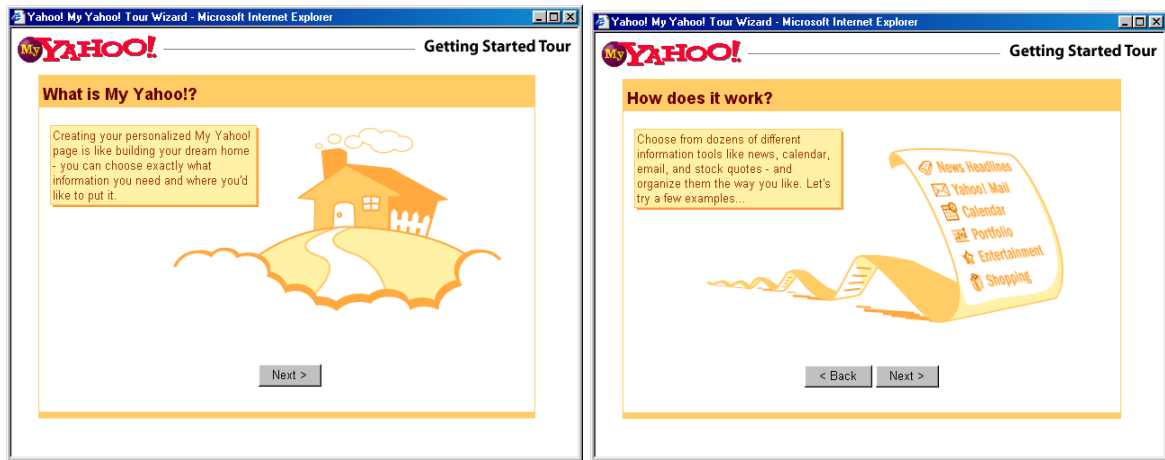
Priloga 1: Pregled opredelitve interneta in njegovih sestavnih delov	1
Priloga 2: My Yahoo – primer personalizacije	2
Priloga 3: Dopis	3
Priloga 4: Opomnik za vodenje globinskega intervjuja	4
Priloga 5: Povzetki globinskih intervjujev	5

Priloga 1: Pregled opredelitve interneta in njegovih sestavnih delov

Opredelitev interneta in nekaterih drugih osnovnih pojmov v zvezi z internetom je povzeta po Strausovi in Frostu (2001, str. 9-10) ter dopolnjena z opredelitvami slovenskega terminološkega slovarja Združenja za informatiko (Terminološki slovar, 2003):

- **internet** (ang. *Internet*) – globalno medmrežje, ki vključuje milijone korporativnih, vladnih, organizacijskih in zasebnih omrežij kot tudi elektronsko pošto, novičarske skupine in svetovni splet. Slovenski terminološki slovar Združenja za informatiko opredeljuje internet kot svetovno omrežje omrežij, ki uporablja protokole in storitve odprtih standardov, predvsem sklada protokolov TCP/IP;
- **svetovni splet** (ang. *Web*) – del interneta, ki podpira spletno navigacijo z brskalnikom, kot sta Netscape ali Internet Explorer. Večina ljudi si pod pojmom internet predstavlja svetovni splet;
- **intranet** (ang. *Intranet*) – medmrežje, ki obstaja znotraj podjetja in temelji na internetnih standardih, kot so HTML in brskalniki. Predstavlja mini internet, vendar le za interne potrebe podjetja. Slovenski terminološki slovar opredeljuje intranet kot notranji informacijski sistem neke natančno določene skupine uporabnikov, ki temelji na uporabi storitev in protokolov interneta;
- **ekstranet** (ang. *Extranet*) – intranet, do katerega imajo dostop člani vrednostne verige, pri čemer je njihov dostop običajno le delen. Slovenski terminološki slovar ga opredeljuje kot skupni notranji informacijski sistem dveh ali več natančno določenih skupin uporabnikov, ki temelji na uporabi storitev in protokolov interneta;
- **korporativni portal** (ang. *Corporate portal*) - portal druge generacije, katerega namen je povezati vse informacije in potrebe po komuniciranju znotraj podjetja. Ti portali omogočajo dostop do internih dokumentov, podatkovnih baz, elektronske pošte in koledarjev;
- **portal (dveri)** (ang. *Portal*) – vstopna točka interneta. Številni portali, kot so Yahoo!, Lycos in Excite, so bili prvotno le brskalniki, s ponudbo številnih dodatnih storitev poleg osnovnega iskanja pa so se preoblikovali v portale.

Priloga 2: My Yahoo! – Primer personalizacije



Vir: Yahoo, 2003.

Priloga 3: Dopis

Mateja Vodlan
Ekonomski fakulteta
1000 Ljubljana
mateja.vodlan@uni-lj.si

Ljubljana, 2.6.2003

»Podjetje«
«Oddelek za trženje«
»Naslov«

Spoštovani!

Pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek pripravljam magistrsko delo, v katerem obravnavam internet kot trženjsko orodje za razvoj blagovne znamke. V empiričnem delu želim preučiti, v kolikšni meri izbrana slovenska podjetja, ki delujejo na porabniških trgih, uporabljajo internet za razvoj blagovnih znamk. V zvezi s tem vas vljudno prosim za pomoč.

Vprašanje o uporabi interneta kot orodja za razvoj blagovne znamke je izjemno aktualno, vendar v slovenskem prostoru še razmeroma neraziskano. S pomočjo pogovorov z zaposlenimi, ki skrbijo za razvoj blagovne znamke, želim ugotoviti, zakaj se slovenska podjetja odločajo za prisotnost na internetu, kakšna je vloga tržnikov pri oblikovanju strategije elektronskega poslovanja ter kako podjetja razvijajo blagovne znamke na internetu.

Izbrala sem podjetja z uveljavljenimi blagovnimi znamkami, med katera sodi tudi vaše podjetje. Informacije o uporabi interneta za razvoj blagovnih znamk vašega podjetja bodo zelo dragocen prispevek k razvoju trženjske stroke, zato iskreno upam na vaše sodelovanje. Raziskava je anonimna, zato jamčim, da vaše podjetje ne bo nikjer imenovano.

V začetku prihodnjega tedna vas bom poklicala ter vas povprašala, ali je podjetje pripravljeno sodelovati v raziskavi. Pogovor bo predvidoma trajal od 1 do 1,5 ure. Zavedam se, da to predstavlja veliko vašega dragocenega časa, zato vaše sodelovanje še toliko bolj cenim.

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

Mentorica:
Prof. dr. Iča Rojšek

Asistentka na Katedri za trženje:
Mateja Vodlan

Priloga 4: Opomnik za vodenje globinskega intervjuja

! Dovoljenje za snemanje pogovora !

1. Kdo v podjetju skrbi in je odgovoren za blagovno znamko? Kaj pa v primeru poslovanja na tujih trgih?
2. Ko v podjetju govorite o razvoju/skrbništvu blagovne znamke, na kaj s tem mislite?
3. Mi lahko poveste, na kaj mislite s pojmom internet (spletne strani, elektronska pošta...)? Kakšen pomen pripisujete internetu za razvoj vaše blagovne znamke?
4. Koliko časa ima podjetje/blagovna znamka spletno stran? Zakaj ste se odločili oblikovati spletno stran (priložnost, prisotnost konkurence ipd.)?
 - Kakšno vlogo imajo pri tem zaposleni v oddelku za trženje?
 - Kateri kriteriji se upoštevajo pri oblikovanju spletnih strani?
5. Kaj je cilj prisotnosti podjetja na internetu? (npr. posredovanje informacij, povečanje zavedanja blagovne znamke, prodaja...)?
6. Katere priložnosti/nevarnosti po vašem mnenju internet ponuja za razvoj blagovne znamke?
 - Ali je na internetu lažje /težje graditi blagovno znamko?
 - V kolikšni meri podjetje upošteva edinstvene značilnosti interneta, predvsem možnost personalizacije, interaktivnosti ter posredovanja večje količine informacij?
 - Ali menite, da podjetje v zadostni meri izkorišča potencial interneta za razvoj blagovne znamke?
7. Kakšen je pristop k razvoju blagovne znamke na internetu?
 - Povsem drugačen kot pri razvoju blagovne znamke v fizičnem okolju? Zakaj?
 - Če ima podjetje več blagovnih znamk, ali ima vsaka blagovna znamka svojo spletno stran?
 - Kako spodbujate obiskovalce k prvemu/ponovnemu obisku?
 - Ali so ciljni segmenti na internetu enaki ali različni v primerjavi s ciljnim segmenti v fizičnem okolju?
 - Ali je opredeljeno, kaj naj bi obiskovalec pridobil z obiskom spletne strani?
 - Kako dobro poznate profil ciljnih odjemalcev?
 - V kolikšni meri prilagajate ponudbo različnim ciljnim tržnim segmentom?
 - Ali so opredeljene kritične točke porabnikovega zaznavanja blagovne znamke?
 - Ali spremljate aktivnosti konkurentov na internetu?
8. Katera izmed navedenih orodij interneta za razvoj blagovne znamke poleg spletnih strani še uporabljate (elektronsko pošto, oglaševanje in sponzorstvo, intranet, ekstranet)? Kako in zakaj?
9. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki uspešnega razvoja blagovne znamke na internetu?
10. Ali ugotavljate učinkovitost razvoja blagovne znamke na internetu? (število prvih/ponovnih obiskovalcev, število komentarjev, porabnikovo zaznavanje blagovne znamke...). Če da, kako? Kako pa sicer presoјate uspešnost vaše blagovne znamke (prodaja, dobiček, zavedanje...)?

