

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**CELOVIT MANAGERSKI POGLED NA BLAGOVNE ZNAMKE V
GLOBALIZACIJI**

Ljubljana, januar 2007

IGOR DENŽIČ

IZJAVA

Študent Igor Denžič izjavljam, da sem avtor diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Adriane Rejc Buhovac in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. SPLOŠNO O BLAGOVNIH ZNAMKAH	2
1.1. Opredelitev blagovne znamke.....	2
1.2. Zgodovina nastanka blagovnih znamk.....	3
1.3. Pravna varnost blagovnih znamk.....	3
1.4. Identiteta blagovne znamke.....	4
1.5. Vrednost blagovne znamke.....	5
1.6. Različni pomeni blagovnih znamk.....	7
1.7. Strategije pri blagovnih znamkah.....	8
1.7.1. Nosilne strategije pri blagovnih znamkah.....	8
1.7.2. Osnovne strategije širitve pri blagovnih znamkah.....	9
1.8. Globalna blagovna znamka.....	10
1.9. Integrirano tržno komuniciranje.....	11
2. KORPORATIVNA BLAGOVNA ZNAMKA	13
2.1. Korporativna blagovna znamka.....	13
2.2. Zavest generalnih direktorjev o korporativni blagovni znamki.....	14
2.3. Gradnja korporativne blagovne znamke.....	15
2.4. Korporativna kultura in blagovna znamka.....	17
3. DRŽAVA KOT BLAGOVNA ZNAMKA	19
3.1. Gradnja blagovne znamke države.....	19
3.2. Primer ZDA.....	21
4. MANAGEMENT BLAGOVNIH ZNAMK	24
4.1. Klasični management blagovnih znamk.....	24
4.2. Model vodenja blagovnih znamk – novi imperativ.....	26
4.3. Primerjava klasičnega in novega modela vodenja blagovnih znamk.....	27
4.3.1. Od taktičnega k strateškemu managementu.....	27
4.3.2. Od omejenega na širši fokus.....	28
4.3.3. Od prodaje k identiteti blagovne znamke.....	30
4.4. Naloge in izzivi modela vodenja blagovnih znamk.....	30
4.5. Nova vloga generalnega direktorja v modelu vodenja blagovnih znamk.....	31
5. OSEBNA BLAGOVNA ZNAMKA VODSTVA	34
5.1. Razlogi za osebno blagovno znamko vodstva.....	34
5.2. Komuniciranje vodstva.....	35
5.3. Gradnja osebne blagovne znamke vodstva.....	36
5.4. Zaščita ugleda podjetja.....	38
SKLEP	39
LITERATURA	41
VIRI	43
SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	
PRILOGE	

UVOD

Živimo v času globalizacije, ko tehnologija omogoča povezovanje sveta tako politično, gospodarsko in kulturno kot še nikoli v zgodovini človeštva. Hitrost in količina informacij močno vplivata na ekonomske procese in na vsakega posameznika. Zaradi vse večje globalne konkurence, predvsem pa vedno večje informiranosti in ozaveščenosti potrošnikov je potreba po prepoznavnosti in diferenciaciji podjetij, proizvodov in storitev večja kot kadar koli. To predstavlja velik izziv za sleherno podjetje in njegov management. Zgolj kakovost že dolgo ni več dovolj za uspešno prodajo proizvodov in storitev ter doseganje zadovoljive ravni cen. Tu igrajo ključno vlogo blagovne znamke. Njihov namen je ustvariti prepoznavnost in diferencirati proizvod od drugih. Zato pomen blagovnih znamk vedno bolj narašča. Igrajo pomembno vlogo pri uspešnosti in obstoju podjetij na trgu. Vedno več elementov odloča o nakupu proizvoda določene blagovne znamke, ki nimajo nikakršne neposredne zveze z osnovnim proizvodom, zato mora biti management podjetja pozoren nanje pri načrtovanju in odločanju v podjetju. Drugače lahko škodujejo podobi blagovne znamke in odvrnejo potrošnika od nakupa, čeprav bo proizvod konkurenčen. Bistveno se mi zdi ravno zavedanje vrhnjega managementa o pomenu blagovnih znamk za obstoj podjetja in širjenje tega vedenja na zaposlene preko korporativne kulture.

Diplomsko delo metodološko sloni na mojih zaznavah problematike, sicer pa se sklicujem na različne vire, knjige in članke ter na konkretne primere nekaterih velikih globalnih podjetij, kot sta Coca Cola in Procter&Gamble. Vodstva tovrstnih svetovnih korporacij se zelo dobro zavedajo pomena moči svojih blagovnih znamk in skrbijo za njihov ugled in prepoznavnost. Vedo namreč, koliko je od tega odvisno celotno poslovanje podjetja.

Tema je vse bolj relevantna tudi za slovensko gospodarstvo, saj se domača podjetja že soočajo z izzivi preživetja v globalni konkurenci. Ustrezno pozicioniranje blagovnih znamk jim lahko omogoči preživetje in rast. Močne blagovne znamke podjetjem omogočajo večjo uspešnost pri širitvi in obrambi pred konkurenti. V tem vidim tudi namen diplomskega dela.

Cilji diplomskega dela pa so ponazoriti naraščajoči pomen blagovnih znamk na vse bolj konkurenčnem globalnem trgu, prikazati, kako širok pogled in razumevanje blagovnih znamk mora imeti management, in predstaviti prehod managementa blagovnih znamk na raven vrhnjega managementa na čelu z generalnim direktorjem.

Diplomsko delo je strukturirano takole. Na začetku bom predstavil nekaj osnovnih pojmov, povezanih z blagovnimi znamkami. V drugem poglavju bom predstavil pomen močne korporativne blagovne znamke za obstoj podjetja, sledi poglavje o vplivu podobe domicilne države na poslovanje podjetja. V četrtem poglavju bom predstavil vlogo sodobnega generalnega direktorja kot managerja celovite strukture blagovnih znamk podjetja, ki ga vodi. Zadnje poglavje je namenjeno pomenu osebne blagovne znamke vodstva podjetja.

1. SPLOŠNO O BLAGOVNIH ZNAMKAH

To poglavje bom začel z opredelitvijo pojma blagovne znamke, zgodovino nastanka blagovne znamke in njeno pravno varnostjo. Nato bom predstavil pojma identiteta in vrednost blagovne znamke. Sledi predstavitev različnih pomenov in nekaj osnovnih strategij, ki jih imajo podjetja na voljo pri blagovnih znamkah. Na koncu bom predstavil še pojma globalna blagovna znamka in integrirano tržno komuniciranje.

Danes je blagovna znamka že praktično vse, tako proizvodi, storitve, podjetja, države in osebe. V angleškem jeziku se za vse uporablja pojem »brand«. Pri nas si avtorji o izrazu niso enotni, zato uporabljajo različne izraze, kot so blagovna znamka, znamka, tržna znamka, storitvena znamka, trgovska znamka in podobno. Zaradi večje enostavnosti in splošne razširjenosti uporabe pojma ter v izogib terminološki zmedi bom tudi sam uporabljal splošen pojem blagovna znamka v vseh primerih. Seveda bo iz konteksta razvidno, na kaj se nanaša v posameznem primeru. V diplomskem delu bom ravno tako pogosto uporabljal naziv generalni direktor, ki je pojem moškega spola, čeprav je jasno, da se lahko nanaša na moško ali žensko vodilno osebo podjetja.

1.1. Opredelitev blagovne znamke

American Marketing Association opredeljuje blagovno znamko kot ime, izraz, simbol, obliko ali kombinacijo naštetih, namenjeno prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine proizvajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler, 1996, str. 444). To je klasična opredelitev blagovne znamke, ki zveni za današnje čase zelo zastarelo in togo. Drugi avtorji uporabljajo različne, tudi zelo slikovite opredelitve blagovnih znamk.

Blagovno znamko sestavljajo vidne in nevidne sestavine. Vidno dimenzijo lahko predstavljajo značilnosti proizvoda, embalaža, logotip, barve, kakor tudi različen tip črk in oblik. Nevidna dimenzija temelji na psiholoških zaznavah in vključuje čustva, vrednote, stališča in osebnost, ki jih porabniki pripisujejo določenemu izdelku (De Chernatony, 2002, str. 20).

Izdelek je nekaj, kar je izdelano v tovarni, blagovna znamka je nekaj, kar porabnik kupi. Izdelek se lahko kopira, blagovna znamka je enkratna. Izdelek hitro zastari, uspešna blagovna znamka je lahko večna (Damjan, 1994, str. 13).

Blagovne znamke so srce trženja in poslovnih strategij (Doyle, 1998, str. 165). So zastave trženja in predstavljajo določen teritorij, nad katerim plapolata blagovna znamka in obvešča, kaj stoji na tem teritoriju (Upshaw, 1995, str. 7). Izdelki so to, kar podjetje izdelata; kar kupec kupi, je blagovna znamka (Kapferer, 1992, str. 9).

Blagovna znamka je postala veliko več, saj pomeni tudi vrednote, norme, življenjsko filozofijo, temperament, značaj, ljudem pomaga oblikovati samopodobo. Blagovna znamka predstavlja tudi vse zaznave, stališča, predstave, asociacije in občutke, ki jih ima posamezni potrošnik do neke blagovne znamke. Slednje in ne uporabna vrednost izdelka posebej močno vplivajo na človeka, ki je predvsem čustveno bitje. Vse to in še mnogo več je lahko blagovna znamka, predvsem pa je obljuba, dana potrošnikom, ki je hkrati zaveza proizvajalcem.