Priloga 5: Povzetki globinskih intervjujev

Globinski intervju 1 - povzetek

Kontaktna oseba: komercialni direktor
Datum intervjuja: 10.6.2003 od 9.00 do 10.30
Blagovne znamke: korporativna znamka

V: Kdo v podjetju skrbi in je odgovoren za blagovno znamko?

O: Skrbnik blagovne znamke je vodja službe za marketing. Odločitve o blagovni znamki se sprejemajo na strateški ravni, služba za marketing pa da predlog. Služba za marketing sodeluje z oglaševalsko agencijo, ki ni le izvajalec. Pred nekaj leti je podjetje ukinilo posamične blagovne znamke in se odločilo za nastopanje s krovno znamko. Na tujih trgih delujejo hčerinska podjetja, ki so precej samostojna. Ta podjetja sodelujejo z matičnim podjetjem, sicer pa sami pripravijo program. Nekatera imajo svojo spletno stran (npr. v Nemčiji, Izraelu, na Nizozemskem).

V: Ko v podjetju govorite o razvoju/skrbništvu blagovne znamke, na kaj s tem mislite?

O: Predvsem skrb za konsistentno, enotno podobo oz. pojavljanje blagovne znamke (etikete, logotip...). Izjemno poudarjena je skrb za imidž blagovne znamke, zato podjetje skrbno izbira prodajna mesta in medije tržnega komuniciranja.

V: Kaj pa internet? Kaj v podjetju razumete s pojmom internet? Kakšen pomen pripisujete internetu za razvoj vaše blagovne znamke?

O: Predvsem spletne strani. Za podjetje je to nov medij, do katerega smo pristopili zelo previdno. Na internetu je tudi precej pornografske vsebine in so nekateri na začetku internet povezovali s tem. Zato je bila bojazen, da bo prisotnost blagovne znamke na internetu negativno vplivala na percepcijo, imidž blagovne znamke. Slabo je, da logotipa na internetu ni mogoče zaščititi in ga vsak lahko prekopira, podjetje pa nad tem nima nadzora.

V: Zakaj ste se odločili za internet? Kaj želite doseči s prisotnostjo na internetu?

O: Ker je pomemben medij – opremljenost z računalniki narašča, prav tako dostop do interneta. Cilj je posredovati informacije. V prihodnosti bo večji poudarek na gradnji imidža in manj na posredovanju informacij.

V: Kakšen je pristop pri uporabi interneta (pri oblikovanju spletnih strani...)?

O: Internet je predvsem medij komuniciranja, vendar je bistveno manj pomemben v primerjavi z gigant plakati in oglasi v tiskanih medijih. Zdi se, da bo internet še nekaj časa dopolnilen medij. To je tudi razlog, da smo sami izdelali spletne strani. Informatiki imajo operativno vlogo, konceptualno vsebino pa je pripravila služba za marketing. Spletne strani morajo biti uporabniku prijazne. Spletna stran je namenjena končnim kupcem in poslovnim partnerjem. Enaka vsebina je namenjena obema skupinama; ni razloga, da bi za poslovne partnerje oblikovali posebne strani. Števila in značilnosti obiskovalcev spletnih strani ne spremljamo. Vsebinsko spletnih strani spremenimo ob zamenjavi kolekcije, enkrat letno pa v celoti. Naslov spletnih strani objavimo v klasičnih medijih. O spletni prodaji se zaenkrat ne razmišlja, saj le redki proizvajalci v tej panogi to ponujajo. Poleg tega so potem tudi cene bolj transparentne.

Globinski intervju 2 - povzetek

Kontaktna oseba: komercialni direktor
Datum intervjuja: 12.6.2003 od 9.00 do 12.00
Blagovne znamke: korporativna znamka in podznamka

V: Kdo v podjetju skrbi in je odgovoren za blagovno znamko?

O: Služba za marketing – tim marketing, ki ga sestavlja 7 članov, vodi pa ga komercialni direktor.

V: Ko v podjetju govorite o razvoju/skrbništvu blagovne znamke, na kaj s tem mislite?

O: Najprej gre za formalno skrb za pojavne oblike blagovne znamke, kar je zahtevno in naporno delo. Drug vidik je vsebinski razvoj blagovne znamke: skrb za kakovost, razvoj izdelkov. Tretji vidik je skrb za celostno podobo lastne maloprodajne mreže. Četrty vidik se nanaša na iskanje rešitve, kako različne izdelčne programe združiti pod skupnim imenom podjetja, kako poiskati skupni imenovalac. Blagovna znamka mora biti usklajena s poslanstvom, vizijo podjetja.

V: Kakšno vlogo pripisujete internetu pri razvoju blagovne znamke?

O: Ni tako pomemben, ni ključna funkcija. Poskušamo biti pragmatični; internet smatramo kot orodje, ki ga poskušamo resno vzeti. Ni sam sebi namen. Uporabljamo ga kot orodje za predstavitev; vsako resno podjetje mora biti na internetu. Ne gre samo za to, ker internet uporabljajo drugi; internet je orodje, ki ga enostavno moraš uporabljati, če želiš slediti spremembam. Nismo se posebej trudili, da bi bilo odlično oblikovano. Internet je lahko neizčrpna jama za zapravljanje. Treba je biti racionalen. Postavili smo si nek standard in uporabnost postavili pred estetiko. V naslednjih letih bo uporaba interneta odvisna od razpoložljivih sredstev in odzivov. Če se bo prijelo, bomo internetu namenili več.

V: Kakšen je pristop pri uporabi interneta?

O: Na začetku smo na srečo cincali. Zelo malo proizvajalcev v naši panogi se odloči za spletno prodajo, veliko je bilo pravih polomov. Naša spletna trgovina je kar lepo obiskana. Pomeni korak naprej od klasične e-trgovine, saj nudi informacijo o zalogah po naših prodajalnah. Internet služi tudi za komunikacijo s prodajalnami, s čimer smo zelo zadovoljni. Začetek na internetu je bil zelo skromen (pred 2-3 leti), morda bi bilo celo bolje, da strani ne bi imeli. Vse smo hoteli narediti naenkrat, toda internet zahteva postopnost, kot vsak medij.

V: Zakaj ste se odločili za spletno trgovino?

O: Ker je že bila infrastruktura. Ni razloga, zakaj je ne bi imeli; v tem je prihodnost. Na začetku je bilo precej dvomov s strani naših prodajalcev, ki so se bali, da bodo ljudje naročali prek interneta in da bodo ob zaslužek.

V: Kaj želite doseči z uporabo interneta?

O: V ospredju je komunikacijski cilj. Podjetje je z internetom največ pridobilo tam, kjer se navzven nič ne vidi: povezavo s prodajalnami in možnost za CRM. Želimo negovati stik s končnimi kupci. Kupce bomo v prihodnosti poskušali čim bolj vključevati: preko pripomb, diskusij. Baze kupcev z elektronskimi naslovi še nimamo, saj opremljenost z internetom zaenkrat še ni tolikšna. Na internetu je veliko možnosti za neposredno komunikacijo s porabniki.

V: Kakšne so možnosti za razvoj blagovne znamke na internetu?

O: Samo uporaba interneta v naši panogi ne zadošča, lahko pa pripomore h komunikaciji. Je dodaten medij, za katerega veljajo enake zakonitosti in pasti kot pri drugih medijih. Vendar pa je treba biti na internetu dodatno previden pri tem, kakšen dostop porabnikom omogočiš (da ne bi kar nekaj naročali). Internet zahteva ažurnost, stalno se je treba truditi. Če ima porabnik neko pripombo, je

zelo pomembno, da podjetje nanjo odgovori. Na internetu želimo dobiti tudi nove kupce (predvsem mlajše) poleg obstoječih. Trenutno kupce na internetu slabo poznamo. Naslov spletne strani je objavljen v različnih brskalnikih in na tiskanih materialih. Razmišljamo o nagradni igri. Za spodbujanje ponovnih obiskov še ni mehanizma. Obisk spletnih strani spremljamo (število obiskov, katere rubrike so najbolj obiskane ipd.), a ni poglobljenih analiz.

V: Kakšne so možnosti za trženje po meri porabnika?

O: O tem zaenkrat ne razmišljamo.

V: Kaj pa druga orodja interneta – intranet, ektranet...?

O: Ni potrebe za intranet, saj se da urediti prek elektronske pošte.

V: Kako v podjetju ocenjujete uspešnost blagovne znamke?

O: Edino merilo je prodaja. Dobra blagovna znamka ni sama sebi namen, ampak mora dati dodatno vrednost izdelku. Gre za zavest o obstoju blagovne znamke in za njen ugled v očeh kupcev.

V: Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki uspešnega razvoja blagovne znamke na internetu?

O: Strani, ki so uporabniku prijazne; atraktivnost; originalnost, spremembe, otipljiva korist (npr. igra).

Globinski intervju 3 - povzetek

Kontaktne osebi: direktorica podjetja in vodja službe za odnose z javnostmi

Datum: 16.6.2003 od 12.00 do 14.45

Blagovne znamke: krovna družinska znamka s podznamkami, posamične blagovne znamke

V: Kako je organizirano trženje v vašem podjetju in kdo je odgovoren za razvoj blagovnih znamk?

O: Trženje se deli na dva dela: strateški marketing in službo marketinga in prodaje. Strateški marketing pripravi celotno strategijo trženja, ki je rezultat timskega dela. Za vsako linijo izdelkov odgovarja produktni vodja, ki določi cenovno politiko, tržne poti itd. Služba marketinga in prodaje se ukvarja z operativo. Trženje poteka v tesnem sodelovanju z distributerji – partnerji v trženju.

V: Zakaj ste se odločili za uporabo interneta in kaj želite z njim doseči?

O: Naš cilj je, da širša populacija spozna naše izdelke in internet je odlična priložnost za doseg tega cilja. Internet uporabljamo 5 let. Pri internetu vidimo predvsem promocijsko vlogo, za prodajo ni preveč primeren: kolikor vemo, spletna trgovina v svetu na našem področju ni tako zaživela, zelo veliko vprašanj je povezanih tudi z logistiko. S sedanjo uporabo interneta kot promocijskega medija še nismo zadovoljni. Glavna omejitev je čas; potrebovali bi kadrovske okrepitve na tem področju, ljudi, ki bi se samo s tem ukvarjali. Zelo hitro se spreminja sortiment; saj imajo izdelki kratek življenjski cikel (2 leti), zato časovno težko vse naredimo. Internet je izredno dobro sredstvo za svetovanje, ki je pri naših izdelkih vedno bolj pomembno, saj se kupci pogosto sami težko odločijo, kateri izdelek bi bil zanje najprimernejši. Svetovanje omogoča, da na bolj osebni način prideš do kupca. Lojalnost kupcev je čedalje manjša, zato je treba znati obdržati kupca; internet to omogoča. V prihodnosti bomo oblikovali klub uporabnikov in s tem pridobili bazo porabnikov, ki jih bomo nato obveščali o naši ponudbi. Trenutno nudimo predstavitev osnovnega sortimenta s poglobljeno predstavitvijo posameznih izdelčnih skupin. Nudimo le razširjene informacije; pri predstavitvi bi lahko bolj upoštevali ciljno segmentiranje. Različna področja povezuje skupna zgodba. Vodja službe za odnose z javnostmi ima vlogo koordinatorja in sodeluje z agencijo, ki

oblikuje spletne strani, ter se dogovarja s produktnimi vodji o vsebini. Možnosti za naprej je ogromno.

V: Se internet v čem razlikuje od drugih medijev?

O: Internet je izredno hiter, je malo drugače medij. Povedati je treba hitro in tisto, kar kupca zanima: rešitev problema. Poudarek je na prodaji celotne zgodbe. Kupci čedalje bolj iščejo nasvete in informacije. Obiskovalec pričakuje poglobljene informacije. Če pogledamo klasične oglase, je vse zelo površno. Tiskani oglasi so preživeti, niso več tako učinkoviti, saj ne dajo dovolj pojasnil. Potrebna je interaktivna spletna stran, nabita z informacijami. Urednica skrbi, da je vedno nekaj novega. To je odlično.

V: Kako skrbite za prvi in ponovni obisk vaših spletnih strani?

O: Doslej k temu nismo posebej spodbujali, je pa naslov spletne strani objavljen na embalaži izdelkov, v promocijskem materialu.

V: Kako spremljate učinkovitost aktivnosti na internetu?

O: Spremljamo obisk spletnih strani: katere spletne strani obiščejo, koliko časa porabijo za ogled strani. Pred 4 ali 5 leti je bilo 20.000 klikov; v zadnjem mesecu smo jih imeli 1,5 milijona – brez posebnega poudarjanja. Spremljamo, kateri dan v tednu je najbolj aktiven. Najbolj pritegnejo nagradne igre. Vprašanja in komentarje pregledamo enkrat na teden. Vsak pošiljatelj komentarja navede ime in priimek, letnik rojstva, oceno spletnih strani ter pripombe in predloge. Na vprašanja in komentarje vedno odgovorimo.

V: Ali v uporabi interneta vidite kakšne nevarnosti za razvoj vaših blagovnih znamk?

O: Ne. Skrbimo, da so na internetu le ustrezne informacije. Vse je pregledano. Internet vidimo predvsem kot perspektiven medij: odprti smo vsemu svetu in pridemo v stik tudi s takimi, s katerimi sicer ne bi. Internet ima tudi tukaj veliko moč: z internetom se povečuje možnost pridobivanja novih strateških partnerjev.

V: Ali je na internetu možno razvijati blagovno znamko?

O: Težko si predstavljam, da bi bilo blagovno znamko možno razvijati le na internetu. Možno je le v kombinaciji z drugimi mediji.

V: Ali poleg spletnih strani uporabljate tudi druga orodja interneta?

O: Premalo uporabljamo spletne pasice. Intranet deluje s polno paro, uporabljamo pa ga za objavo pravilnikov, naročilnic, informacij o izobraževanju ipd. Informacij o blagovnih znamkah ni.

Globinski intervju 4 - povzetek

Kontaktna oseba: direktor marketinga
Datum intervjuja: 17.6.2003 od 12.30 do 13.30
Blagovne znamke: korporativna znamka, posamične blagovne znamke

V: Zakaj ste se odločili za uporabo interneta?

O: Na internetu smo prisotni vsaj 5 let. Podjetje ni nasedlo evforiji. V tujini so nekatera podjetja v tej panogi naredila precej napak, saj so se interneta lotila brez poslovnega modela ali pa so njihovi poslovni modeli temeljili na nerealni osnovi. Prevelike investicije se številnim podjetjem niso povrnilo v obliki prihodkov. Nekatera tuja podjetja v panogi zaradi tega po 100 letih obstoja prvič poslujejo z izgubo. Za prisotnost na internetu se je podjetje odločilo zaradi nuje. Interneta zaradi hitrosti, intenzivnosti pojava ne smeš zanemarjati. Treba je biti zraven. Ko pa ugotoviš, da se iz

tega da kaj narediti, je dobro, da ne začneš z ničle. Če so vsi na internetu, je na nek način pametno, da si tudi ti.

V: Kakšen je pristop podjetja pri uporabi interneta?

O: Podjetje se je uporabe interneta lotilo z nizkimi stroški in majhnim angažiranjem. To pomeni relativno nizko raven storitve. Posledica tega so bile nekatere napake, ni bilo resne strategije. Internet je dodaten strošek. Oblikovanje spletnih strani je lahko stvar petih minut (take strani so navadno statične) ali pa zahtevno delo, ki vključuje oblikovanje različnih podatkovnih baz in dosti komplicirano komuniciranje z različnim številom obiskovalcev – v tem primeru pri izdelavi spletnih strani ne gre samo za izdelavo zunanje podobe, ampak za celotno arhitekturo. Spletna stran mora upoštevati informacijski sistem, to pa ni poceni. Trenutno na internetu nimamo praktično ničesar. Z internetom se ukvarjata dva ob svojem rednem delu. Pristop k uporabi interneta sedaj spreminjamo; trenutno poteka strateška delavnica o internetu. Spletna dejavnost je že tako daleč, da princip majhnega angažiranja ni več ustrezen. V roku enega leta bo pripravljena nova spletna stran.

V: Kako pomemben je internet pri razvoju vaših blagovnih znamk?

O: Pomembno je za imidž blagovne znamke. Vsaka pojavnost blagovne znamke vpliva na njen imidž. Vse več ljudi je navajenih iskati informacije na internetu. Naši kupci so nadpovprečno izobraženi in nadpovprečno uporabljajo internet. Internet bo predvsem medij komuniciranja s kupci, pričakujemo pa tudi prihodke iz prodaje. Pomembnost interneta je težko opredeliti. Ne vem, kako to sploh izmeriti, vrednotiti.