Če je obljuba, dana potrošnikom, izpolnjena, raste tudi ugled blagovne znamke. Močna in ugledna blagovna znamka predstavlja mnoge koristi za proizvajalce, poslovne partnerje in kupce. Med drugim spodbuja povpraševanje, večja pogajalsko moč, omogoča postavljanje in vzdrževanje relativno visokih cen, kar povečuje dobiček in razvoj podjetja, omogoča lažje širjenje izbire in uvajanje novih izdelkov ter lažji dostop do novih kupcev na novih trgih. Dodatno lajša načrtovanje proizvodnje in prodaje v podjetju, ki si z zvestobo blagovni znamki ustvari razmeroma stalen krog potrošnikov. Podjetju tudi omogoča, da se izogne precejšnjemu delu stroškov pri aktivnostih trženja. Podjetja morajo zato paziti na ugled in dobro ime blagovne znamke, saj se potrošniki lahko hitro čustveno odzovejo, če je bila obljuba blagovne znamke lažna. Včasih je dovolj že malenkost. Vsaka, še tako majhna podrobnost lahko vpliva, kajti vse, kar blagovna znamka je, za kar se zavzema, kar jo sestavlja in obdaja, je medsebojno neločljivo povezano.

1.2. Zgodovina nastanka blagovnih znamk

Blagovne znamke so naravna posledica oglaševanja. Arheologi so našli dokaze oglaševanja že pri starih Babiloncih 3000 let p. n. š., vendar so šele v začetku dvajsetega stoletja blagovne znamke uporabljene v oglaševanju v ZDA z namenom diferenciacije med proizvodi. Trg mila je bil med prvimi, ki so začeli z marketingom blagovnih znamk. Prva imena blagovnih znamk za gospodinjstva so bila Ivory, Pears in Sapollo (Encarta–History of Advertising, 2004).

V preteklosti je bila večina proizvodov brez blagovne znamke. Izdelovalci in posredniki so prodajali izdelke kar iz sodov, košar in zabojev, brez podatkov o dobavitelju. Zato so se kupci morali zanašati na poštenost prodajalcev. Prvi znaki določanja blagovne znamke so bila prizadevanja srednjeveških cehov, da bi obrtniki označevali blago z zaščitnimi znaki, kar bi njih in kupce obvarovalo pred blagom slabše kakovosti. V umetnosti pa se začenja opremljanje z blagovnimi znamkami, ko so umetniki začeli podpisovati svoja dela. V današnjih časih je opremljanje z blagovno znamko tako močan dejavnik, da skoraj ni stvari, ki ne bi imela blagovne znamke (Kotler, 1996, str. 447).

1.3. Pravna varnost blagovnih znamk

Kot blagovna znamka se lahko registrira kakršen koli znak ali kombinacija znakov, ki omogočajo razlikovanje blaga ali storitev enega podjetja od blaga ali storitev drugega podjetja

in jih je mogoče grafično prikazati. To so zlasti besede, vključno z osebnimi imeni, črke, številke, figurativni elementi, tridimenzionalne podobe, vključno z obliko blaga, embalaže, kombinacije barv kakor tudi kakršna koli kombinacija teh znakov (Znamke, 2005).

Po zakonu o zaščitnem znaku se dodeli proizvajalcu trajna in izključna pravica do uporabe blagovne znamke za razliko od patenta in avtorske pravice, ki imata določen rok trajanja. Vendar mora nosilec znamko uporabljati. To je njegova pravica in dolžnost. Drugače lahko vsakdo izpodbija znamko zaradi neuporabe v vsem času njene veljavnosti, vendar ne pred iztekom petega leta od vpisa znamke v register znamk urada (Znamke, 2005).

Blagovna znamka daje individualno značilnost izdelku oziroma storitvi posameznega gospodarskega ali fizičnega subjekta, ki nastopa na trgu, ter s tem opozarja konkurente in potrošnike na svojo prisotnost in dejavnost. S pridobitvijo varstva znamke si zagotovimo izključno pravico do uporabe določenega znaka za označevanje svojih izdelkov ali storitev ter preprečimo vsakomur, da bi za podobne izdelke ali storitve uporabljal identičen ali zavajajoče podoben znak ter s tem škodil pri trženju naših izdelkov ali storitev (Znamke, 2005).

1.4. Identiteta blagovne znamke

Blagovna znamka mora imeti tudi identiteto, to je sporočilo, ki ga pošilja kupcu skozi izdelek, ime, logotipe, znake in oglaševanje. Ločiti ga moramo od pojma podoba blagovne znamke. Ta se nanaša na podobo, ki jo imajo o blagovni znamki kupci. Ti dve podobi pa se pogosto ne skladata (Doyle, 1998, str. 172).