V: Kakšen cilj želite doseči na internetu?

O: Na internetu želimo doseči enak položaj kot v fizičnem svetu, postati številka 1 v panogi tudi na internetu. Predvsem želimo zadržati obstoječe kupce in okrepiti odnos z njimi. Poleg tega želimo pridobiti tudi nove kupce. Naš končni cilj je, da pridobimo čim več naročil. Cilj je tudi podpora blagovni znamki. Blagovnih znamk je več, zato je problem, kako jih pozicionirati, predstaviti.

V: Ali spremljate učinkovitost aktivnosti na internetu (število obiskov, vpliv interneta na porabnikovo zaznavanje blagovne znamke...)?

Podatek o številu obiskovalcev nas trenutno ne zanima.

V: Ali vidite kakšno nevarnost v prisotnosti blagovne znamke na internetu?

O: Past je lahko v tem, da se predvidevanja ne uresničijo. Težko je ljudi prepričati, da ni nič zastoj; po drugi strani pa imamo vedno manj časa.

V: Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki uspešnega razvoja blagovne znamke s pomočjo interneta?

O: Ne razočarati kupca. Veliko stvari je že znanih, ker je internet zelo raziskan; ogromno je literature – vse ostalo so detajli. Česar še ne vemo, bomo ugotovili s tržno raziskavo. Pomembna je vsebina. Gre za obljubo, ki jo je treba izpolniti. Vedno znova je treba ljudi privabiti na spletno stran. Uporabniku interneta je treba ponuditi neko korist.

V: Ali menite, da imate večje možnosti uporabe interneta kot druge panoge?

O: Največ lahko iz interneta potegnejo tisti, ki lahko na ta račun zmanjšajo stroške distribucijskega procesa; kmalu za tem so tisti, ki trgujejo z informacijami. Danes je upravičenost vlaganja v internet drugačna, četudi ne pričakuješ prihodkov, ker je uporaba interneta čisto drugačna, kot recimo pred petimi leti.

Globinski intervju 5 - povzetek

Kontaktna oseba: vodja marketinga
Datum intervjuja: 18.6.2003 od 9.00 do 10.30
Blagovne znamke: korporativna znamka

V: Kako je organizirano trženje in kdo skrbi za razvoj blagovne znamke?

O: Imamo sektor prodaje in marketinga. Marketing pokriva področje tržnega komuniciranja, kamor sodi tudi internet, ter področje tržnih raziskav. Član uprave za marketing je odgovoren za strateško trženje.

V: Ko v podjetju govorite o razvoju blagovne znamke, na kaj s tem mislite?

O: Celostna grafična podoba, način tržnega komuniciranja, izgled novih izdelkov. Poskušamo se držati vrednot blagovne znamke na vseh trgih (prej so bile lokalno usmerjene strategije). Skrbništvo blagovne znamke pomeni, da vsi govorimo isti jezik o blagovni znamki na vseh trgih.

V: Kakšen je pristop podjetja pri uporabi interneta?

O: V preteklosti ni bilo organiziranega pristopa. Sedaj poskušamo poenotiti platformo. Internet uporabljamo od leta 1997. Na internetu enostavno moraš biti. Internet postaja vse bolj pomemben. Ljudje dosti iščejo informacije. Poleg produktnih strani imamo tudi korporativni portal s predstavitevijo finančnih informacij, poslovanja, strategij. S spletnimi stranmi trenutno nismo preveč zadovoljni. Z internetom se trenutno ves čas ukvarja ena oseba (tržni komunikator) in uredniški odbor. Uredniški odbor je odgovoren za korporacijske vsebine. Poročila so ažurirana, predvsem finančna, sicer pa nismo tako ažurni, kot bi lahko bili. Pri produktnih straneh se nov izdelek avtomatsko doda na spletno stran. Pri teh straneh velja decentralizirani princip: vsaka država izdelava svoje spletne strani. Postavitve strani je določena v Sloveniji, lokalna podjetja pa sama dodajajo vsebino, odvisno od potreb, pa tudi od tega, kako pomembno orodje je internet v posameznih državah. Matično podjetje teh vsebin zaenkrat ne nadzira.

V: Kakšen je cilj prisotnosti na internetu?

O: V začetku ni bil opredeljen. Sicer pa je bistveno, da ponudiš čim več informacij v čim krajšem času, na čim bolj enostaven način. Produktne strani naj bi omogočile kompletne informacije o izdelku, ki ga iščeš. Vsebine naj bodo takšne, da spodbudijo nakup.

V: Ali internet obravnavate kot priložnost? Vidite tudi kakšne nevarnosti, povezane z uporabo interneta?

O: Internet je nujna. Treba ga je izkoristiti kot medij. Moraš biti resen. Posebnih nevarnosti ne vidimo, razen v primeru napačnih podatkov, slabše predstavitve in navigacije. Uporabnik v tem primeru ni zadovoljen, kar se prenese na blagovno znamko. In pa seveda, če sploh nisi na internetu. Relativno malo denarja vlagamo v internet. Je pa pomemben medij. Gradili bomo na tem, da bodo imeli zelo dobro spletno stran na vseh trgih. Lahko bi ga bolj izkoristili.

V: Če internet primerjate z drugimi mediji...?

O: Je zelo specifičen, ker ponuja zelo specifičen dostop do informacij. Če uporabnika zanima samo določena informacija o izdelku, moraš imeti tako oblikovano spletni stran, da mu to informacijo ponudiš, in to relativno hitro. Komuniciranje prek interneta poteka relativno podobno, s tem da so možna spletne aplikacije pri predstavitvi. Internet je podporni medij. Samo na internetu ni mogoče graditi blagovne znamke.

V: Kako skrbite za prve in ponovne obiske spletnih strani?

O: Predvsem pri novih izdelkih nameravamo uporabiti spletne oglase. O spodbujanju ponovnih obiskov doslej nismo razmišljali.

V: S kom želite komunicirati prek interneta? Kako dobro poznate obiskovalce vaših spletnih strani?

O: V grobem gre za delitev samo na dve skupini: portal je namenjen obveščanju delničarjev in investitorjev, produktne strani pa so namenjene končnim porabnikom. Uporabnikov spletnih strani ne poznamo. Vemo, koliko je obiskov. Veliko vprašanj prejmemo preko elektronske pošte. Redno spremljamo, kdo pošilja vprašanja, s katerega področja so vprašanja ipd.

V: Ali ste razmišljali, kako porabnik zaznava blagovno znamko na internetu?

O: Ne, ne vem, kako bi to sploh merili, sploh nismo razmišljali o tem. Oblika spletnih strani vpliva na percepcijo blagovne znamke. Kaj dejansko vpliva na blagovno znamko, pa je vprašanje: če se predstavitev ne ujema z »off-line« vizualno podobo, že prihaja do nasprotij. To je ena prvih stvari, ki mora biti identična. Če je neka blagovna znamka izjemno dizajnersko orientirana in ne ponuja enakega izgleda na internetu, to negativno vpliva na blagovno znamko. Prav tako, če navigacija ni dosti enostavna. Vizualni del zelo vpliva na percepcijo blagovne znamke. Pomembno je ujemanje z identiteto blagovne znamke: ujemati se mora s tem, kar hočeš povedati potrošnikom v klasični komunikaciji. Če je blagovna znamka nek vizionar, ne more biti na internetu nekaj povsem drugega, čeprav je internet drugačen medij.

V: Ali poleg spletnih strani in elektronske pošte uporabljate tudi druga orodja interneta (npr. intranet, ekstranet, skupnosti...)?

O: Intranet deluje 3 leta in ga redno uporabljamo za predstavitev internih vsebin. Informacij o blagovni znamki na internetu ni. Ko bo opredeljena nova identiteta blagovne znamke, potem bodo informacije tudi na intranetu.

V: Kateri kriteriji se v vašem podjetju upoštevajo pri presoji uspešnosti blagovne znamke?

O: Prodajni rezultati so najbolj oprijemljiv faktor, čeprav je prodaja odvisna od številnih dejavnikov. Več kriterijev je, ki pa niso dobro opredeljeni. Velik poudarek je na gradnji imidža. Percepcija blagovne znamke in njena prepoznavnost se poznata tudi v prodaji.

Globinski intervju 6 – povzetek

Kontaktna oseba: direktorica trženja
Datum intervjuja: 23.6.2003 od 10.00 do 11.30
Blagovne znamke: posamične blagovne znamke

V: Kdo v podjetju skrbi in odgovarja ta razvoj blagovnih znamk?

O: Produktni marketing se ukvarja s tržnim komuniciranjem, razvojem in upravljanjem blagovnih znamk. Imamo dve produktni vodji, ki skrbita za pojavljanje blagovnih znamk v medijih, vključevanje novih izdelkov, dosledno upoštevanje celostne grafične podobe. Strategija je opredeljena za 5 let. Produktni vodja predlaga strategijo, ki jo potrdi uprava. Produktni vodja ne odgovarja za prodajo in ni plačan po uspehu, odgovarja pa za oglaševalske akcije. Težave so z upravljanjem blagovnih znamk, saj je tolikšno število blagovnih znamk nemogoče vzdrževati. Številne blagovne znamke so posledica združevanja in razdruževanja, pa tudi posledica tehnološke usmeritve.

V: Ko v podjetju govorite o internetu, na kaj s tem mislite? Kakšen je pristop k uporabi interneta?

O: Mislimo na spletne strani. Spletne strani imamo od leta 2000. Bile so velike ambicije, vendar sredstva niso bila odobrena. Strani niso dosti aktivne, počasno je njihovo nalaganje in preveč je potrebnih klikov, da prideš do podatkov. Potrebna bi bila njihova popolna prenova. Z manj kot 2 milijonoma tolarjev ne moreš nič narediti, nekatere ponudbe pa znašajo tudi 8 milijonov tolarjev. Prodaje prek interneta ne načrtujemo, saj imajo naši izdelki kratek rok trajanja. Največ problemov bi bilo z logistiko, poleg tega rabiš človeka 24 ur na dan.

V: Kakšen cilj želite doseči z uporabo interneta?

O: Posredovati informacije o podjetju za delničarje, poslovne partnerje doma in v tujini ter novinarje; vplivati na imidž – na to vpliva struktura, zgled strani. Vsebino spletnih strani smo šele kasneje dopolnili z informacijami o blagovnih znamkah. Internet je medij, ki ga moraš uporabljati.

V: Ali v internetu vidite priložnost za gradnjo vaših blagovnih znamk? Ali obstajajo tudi morebitne nevarnosti, povezane s prisotnostjo blagovnih znamk na internetu?

O: Ne, blagovnih znamk ne gradimo na internetu, ampak na prodajnem mestu. Internet je samo podpora ostalim medijem. Nima take teže kot tiskani mediji.

V: Kaj storite za prvi in ponovni obisk vaših spletnih strani?

O: Naslov spletnih strani je objavljen v klasičnih medijih, uradnih dopisih ipd. Za ponovne obiske je pomembna vsebina. V glavnem so informacije namenjene poslovni javnosti – ta pa ne išče ves čas informacij.

V: Na podlagi katerih meril v podjetju presoimate uspeh blagovnih znamk?

O: Upošteva se rast tržnega deleža, prepoznavnost, ugled blagovne znamke. Smo naročniki številnih raziskav (panel trgovin, omnibus...). Na leto imamo poleg panela 5 večjih raziskav.

Globinski intervju 7 - povzetek

Kontaktna oseba:	pomočnica direktorja trženja
Datum intervjuja:	23.6.2003 od 9.00 do 10.45
Blagovne znamke:	posamične blagovne znamke

V: Kako je organizirano trženje v vašem podjetju?

O: Sektor trženja je razdeljen na več oddelkov prodaje in marketing. V marketingu so produktni vodje, pri čemer vsak skrbi za več blagovnih znamk, ter strokovna sodelavka, ki skrbi za promocijo. Na tujih trgih je vsaj ena oseba zadolžena za marketing in sodeluje s produktnimi vodji v matičnem podjetju.

V: Ko v podjetju govorite o razvoju in skrbi za blagovno znamke, na kaj s tem mislite?

O: Gre za izgled blagovne znamke na vseh trgih, merjenje percepcije blagovne znamke, opredelitev smeri razvoja. Vemo, da bomo morali zmanjšati število blagovnih znamk, saj je vzdrževanje tolikšnega števila znamk zelo drago.

V: Na kaj pa mislite s pojmom internet? Kako pomemben je internet?

O: Na spletne strani. Več pozornosti smo namenili predstavitvi podjetja. Internetu pripisujemo manjši pomen, ker je nov medij. Pri načrtovanju je internet vedno na koncu.

V: Kako so predstavljene blagovne znamke na internetu?

O: Blagovno znamko, namenjeno mladim, smo predstavili na posebni spletni strani. Za to smo se odločili, ker internet uporabljajo predvsem mladi. Obiskovalcem smo dali možnost, da so lahko naredili svojo stran. Problem je bil, ker nismo imeli kontrole nad vsebino. Na spletni strani so bile tudi igrice. Spletna stran je bila v tistem času dosti napredna, vendar smo precej sredstev namenili za vzdrževanje. Stroški so bili veliki, učinka pa ni bilo. Imeli smo veliko obiskovalcev spletnih strani, prodaja pa se zmanjševala. Vzdrževanje blagovne znamke na slovenskem trgu je povezano s prevelikimi stroški – stroški posodobitve spletne strani bi bili primerljivi s stroški oglaševalske akcije na televiziji. Spletno stran za to blagovno znamko smo ukinili.

V: Je internet vir priložnosti ali nevarnosti?

O: Internet je nov medij, nov kanal komuniciranja, vendar mu nekaj manjka. Morda zato, ker ni tako poznan. Problem interneta je, da ni identifikacije človeka, s katerim komuniciraš. Problem je, da je na internetu enostavno spremeniti identiteto. Edino na internetu lahko gradimo neko skupino uporabnikov, vendar moraš imeti kontrolo. Nevarnost je, če uporabnikom pustiš preveč odprte roke. Internet kot vsaka novost zahteva čas in sredstva.

V: Kakšen je vaš cilj na internetu?

O: Obveščanje potrošnikov (potencialnih in sedanjih) o izdelkih, obveščanje novinarjev in finančne javnosti, gradnja pripadnosti blagovne znamke. Na internetu objavimo več informacij o izdelkih kot v katalogu.

V: Internet kot orodje za razvoj blagovne znamke?

O: Težko bo edini instrument gradnje blagovne znamke. Je podpora drugim medijem. Prisotnost na internetu verjetno vpliva na imidž blagovne znamke, zlasti tistih, ki ciljajo na mlade, saj so ti največji uporabniki interneta. Treba je biti na internetu.

V: Kakšen medij je internet v primerjavi s klasičnimi mediji?

O: Klasični mediji imajo širši domet. Na internetu je težko dobiti človeka, težko ga je ujeti. Spletnih strani je toliko, da moraš res izstopati, da te opazijo.

V: Kateri so vaši ciljni segmenti na internetu?

O: Na portalu je preveč ciljnih skupin; razmišljamo o večji strukturiranosti. Obiskovalcev spletnih strani ne poznamo. Na osnovi pošiljateljev komentarjev si ustvarjamo bazo, vendar podatkov ne uporabljamo.

V: Katero so po vašem mnenju ključni dejavniki za učinkovito uporabo interneta pri razvoju blagovne znamke?

O: Ažurirana in zanimiva vsebina, usklajenost predstavitve blagovne znamke na internetu in v fizičnem svetu - konsistentnost v komuniciranju. V podjetju bi se morala biti oseba, ki bi se ukvarjala le z internetom.

V: Kaj je v vašem podjetju merilo za uspešno blagovno znamko?

O: Gibanje prodaje, priklic oglasov.

Globinski intervju 8 - povzetek

Kontaktna oseba: brand identity manager
Datum intervjuja: 27.6.2003 od 14.00 do 15.30
Blagovne znamke: korporativna znamka s podznamkami

V: Ko v podjetju govorite o razvoju blagovne znamke, na kaj s tem mislite?

O: Gre za opredelitev jasne strukture, temeljev, bistva, osebnosti, pozicioniranja blagovne znamke. Vsak na novo zaposleni gre skozi to izobraževanje. Ključno je izobraziti zaposlene. Gre za obljubo blagovne znamke, ki jo komuniciraš. Pomembne so tudi tržne raziskave o tržnem deležu in imidžu. Plače vseh zaposlenih so vezane na oba kriterija.

V: Kakšna je vloga interneta pri razvoju vaše blagovne znamke?

O: Internet je zelo pomemben del tržnega komuniciranja. Problem interneta pa je, da ni dobro definiran. Govorilo se je, da bo internet nadomestil klasične medije, vendar nima moči zapeljevanja, ni primerljiv s TV. Internet je ponavadi individualen medij. Ima druge prednosti in je drugačne vrste medij. Je komunikacijski kanal – tu ima predvsem informativno vlogo, saj lahko na internetu objaviš več informacij. Podjetje ga uporablja tudi za nadgradnjo izdelka v smislu ponudbe dodatnih storitev (razvoj je šel zlasti v to smer). Obiskovalci naših spletnih strani so si lahko sami izoblikovali izdelek (izbrali barvo, model; izračunali ceno, kredit). Imamo tudi spletno trgovino, v kateri ponujamo dopolnilni program. Pri izdelkih, ki predstavljajo jedro naše ponudbe, se za prodajo prek interneta nismo odločili, ker je za kupca pomemben fizičen stik z izdelkom. S ponudbo dodatnih storitev vplivaš na percepcijo blagovne znamke. Zelo pomembno je, da podjetje odgovori na vprašanja obiskovalcev spletnih strani in oblikuje bazo podatkov. V našem podjetju je določeno, v kolikšnem času je potrebno stranki odgovoriti. To se spremlja in je osnova za presojo kakovosti storitve.