Identiteta je kot prstni odtis blagovne znamke, ki jo naredi enkratno (Upshaw, 1995, str. 13). Identiteta blagovne znamke je njena celovita podoba, ki jo naredi edinstveno. Je element prenašanja sporočil o izdelkih, sloganih in dejanjih širšemu občinstvu. Bistvo identitete blagovne znamke je v njeni individualnosti, lastnostih izdelka, vrednotah in zunanji podobi izdelka (Kapferer, 1992, str. 90).

Vir identitete blagovne znamke predstavljajo izdelek, moč imena blagovne znamke, značilnosti in simboli blagovne znamke, blagovne oznake, logotip, zemljepisne in zgodovinske korenine ter oglaševanje (Kapferer, 1992, str. 46).

Identiteta naj bi bila to, kar sporoča pošiljatelj sporočila blagovne znamke oziroma prodajalec, pojem podobe blagovne znamke pa je povezan s tistim, ki sprejema sporočilo, torej s kupcem (Kapferer, 1992, str. 35). Identiteta se loči od vrednosti blagovne znamke, ker ponuja neposredne koristi, ki naredijo blagovno znamko privlačnejšo kupcu. Pomembno je torej, kako kupec zaznava blagovno znamko (Upshaw, 1995, str. 15). V Tabeli 1 na str. 5 prikazujem elemente identitete blagovne znamke.

Tabela 1: Elementi identitete blagovne znamke

Element	Opis elementa
Fizika izdelka	Fizični izdelek je osnovna podlaga blagovni znamki, predvsem za komunikacijo.
Odnos	Blagovna znamka je predvsem odnos. Odnos kupca do proizvajalčevega izdelka in tudi odnos med kupci.
Refleksija	To je način, kako nekega potrošnika zaznavajo drugi ljudje, ker uporablja določeno blagovno znamko.
Osebnost	Blagovna znamka ima svojo osebnost, ki naj bi ustrezala osebnosti kupca, ki uporablja to blagovno znamko.
Kultura	Vsaka blagovna znamka zastopa določene vrednote. Kulturne komponente predstavljajo povezavo med podjetjem in blagovno znamko, predvsem če nosita isto ime.
Samopodoba	Z nakupom blagovne znamke skuša potrošnik izpolniti neko zaznavanje samega sebe ali image.

Vir: Kapferer, 1992, str. 40.

Lahko bi rekli, da je identiteta blagovne znamke nekaj podobnega kot identiteta posameznika. Torej neka enkratnost, ki blagovno znamko ločuje od drugih in jo je potrebno razvijati ter tudi komunicirati z javnostmi, da se doseže čim večja skladnost identitete z želeno podobo.

1.5. Vrednost blagovne znamke

Povsem jasno je, da vse blagovne znamke na trgu niso enako prepoznavne in nimajo enake vrednosti. Vrednost blagovne znamke se nanaša na dejavnike, ki neposredno vplivajo na vrednost blagovne znamke, vključno s finančno vrednostjo (Upshaw, 1995, str. 15). Ključni element vrednosti blagovne znamke je ravno njena prepoznavnost.

Prepoznavne blagovne znamke imajo naslednje značilnosti (Shimp, 2000, str. 6):

- prepoznavnost imena,
- pozitivne asociacije na blagovno znamko,
- obravnavamo jih kot kakovostne in
- imajo zveste kupce.

Cooper (Pickton, Broderick, 2001, str. 33) pravi, da je vrednost blagovne znamke neka valuta, moč in vrednost same znamke, hkrati pa predstavlja ovrednotenje privlačnosti blagovne znamke vsem ciljnim skupinam, ki imajo z njo opravka.

Visoka vrednost blagovne znamke zagotavlja konkurenčno prednost podjetju. Stroški za trženje so zaradi visoke prepoznavnosti blagovne znamke in zvestobe kupcev manjši. Podjetje je učinkovitejše pri pogajanjih z distributerji in trgovci na drobno, od katerih kupci pričakujejo, da bodo imeli to blagovno znamko. Ravno tako lahko podjetje zaračuna višjo ceno kot konkurenti, ker ima blagovna znamka višjo zaznano kakovost. Lažje tudi razširi blagovno znamko, ker ima blagovna znamka veliko verodostojnost. Predvsem pa blagovna znamka nudi podjetju obrambo pred cenovno konkurenco (Kotler, 1996, str. 446).

Vrednost blagovne znamke se nanaša na dodano vrednost, ki jo določeno ime blagovne znamke da izdelku na trgu. Tako je vrednost blagovne znamke vir konkurenčne prednosti za podjetje, saj so potrošniki nagnjeni h kupovanju izdelkov, ki nosijo dobro poznano in cenjeno ime. Takšna blagovna znamka služi kot temelj podobe izdelka, zato je njeno pojavljanje kot dodatno samooglaševanje. Visoka vrednost blagovne znamke pomeni za podjetje tudi finančno prednost, ker mu močna in ugledna blagovna znamka omogoča osvojiti večji tržni delež in višje marže (Boone, Kurtz, 1995, str. 411). Pomemben test vrednosti blagovne znamke je možnost uveljavljanja pribitka na ceno in maksimiziranje števila enot, ki jih lahko proda po tej ceni (Lachenauer, 1999).