V: Kakšne so prednosti interneta v primerjavi s klasičnimi mediji?

O: Pri klasičnih medijih lahko poveš le bistvene stvari. Na internetu je lahko bistveno več informacij. Ni avtomatske izpostavljenosti, zato je potreben nek minimalen napor, da uporabnik obiše spletno stran. Ni osebne stika, vendar so zadeve plastično predstavljene. Ne gre za enak imenovalec, če ga primerjamo z drugimi mediji. Internet ima neko drugo vlogo. Pri proračunu močno prevladujejo drugi mediji, ne internet. Je pa veliko več fizičnega dela z internetom – stalno je treba delati na tem, spreminjati. Internet ima lahko vlogo konsistentnosti. Predstavlja točko, kamor se uporabnik vrača. Pomembna je stopnja vpletenosti. Porabnika lahko premakneš v nakupnem procesu naprej. Spletne strani so zelo prodajno in produktno usmerjene, zaenkrat manjka večji poudarek na korporativni znamki. Internet je medij prihodnosti. Pomembno nam je bilo, da smo tudi na tem področju pred konkurenco. Zaenkrat so stroški večji kot povračilo, ampak pomembno je, da si zraven. Poznati je treba medij, čeprav na manjši ravni, da ga znaš uporabiti, ko bo res pomemben.

V: Kakšen cilj želite doseči na internetu?

O: Ponuditi želimo mesto za več informacij, dodatne poprodajne storitve, komunicirati blagovno znamko. Opredeliš poslanstvo, vizijo, kam greš – vse to je lahko na internetu.

V: Ali v prisotnosti blagovne znamke na internetu vidite kakšno nevarnost?

O: Nevarnost obstaja, če zadevo slabo strateško zastaviš, npr. imaš dobro blagovno znamko, pa jo na internetu zrušiš. Internet ima zaenkrat majhen doseg: cene so nizke, a je izpostavljenost ljudi mediju veliko manjša. Internet je medij, ki se razvija.

V: Ali ste pri oblikovanju spletnih strani upoštevali kakšne kriterije?

O: Posebnih kriterijev ni bilo. Upoštevali smo celostno grafično podobo, področja, ki jih je treba na internetu pokriti. Proučili smo druge spletne strani. Vemo, da z določeno obliko včasih namerno onemogočimo dostop do klika uporabnikom z manj zmogljivimi računalniki. Redno spremljamo statistiko o uporabi spletnih strani. S tem dobimo zelo pomembne informacije, o tem katere spodbude uporabiti, na katerih straneh objaviti pasice, kateri dan v tednu je obisk spletnih strani največji ipd.

V: Ali spodbujate obiskovalce k prvemu in nato k ponovnemu obisku spletnih strani?

O: Naslov spletnih strani je objavljen v vseh klasičnih medijih. Pri spodbujanju k ponovnemu obisku uporabljamo bazo. Gledati je treba, da je zelo zanimivo, ponuditi nagradne igre, da uporabniki vedo, da se vedno kaj dogaja. Internet je navadno podporni medij tržnega komuniciranja. Izjema je bila nagradna igra..., pri kateri smo internet uporabili kot glavni medij. Obvestilo smo poslali vsem naslovnikom v bazi. Vsebino spletnih strani spreminjamo dnevno, glavne spremembe pa so takrat, ko so novi modeli, kolekcije. Nesprejemljivo je, da so stvari na internetu kasneje objavljene kot v drugih medijih, obratno pa je možno - inovatorji iščejo informacije najprej na internetu.

V: S kom želite komunicirati prek interneta?

O: Tako s sedanjimi kot s potencialnimi kupci. Če bi morala izbirati, bi se odločila za pridobivanje novih kupcev; za gradnjo lojalnosti je v naši panogi primernejši osebni stik.

V: Kako dobro poznate uporabnike vaših spletnih strani?

O: Poznamo jih na osnovi podatkovne baze, podatkov o številu klikov. Spremljamo tudi analize na področju interneta, npr. RIS.

V: Ali uporabljate tudi druga orodja interneta (spletne oglase, forume, intranet...)?

O: Pri spletnih pasicah upoštevamo ciljno skupino: zakupimo določeno število klikov oseb določene starosti. Intranet smo razvili precej sočasno z internetom, uporabljamo pa ga predvsem kot sredstvo notranjega obveščanja. Forumov nimamo.

V: Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki uspešnega razvoja blagovne znamke s pomočjo interneta?

O: Konsistentnost z ostalo komunikacijo, ažurnost, točnost informacij.

Globinski intervju 9 - povzetek

Kontaktna oseba: International Marketing Manager
Datum intervjuja: 1.7.2003 od 8.45 do 10.15
Blagovne znamke: Korporativna znamka s podznamkami

V: Kako je organizirano trženje v vašem podjetju? Predvsem me zanima, kdo skrbi za razvoj blagovne znamke, pa tudi, kako se ocenjuje uspeh blagovne znamke.

O: Podjetje se ukvarja z mednarodnim marketingom. Matično podjetje nudi servis za distributerje po svetu. Vsaka podružnica ima marketing in sami precej prosto odločajo v okviru razpoložljivega proračuna, vendar mora matično podjetje potrditi proračun in letni načrt. Strategija se določa v Sloveniji. Odgovornost za blagovno znamko ni točno določena; vsi v marketingu se ukvarjajo s tem. Formalnega skrbnika blagovne znamke ni. Ključni kriterij uspešne blagovne znamke je prodaja – nič ne pomaga ugled, imidž, če ni prihodkov za preživetje; od zraka se ne da živeti; tudi če gre za gradnjo ugleda, se mora to odražati v večji prodaji. Zaupanje v blagovno znamko in njen ugled se odražata v večji prodaji.

V: Kaj vam predstavlja blagovna znamka in kaj zajema njen razvoj?

O: Blagovna znamka je skupek vrednot. Razvoj, skrb za blagovno znamko se nanaša na celotno pojavljanje blagovne znamke na trgu v katerikoli obliki, usklajenost z vrednotami blagovne znamke, ki so vodilo pri pripravi vseh materialov. Imamo priročnik, ki vsebuje navodila o celostni grafični podobi pa tudi opredelitev vseh vrednot. Vedno se vprašamo, ali promocijski materiali res odražajo vrednote blagovne znamke. Od leta 2001 obstaja tudi »knjiga« o blagovni znamki, ki vsebuje opredelitev ciljne skupine z opisom socialnih značilnosti; položaj blagovne znamke v primerjavi s konkurenčnimi znamkami.

V: Kakšno vlogo ima internet pri razvoju blagovne znamke? Kakšen je vaš pristop pri njegovi uporabi?

O: Internet je pomemben zlasti, če ciljaš na mlajšo populacijo. Blagovna znamka mora biti na internetu. Spletne strani imamo približno 2 leti. Vsebinsko kar malo pozabimo ažurirati, vseeno pa imamo v primerjavi z nekaterimi drugimi slovenskimi podjetji sveže novice. Delo na mizi se nalaga in se ga prej lotiš. Pri spreminjanju podobe nismo tako ažurni, kot se od interneta pričakuje. Imamo nekaj idej za nadgradnjo, da bi olajšali delo z distributerji. Spletne strani so sedaj precej statične; izjema je možnost izbire ustreznega izdelka na osnovi izbranih parametrov. Internet je eden od projektov v marketingu, informatiki se s tem čisto nič ne ukvarjajo. Vse mora biti usklajeno s priročnikom blagovne znamke. Pomemben del interneta je PR (odnosi z javnostmi); novinarji spremljajo, kaj se dogaja. Prodaje prek interneta zaenkrat še nimamo, čeprav enkrat zagotovo tudi to bo.

V: Internet je torej pomemben, vendar ga puščate bolj ob strani. Zakaj?

O: Enostavno zmanjka časa. Vsi bi želeli, da se spreminja...

V: Omenili ste, da so zelo pomembne vrednote blagovne znamke. Menite, da vam na internetu uspeva komunicirati vrednote blagovne znamke?

O: Kaj pa vem, verjetno da. Da. Če pa me vprašate, ali smo dovolj atraktivni, mislim, da ne.

V: Kakšen cilj želite doseči na internetu?

O: Vplivati želimo na zaznavanje blagovne znamke prek dodane vrednosti – svetovanje pri izbiri izdelka na osnovi danih parametrov. Želimo se predstaviti kot podjetje s svojimi vrednotami, ki je drugačno od drugih. Skozi zgodbo želimo predstaviti, kaj podjetje je in kakšni so projekti. Tudi prek interneta bi radi sporočali, da smo drugačni, v čem smo drugačni, da smo inovativni.

V: Ali internet nudi kaj več v primerjavi s klasičnimi orodji za razvoj blagovne znamke?

O: Več možnosti je za predstavitev izdelkov in tehnologij, dodamo lahko grafične elemente in filme. Interneta ne moreš uničiti, kadarkoli je dostopen. Na internetu je več informacij. Veliko vprašanje je, ali to pomaga blagovni znamki. Zelo malo ljudi je, ki bi iskali več informacij. Informacije niso toliko v pomoč pri odločitvi; pri nakupu naših izdelkov je pomembna blagovna znamka. V splošnem se ljudje ne ukvarjajo toliko z vprašanjem, kateri izdelek je pravi; sploh tisti, ki so zelo usmerjeni k blagovni znamki. Drugače je na B2B trgu, kjer kupci točno vedo, katere informacije so pomembne.

V: Ali v prisotnosti blagovne znamke na internetu vidite kakšno nevarnost?

O: Ker ni prodaje prek interneta, posebnih nevarnosti ne vidimo. Edina nevarnost je, če se nič ne spremeni. Če uporabnik nekajkrat obiše spletno stran, pa ni nobene spremembe, ne bo nikoli več prišel. Izpade, kot da nisi resen.

V: Na kakšen način skrbite za ponovne obiske vaših spletnih strani?

O: Pomembno je, da se vsebina spreminja in da ponuja dodatno vrednost. Mogoče bodo kdaj igrice-tudi o tem smo razmišljali. Sicer pa ko izdelek enkrat kupiš, ne iščeš več informacij, razen če nimaš kakšnega posebnega interesa (novinarji, navdušenci, ki jih zanimajo nove tehnologije)

V: S kom želite komunicirati prek interneta? Kako dobro poznate uporabnike spletnih strani?

O: Informirati želimo končne kupce, zlasti nove kupce. Obiskovalcev spletnih strani ne poznamo. Nikoli nismo ugotavljali, koliko ljudi išče informacije na internetu in se nato odloči in za nakup v prodajalni. Obiska spletnih strani ne merimo. Ko bodo spletne strani prenovljene, nameravamo to spremljati.

V: Ali je možno s pomočjo interneta graditi blagovno znamko?

O: Če imaš blagovno znamko samo na internetu, potem absolutno. Sicer pa gre za vpliv na zavedanje blagovne znamke na drug način. Internet je kot pomoč. Da bi uporabljali izključno internet ali da bi bil na prvem mestu, ne. Mora pa biti povezava med internetom in klasičnimi mediji.

V: Ali razmišljate o možnosti trženja po meri porabnika?

O: Razmišljamo o tem, da bi bilo možno izbirati izdelek po lastnih željah, vendar za ustrezno ceno.

V: Kateri so po vašem mnenju pomembni dejavniki uspešnega nastopa na internetu?

O: Konsistentnost vsega, kar komuniciraš. Vsebine se morajo dopolnjevati.

Globinski intervju 10 - povzetek

Kontaktna oseba: vodja tržnega komuniciranja

Datum intervjuja: 4.7.2003 od 9.15 do 10.30

Blagovne znamke: korporativna znamka, posamične blagovne znamke

V: Kako je organizirano trženje v vašem podjetju? Kdo skrbi za blagovne znamke?

O: Trženje se deli na prodajo in marketing. Imamo dve vodji upravljanja blagovne znamke, ki skrbita za celoten proces: od načrtovanja strategije do izvedbe. Plan trženja se naredi po blagovnih znamkah, vse je vezano na blagovne znamke. Število blagovnih znamk smo l.1996 zmanjšali; novih blagovnih znamk ne uvajamo.

V: Kaj predstavlja blagovna znamka? Kako v vašem podjetju presoimate uspešnost blagovnih znamk?

O: Gre tudi za identiteto blagovne znamke, vrednote, ciljno skupino, celostno grafično podobo. Prvi kriterij ocenjevanja uspešnosti blagovne znamke je prodaja. Če prodaja ni v redu, ugotavljamo vzroke, kaj je narobe. Občasno naročimo raziskavo o priklicu, položaju blagovne znamke. Plačila po uspehu blagovnih znamk ni.

V: Zakaj ste se odločili za uporabo interneta?

O: Internet postaja vse pomembnejši medij. Vedno več je uporabnikov interneta. Spletne strani imamo od leta 1996/97. Trenutno so strani v prenovi. Opažamo, da so spletne strani zastarele. Ni človeka, ki bi se ukvarjal z odnosi z javnostmi, kamor po našem mnenju sodi tudi internet. Obiska spletnih strani trenutno ne spremljamo, ker so zastarele.

V: Kakšne priložnosti ponuja internet za razvoj blagovne znamke?

O: Relativno poceni informacije. Lahko vplivaš – v relativno kratkem času lahko daš na internet obvestilo. Interaktivne informacije, da dobiš povratne informacije. Ljudje kar sodelujejo.

V: Kakšen pomen pripisujete internetu v primerjavi s klasičnimi mediji?

O: Internet je ob strani. Klasični mediji tržnega komuniciranja so pomembnejši. Število uporabnikov interneta se povečuje, ampak verjetno vseeno nikoli ne bo mogoče na internetu doseči toliko ljudi kot s TV. Internet je vzporeden medij. Ne more nadomestiti klasičnih medijev.

V: Omenili ste prenavo spletnih strani. Lahko o tem poveste kaj več?

O: Pregledali bomo vse tekste in jih prečistili. Strani bodo veliko bolj interaktivne in bolj usmerjene na ciljno skupino. V načrtu imamo dva dela: poslovni in interaktivni del. Strani morajo biti uporabniku prijazne - predvsem v smislu hitrosti; informacije ne smejo biti na stotih mestih, tako kot sedaj. Pomembno je, da hitro najdeš, kar iščeš. Pri prenavi spletnih strani sodelujemo z oglaševalsko agencijo. Spletne strani bodo urejene po blagovnih znamkah. Po ocenah bodo stroški prenavne znašali 4 do 5 milijonov tolarjev.

V: Kakšen cilj želite doseči na internetu?

O: V začetku je bil naš cilj posredovati informacije za poslovno javnost. S tem namenom so bile takrat izdelane spletne strani, saj je v tistem času poslovna javnost najbolj uporabljala internet. Internet je v teh 8 letih izjemno napredoval. Načrtujemo, da bo pri vsaki znamki interaktivna stran. V enem letu vsega ne bomo mogli storiti, zato bomo najprej uredili korporativno stran. V nadaljevanju se želimo čim bolj približati potrošniku. Želimo posredovati informacije, povečati vpletenost. Glavni cilj je informirati obstoječe kupce, mogoče tudi nove kupce.

V: Ali je možno razvijati blagovno znamko s pomočjo interneta?

O: Blagovna znamka že mora biti uveljavljena, internet je ne bo uveljavil. Internet utrjuje zavest; da veš, kaj boš iskal. Skozi interakcijo je možno vplivati tudi na lojalnost. Interakcija pomeni predvsem priložnost. Vedno odgovorimo na vsako sporočilo.

V: Ali v prisotnosti blagovne znamke na internetu vidite kakšno nevarnost?

O: Ne, vidimo predvsem prednosti.

V: Ali pri oblikovanju spletnih strani razmišljate o tem, kako porabniki dojemajo vaše blagovne znamke na internetu?

O: Ali si sploh lahko privoščiš, da te ni? Kupec pričakuje, da si na internetu, da so vsa resnejša podjetja prisotna na internetu vsaj z okvirno ponudbo. Če te ni na internetu, je to velik minus. Zavedamo se, da zgolj biti prisoten na internetu ni dovolj.

V: Ali uporabljate intranet, ektranet, forume, klepetalnice...?

O: Intranet uporabljamo za obveščanje o dogajanju v samem podjetju. O blagovnih znamkah ni nič. To sploh ne bi bilo slabo. Ekstraneta ne uporabljamo. Prav tako ne pasic. Forumi, klepetalnice – to bi verjetno morala biti druga faza; zaenkrat še ni vse razdelano, kako bo. Moral bi biti en človek, ki bi se samo s tem ukvarjal; sledil razvoju interneta.

V: Obstajajo možnosti za trženje po meri porabnika?

O: Ne vidimo možnosti, ker gre za izdelek za široko porabo. Izdelki so široko dostopni.

V: Kateri so ključni dejavniki uspeha na internetu?