Finančne vrednosti blagovne znamke se ne da točno izmeriti, lahko se jo zgolj oceni z možnostjo do 30 % odstopanja. To je predvsem pomembno, ko se odloča o vlaganjih v nadaljnji razvoj in o višini proračuna za programe izgradnje blagovne znamke. Če je na primer vrednost blagovne znamke ocenjena na 100 mio \$, je proračun za blagovno znamko v višini 1 mio \$ lahko ocenjen kot premajhen; če pa je ocenjena vrednost blagovne znamke 10 mio \$, je lahko proračun ocenjen tudi kot prevelik (Aaker, Joachimsthaler, 2000). Potreba po finančni oceni vrednosti je ravno tako prisotna ob morebitni prodaji podjetja ali blagovne znamke, kjer pa je ključna stvar uspešnost pri pogajanjih.

Morda so za prikaz, za kako visoke vrednosti lahko gre pri blagovnih znamkah, koristni podatki študije, ki jih je podjetje Interbrand objavilo leta 1999 za največje globalne blagovne znamke. Vrednost pri 60 največjih blagovnih znamkah je presegala 1 mia \$. Visoko na prvem mestu je blagovna znamka Coca Cola, katere vrednost je bila ocenjena na 83,8 mia \$, sledi Microsoft s 56,7 mia \$. V mnogih primerih je vrednost blagovne znamke dosegala visok odstotek vrednosti tržne kapitalizacije podjetja. Izmed prvih 15 blagovnih znamk je le General Motors imel vrednost blagovne znamke nižjo kot 19 % celotne tržne vrednosti podjetja. Pri 9 od prvih 60 blagovnih znamk je vrednost blagovne znamke presegala 50 % tržne vrednosti teh podjetij. Vrednost blagovnih znamk pri podjetjih BMW, Nike, Apple in Ikea pa presega 75 % vrednosti celotne vrednosti podjetja. Zanimivo je, da je prvih 10 blagovnih znamk na lestvici in 65 % blagovnih znamk med prvimi šestdesetimi ameriških, kar odraža velikost njihovega domačega trga in agresivno globalno širitev. Ta študija kaže, kakšno vrednost predstavlja močna blagovna znamka za podjetje in kakšen je pomen investiranja v gradnjo blagovnih znamk (Aaker, Joachimsthaler, 2000).

V Tabeli 2 prikazujem vire vrednosti blagovne znamke.

Tabela 2: Viri vrednosti blagovne znamke

Viri vrednosti	Opis vira vrednosti s primeri
Izkušnje z uporabo	Dolgoletne dobre izkušnje z neko blagovno znamko veliko prispevajo k njeni vrednosti. O tem odločajo samo zadovoljni kupci.
Uporabniške asociacije	Ljudje se največkrat identificirajo s tistim, ki blagovno znamko uporablja. Tako npr. Coca Cola sponzorira različne koncerte in športne prireditve. To sponzoriranje povezuje blagovno znamko s športom, zdravim načinom življenja in zabavo. Uporabniške asociacije torej niso vezane samo na to, da je Coca Cola zgolj osvežilna pijača.
Verjeti v učinkovitost	Prepričanje, da blagovna znamka resnično »deluje«, se ustvari z različnimi prikazi, ki razlagajo njeno delovanje (npr. reportaže na TV, ki prikazujejo teste zmogljivosti blagovne znamke Mercedes, zmage na tekmah F1).
Podoba blagovne znamke	Podoba blagovne znamke je nedvomno zelo pomembna. Blagovna znamka Coca Cola je imela pogosto podobo blagovne znamke pijače, ki je celo škodljiva zdravju. S sponzoriranjem velikih športnih prireditev in velikih koncertov pa prevzema podobo blagovne znamke, ki se jo povezuje z zdravim načinom življenja, tekmovanjem, uspehom, zabavo in podobno.
Proizvajalčevo ime in ugled	Velika podjetja svojim izdelkom pogosto dodajajo ime podjetja. Nekatera podjetja pa svojim blagovnim znamkam dajo novo ime brez imena proizvajalca. To je seveda odvisno od strategije blagovnih znamk podjetij in njihove ocene smotrnosti posamičnih odločitev. Gotovo pa sta za podjetja dobro ime in ugled izjemnega pomena tudi za posamične blagovne znamke, saj se prenaša na vse proizvode in storitve.

Vir: Doyle, 1998, str. 169.

1.6. Različni pomeni blagovnih znamk

Blagovna znamka je zapleten simbol, ki lahko izraža več pomenov. Vedno več se jih dodaja z naraščajočo konkurenco in širjenjem pomena blagovnih znamk. Obstaja pa šest ključnih pomenov, ki jih lahko izraža blagovna znamka (Kotler, 1996, str. 444):

- **Lastnosti:** Blagovna znamka nas najprej spomni na določene lastnosti. Tako so za mercedesa značilne lastnosti, da je drag, dobro izdelan, dobro zasnovan, trajen, izredno prestižen, ohranja visoko ceno pri preprodaji, hiter in podobno. Podjetje lahko uporabi eno ali več teh lastnosti za oglaševanje avtomobila. Dolga leta je Mercedes oglaševal, da so njegovi avtomobili zasnovani in izdelani kot noben drugi avtomobil na svetu. To je služilo kot osnova za pozicioniranje vseh drugih lastnosti avtomobila.

- **Koristi:** Blagovna znamka je več kot niz lastnosti. Kupci ne kupujejo lastnosti, temveč koristi. Lastnosti morajo biti prenesene v uporabne in/ali čustvene koristi. Lastnost »trajen« je lahko prenesena v uporabno korist kot: »Ne bo mi potrebno kupiti novega avtomobila vsake dve leti«. Lastnost »drag« je lahko prenesena v čustveno korist kot: »Avto mi pomaga, da se počutim pomembnejšega in občudovanega«. Lastnost »dobro izdelan« se lahko prenese v uporabno in čustveno korist kot: »Ob nesreči sem varen«.
- **Vrednote:** Blagovna znamka nam pove nekaj tudi o vrednotah proizvajalca. Tako so za mercedesa značilni visoka zmogljivost, varnost, prestiž in podobno. Tržnik blagovne znamke mora ugotoviti, katere skupine kupcev se zanimajo za te vrednote.
- **Kultura:** Blagovna znamka nam lahko predstavlja tudi neko kulturo. Mercedes predstavlja germansko kulturo: je organiziran in učinkovit.
- **Osebnost:** Blagovna znamka lahko nakaže tudi neko osebnost. Če bi bila blagovna znamka oseba, žival ali predmet, kaj bi nekomu lahko prišlo na misel. Mercedes bi lahko predstavljal resnega šefa, leva, kralja živali, ali preprosto palačo. Včasih blagovna znamka prevzame osebnost kakšne resnične znane osebe ali glasnika.
- **Uporabnik:** Blagovna znamka nam nakaže, kakšen uporabnik kupuje in uporablja izdelek. Presenečeni bi bili, če bi videli dvajsetletno tajnico, ki vozi mercedesa. Za volanom bi pričakovali vsaj 55 let starega direktorja. Uporabniki so tisti, ki cenijo vrednote, kulturo in osebnost izdelka.

1.7. Strategije pri blagovnih znamkah

Podjetja uporabljajo za svoje blagovne znamke različne strategije, ki spadajo med pomembnejše odločitve v podjetju. Najprej bom prikazal osnovne ali nosilne strategije, ki jih imajo podjetja na voljo. Kasneje bom predstavil še strategije, ki jih imajo podjetja na voljo pri odločanju o širitvi svojih blagovnih znamk.

1.7.1. Nosilne strategije pri blagovnih znamkah

Podjetje lahko pri izgradnji blagovnih znamk sledi različnim strategijam. Lahko bi se tudi reklo, da je strategij toliko, kot je podjetij. Še tako skrbno zasnovana strategija na papirju ne pomeni nič, če je tudi ne uveljavimo. Strategija blagovne znamke dejansko zaživi šele, ko dobi svoje zavedanje in potrditev na trgu. Ločimo štiri nosilne strategije blagovnih znamk (Korelc, 2004):

- **Strategija brez blagovnih znamk** predpostavlja, da se podjetje odloči, da ne bo imelo blagovnih znamk.

- **Strategija enotne blagovne znamke** predpostavlja, da podjetje določi, da bodo njegovi izdelki, storitve in/ali ideje na trgu nastopali pod istim imenom ter podobno, njemu lastno osebnostjo in značilno simbolno podobo.
- **Strategija horizontalnih blagovnih znamk** predpostavlja, da podjetje upravlja z večjim številom blagovnih znamk, pri katerih ni zaznati imena podjetja. Vsaka od blagovnih znamk ima svojo značilno osebnostno podobo in simbolno opremo, po kateri so izdelki ali storitve blagovne znamke prepoznavni in različni od drugih podobnih izdelkov ali blagovnih znamk.
- **Strategija vertikalne diverzifikacije blagovnih znamk** se pojavlja, kadar nove blagovne znamke, ki jih na trg uvaja podjetje, rastejo iz obstoječe blagovne znamke. Nove blagovne znamke jo uporabijo za podporo in po tem se imenuje podporna blagovna znamka.