O: Dobra vsebina, hiter dostop do informacij po sistemu, relevantne in točne informacije. Na internetu je lahko več informacij, bolj so kompleksne. Pri oglaševanju ne moreš navesti toliko informacij. Navedeš dve, pa je konec, ker medij tega ne prenese.

Globinski intervju 11 - povzetek

Kontaktna oseba: odgovorni za odnose z javnostmi in oglaševanje
Datum intervjuja: 9.7.2003 od 8.00 do 9.30
Blagovne znamke: posamične blagovne znamke

V: Lahko na kratko poveste, kako je organizirano trženje v vašem podjetju in kdo skrbi za blagovne znamke?

O: Trženje se deli na dva dela: na prodajo in marketing, ki je direktno pod upravo. Z blagovnimi znamkami se ukvarjata dva: eden skrbi za embalažo in oglaševanje, drugi pa za tržne raziskave, pospeševanje prodaje (merchandising). Strategija blagovne znamke se določi na ravni vodje trženja.

V: Kaj v vašem podjetju razumete s pojmom blagovna znamka?

O: Blagovna znamka je mnogo več kot logotip. Za blagovno znamko stoji celoten koncept. To ni samo logotip in celostna podoba. To je tisto, kar blagovna znamka predstavlja: kakovost, domači izdelek, ki poskuša biti vedno bolj trendovski in čim bolj zadovoljuje potrebe potrošnikov. V prihodnosti nameravamo število blagovnih znamk zmanjšati. Vse bo pod krovno znamko z enotnim konceptom.

V: Upravljanje blagovne znamke, skrb za blagovno znamko: kaj pomeni oziroma obsega?

O: Gre za ves koncept, embalažo, oglaševanje, ugotavljanje potreb na trgu, redno oglaševanje, razvoj novih izdelkov, odnose z javnostmi, tržne raziskave.

V: Kdaj se začeli uporabljati internet in zakaj?

O: Uporabljati smo ga začeli pred 4 leti, da bi bili prisotni. Če te kdo išče, da te najde. Na začetku je bila stran namenjena vsem. Koncept je bil drugačen: bili so korporativni podatki, nekaj informacij za potrošnike, tudi nagradna igra. Julija 2002 smo spletno stran prenovili, ker smo bili nezadovoljni z obstoječimi spletnimi stranmi. Premajhen obisk je bil. Postavili smo čisto nova izhodišča. Spletne strani so namenjene končnim potrošnikom. Kasneje jih nameravamo dopolniti s korporativnim delom. Internet uporabljamo kot orodje; za doseganje končnih porabnikov na drugačen način prek dodatne vrednosti. Skrbimo za nove vsebine, npr. igra, v kateri lahko obiskovalci izberejo izdelek po svojem okusu. Ustanovili smo klub blagovne znamke. Njegov namen je, da imajo potrošniki in podjetje kaj od tega: da se večkrat vrnejo, da gradimo zvestobo blagovni znamki, zbiramo elektronske naslove in pošiljamo novice. Novi člani prejmejo darilo za dobrodošlico. Uporabniki so presenetljivo odzivni: dajejo predloge, veliko odzivov je na novice. Člane kluba vabimo k sodelovanju v fokusnih skupinah; sodelujejo pri oblikovanju nove embalaže. V 1 letu smo pridobili 1.800 članov. Obisk se je po prenovi spletnih strani zelo povečal. Podatke o obisku spremljamo mesečno. Vsebinsko spletnih strani spreminjamo sezonsko (pomladna, novoletna...). Bistvo je, da smo v stiku s kupci, da dobimo povratne informacije in da dobimo udeležence fokusnih skupin.

V: Kdo se ukvarja z internetom?

O: Z administracijo se ukvarja ena oseba. Na elektronsko pošto odgovarjamo čimprej; v glavnem takoj. Spletne strani je oblikovalo podjetje za izdelavo spletnih strani. Po definiciji nimamo ustreznih strani - preveč je klikov.

V: Kdo predstavlja vašo ciljno skupino na internetu?

O: Ugotavljamo, da smo na internetu dosegli velik del ciljne skupine, sicer pa so naši uporabniki spletnih strani različnih starosti. Naš ciljni segment so predvsem obstoječi kupci, pri katerih želimo

povečati lojalnost. Želimo pridobiti tudi nove porabnike, vendar je to težko (cenovno občutljivi kupci nas zaradi nezvestobe ne zanimajo; nekateri pa so zelo zvesti svoji blagovni znamki).

V: Kakšen je vaš cilj na internetu?

O: Povečati zvestobo kupcev, širiti glas o blagovni znamki, zbiranje podatkov.

V: Kakšne možnosti vidite za trženje po meri porabnika?

O: Možnosti so, vendar je trg majhen. Nekateri tuje konkurenčne blagovne znamke to omogočajo – možno je npr. izbrati embalažo.

V: Ali razmišljate o tem, kako obiskovalci spletnih strani dojemajo vašo blagovno znamko na internetu? Katere so kritične točke porabnikovega zaznavanja?

O: Zelo težko je to ugotavljati. Treba bi bilo izvesti tržno raziskavo: kako spremljajo spletno stran, vendar bi bila za nas ta informacija predraga. Smiselno bi bilo, če bi bil internet najpomembnejši medij. Kritične točke zaznavanja so pomembne predvsem pri prodaji prek interneta – ali je internet kaj olajšal kupcem nakup ipd. Pri nas gre bolj za splošen občutek na osnovi povratnih informacij in podatkov o tem, kdo obiskuje spletne strani.

V: Kaj pa uporaba drugih orodij interneta, kot so spletni oglasi, intranet...?

O: Oglase uporabljamo samo na lastnih straneh. Povečanje obiska smo dosegli brez oglaševanja na drugih straneh. Tu še ni bilo dovolj narejenega. Ogromno možnosti je še. Foruma nimamo, a smo razmišljali o tem. Vendar mora biti administrator, sicer lahko podjetje naredi večjo škodo kot korist – paziti je treba na imidž. Intranet imamo; objavljamo tudi izsledke tržnih raziskav o položaju blagovnih znamk, možnostih, ciljih, vrednotah. Tudi o ektranetu se razmišlja. Razmišljajo o obojestranskem sodelovanju z drugimi podjetji na internetu, vendar mora biti povezava z vsebino.

V: Ali obstaja kakšna nevarnost, če je blagovna znamka prisotna na internetu?

O: Bolj transparentno je – zavedamo se, da gleda konkurenca. Predvsem pa internet nudi priložnost za direktno komunikacijo in za oblikovanje zavesti o slovenskem proizvajalcu.

V: Katere kriterije uporabljate v podjetju za ocenjevanje uspeha blagovnih znamk?

O: Donosnost, da omogoča možnost rasti, da bo v prihodnosti nosilna znamka. V katero se spleča vlagati. Merilo je pokritje. Plačila po uspehu v marketingu ni.

V: Kateri so ključni dejavniki uspeha na internetu?

O: Samo po sebi na internetu ne moreš biti uspešen. Imeti moraš močno blagovno znamko, dobro vsebino. Pomembno je, da si hiter, da izkoristiš internet. Kako sploh meriti uspeh? Problematično, težko je. Marketing se smatra kot investicija. Drugi mediji so pomembnejši; internet je dodatek, predstavlja zelo majhen del. Učinek interneta je drugačen - bolj merljiv.

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Banner	Pasica
Brand architecture	Arhitektura blagovnih znamk
Brand equity	Premoženje blagovne znamke
Brand extension	Širitev blagovne znamke v novo skupino izdelkov
Brand manager	Vodja blagovne znamke, skrbnik blagovne znamke
Branded house	Označevanje izdelkov z imenom podjetja
Category management	Upravljanje blagovnih skupin
Corporate portal	Korporativni portal
Customer relationship marketing	Trženje, temelječe na odnosih s kupci
E-commerce	Elektronska trgovina
Endorsed brand	Uporaba znanega imena za podporo blagovni znamki
E-operations	Elektronsko operativno poslovanje
Extranet	Ekstranet
Grounded theory	Utemeljena teorija
House of brands	Označevanje izdelkov s posamičnimi blagovnimi znamkami
I-branding	Razvoj blagovne znamke na osnovi interaktivnosti
Internet	Internet
Intranet	Intranet
Line extension	Širitev blagovne znamke v isti skupini izdelkov
Mass customization	Množično trženje po meri porabnika
Offline brand	Blagovna znamka, nastala v fizičnem svetu
Online / Digital / Cyber brand	Blagovna znamka na internetu
Out of banner	Lebdeči spletni oglas
Permission marketing / Opt-in	Trženje na osnovi porabnikove privolitve za pošiljanje elektronskih sporočil
Portal	Portal (dveri)
Subbrand	Podznamka
Umbrella brand	Družinska blagovna znamka
Web	Svetovni splet