Podjetje se lahko odloči tudi za kombinacijo različnih strategij blagovnih znamk. Pomembno je predvsem, da se zanjo odloči zavestno, v skladu z želeno identiteto, vizijo in poslanstvom. Odločitev za izbrano strategijo blagovnih znamk še ne pomeni, da bo podjetje tudi dejansko ustvarilo želeno identiteto blagovne znamke. Vzrok za neuspeh se največkrat skriva v slabem poznavanju podjetja, trgov, potrošnikov, konkurence ter v slabem načrtovanju in neustrezni organizaciji trženjskih dejavnosti.

1.7.2. Osnovne strategije širitve pri blagovnih znamkah

Podjetja imajo na voljo štiri strategije širitve svojih blagovnih znamk. Lahko se odločijo za katero koli strategijo, vendar je izbor odvisen od osnovne dejavnosti podjetja, njegovega položaja na trgu, finančnih omejitev in ciljev za prihodnost. Vsaka strategija ima poleg prednosti tudi možne slabosti oziroma nevarnosti. Osnovna načela vsake izmed štirih strategij širitve pri blagovnih znamkah so naslednja (Kotler, 1996, str. 454):

- **Razširitev skupine izdelkov:** O razširitvi skupine izdelkov govorimo, ko podjetje predstavi dodatne artikle v isti družini izdelkov z enako blagovno znamko. Dodatni artikli pa imajo lahko nove okuse, oblike, barve, dodatne sestavine, velikost embaliranja in podobno. Pri tem so lahko podjetja inovativna, posnemajo konkurenco ali dopolnijo proizvode z novo embalažo (Coca Cola, Coca Cola brez sladkorja). V podjetju morajo oceniti, ali bo prodaja dovolj velika, da bo pokrila stroške razvoja novega proizvoda, marketinških aktivnosti in vseh ostalih stroškov z novim artiklom.
- **Širitev blagovne znamke:** Podjetje se lahko odloči, da bo uporabilo obstoječe ime blagovne znamke za vpeljavo izdelka v novi družini izdelkov (Honda motor, Honda avto, Honda kosilnica, Honda snežni topovi). Ta strategija je lahko zelo učinkovita, saj podjetje uporablja »dobro ime« svoje blagovne znamke in ima veliko prednost pri potrošnikih, ko uvaja nove družine izdelkov, kakor bi bilo, če bi uvedli povsem novo

blagovno znamko. Zato ima podjetje tudi veliko manj stroškov za oglaševanje in promocijo. Vendar se mora zavedati, da lahko nova družina proizvodov tako poveča kakor tudi zmanjša ugled in »dobro ime« celotne blagovne znamke in s tem tudi vsem ostalim proizvodom skupne blagovne znamke.

- **Več blagovnih znamk:** Pogosto podjetje vpelje dodatne blagovne znamke v isti družini izdelka. Za to obstaja več motivov. Včasih gre za to, da podjetje ustvari različne lastnosti in/ali ugaja različnim nakupnim motivom. Podjetje P&G, na primer, izdeluje devet različnih blagovnih znamk pralnih praškov. Z več blagovnimi znamkami podjetje pridobi več prostora na policah. Možno je tudi, da želi zaščititi svojo glavno blagovno znamko z obrambnimi blagovnimi znamkami. Na primer Seiko uporablja različno blagovno znamko za svoje najdražje (Seiko Lassale) in najcenejše ure (Pulsar), da bi zaščitil svoj položaj.
- **Nove blagovne znamke:** Podjetje, ki vpelje izdelek v novi družini, lahko ugotovi, da nobeno od obstoječih imen blagovnih znamk ni ustrezno za izdelek. Če bi se v podjetju Mercedes odločili izdelovati pasto za čevlje, se gotovo ne bi odločili za ime blagovne znamke Mercedes, ker bi to škodovalo ugledu in podobi blagovne znamke.

1.8. Globalna blagovna znamka

V preteklosti je večina podjetij določala blagovnim znamkam imena, ki so bila smiselna v njihovih državah. Ko so kasneje poskušala uvesti ime svoje blagovne znamke na tuje trge, so nekatera podjetja ugotovila, da obstoječe ime ni primerno. Zato nekatera podjetja tržijo svoje proizvode in storitve pod kopico drugih imen v različnih državah. Za isti izdelek v vsaki državi uporabiti drugo ime pomeni velik strošek. Nekatere blagovne znamke pa so bile dobro sprejete po celem svetu. Tako podjetja, kot so Kodak, McDonald's, IBM, Sony in Coca Cola, ne razmišljajo o uporabi različnih imen blagovnih znamk, ko vstopajo na tržišča novih držav. Nekateri strokovnjaki s področja trženja menijo, da postaja okus prebivalcev po svetu vse bolj enak zaradi modernih komunikacij in potovanj. Zato napovedujejo, da bodo ljudje vse bolj dovzetni za globalne blagovne znamke. Prednosti globalne znamke se kažejo predvsem v velikih prihrankih pri pripravi embalaže, oznak in oglaševanja (Kotler, 1996, str. 453).

Glavna značilnost globalnih blagovnih znamk je, da nosijo isto ime, obliko in enako kreativno strategijo povsod po svetu (Cateora, 1993, str. 504). Obstaja pa še nekaj drugih skupnih značilnosti globalnih blagovnih znamk. V splošnem ustrezajo merilom globalne blagovne znamke naslednje značilnosti (Craig, Douglas, 2000, str. 276):

- Širok zemljepisni doseg – dosegljiva mora biti tako na velikih kot majhnih trgih.
- Potrošniki jo štejejo za globalno in se zavedajo, da se prodaja po celem svetu.
- Enotna pozicija in podoba blagovne znamke po celem svetu: primeri so Coca Cola, Rolex, Nike, McDonald's, Mercedes-Benz, Marlboro in Sony.

V Tabeli 3 prikazujem prednosti in slabosti globalne blagovne znamke.

Tabela 3: Prednosti in slabosti globalne blagovne znamke

Prednosti	Slabosti
Ekonomija obsega: Namen globalnih blagovnih znamk je tudi znižanje stroškov razvijanja, produkcije in trženja.	Lokalni odziv: Nekatere globalne blagovne znamke tudi z nižjo ceno ne dosežejo »lokalnih src«. To pomeni, da domače znamke zaradi specifičnih potreb še vedno prevladujejo.
Prepoznavanje izdelka: Kupec, ki veliko potuje, lahko opazi izdelke tudi zunaj svojega domačega trga.	Demotivacijski faktor za domače managerje: Vse odločitve prihajajo centralno, domači managerji nimajo samostojnosti.
Pogajalska moč proizvajalca: Ker globalno znamko kupci prepoznavajo po celem svetu, naj bi bili dobavitelji zaradi prepoznavanja blagovne znamke prisiljeni znamko zagotavljati povsod. S tem si proizvajalec pridobi pogajalsko moč.	Težko upravljanje: Globalne blagovne znamke je zaradi lokalnih prilagoditev domačih managerjev in preverjanja teh prilagoditev težko upravljati.
Potencial za širitev: Z globalno blagovno znamko se podjetje lažje razširi na druga področja delovanja.	

Vir: Craig, Douglas, 2000, str. 276.

1.9. Integrirano tržno komuniciranje

Ker je potrošnik pod vplivom številnih informacij in sporočil, je pomembno, da skušajo biti podjetja prepoznavna in učinkovitejša pri komuniciranju z javnostmi. Zato tudi narašča pomen integriranega tržnega komuniciranja, ki zagotavlja večjo prepoznavnost podjetja in njegovih blagovnih znamk. Lahko bi se reklo, da vsak element integriranega tržnega komuniciranja prispeva k slovesu blagovne znamke pri kupcih.

Mnogi avtorji se strinjajo, da je smisel integriranega tržnega komuniciranja, da obravnavamo vse ravni komunikacije kot različne plasti, ki se med seboj ločijo, vendar potekajo sočasno in delujejo kot usklajeno sporočilo. Boone in Kurtz (1998, str. 561) opredeljujeta integrirano tržno komuniciranje kot koordinacijo vseh promocijskih aktivnosti – medijskega oglaševanja, neposrednega trženja, pospeševanja prodaje, stikov z javnostmi in osebne prodaje – za ustvarjanje unikatnega, h kupcu usmerjenega promocijskega sporočila. Dokaj splošno opredeljuje pojem integriranega tržnega komuniciranja Shimp (2000, str. 12), ki pravi, da je integrirano tržno komuniciranje proces razvoja in implementacije različnih oblik prepričevalne komunikacije s potrošniki in možnimi kupci skozi čas. Integrirano tržno komuniciranje upošteva vse oblike stikov med blagovno znamko ali podjetjem in potrošniki ali možnimi kupci.

Duncan in Caywood (1996, str. 28) navajata trende, ki so pripeljali do razvoja integriranega tržnega komuniciranja:

- Manjši vpliv in verodostojnost posameznih sporočil. Zaradi vse večjega števila informacij postaja vedno težje, da bi imelo eno samo sporočilo kakršen koli učinek.
- Zmanjševanje stroškov za uporabo zbirk podatkov.
- Večanje strokovnosti kupcev.
- Združevanje agencij za tržno komuniciranje. Oglaševalske agencije spoznavajo, da so pomembne tudi druge oblike tržnega komuniciranja, zato se povezujejo s strokovnjaki za stike z javnostmi, agencijami za direktno trženje in podobno.
- Zviševanje stroškov množičnih medijev.
- Večanje medijske fragmentacije.
- Večanje fragmentacije občinstva. Podjetja lahko natančneje segmentirajo in ciljajo specializirana občinstva.
- Vse večje število enakih izdelkov. Proizvajalci zasipajo trg z novimi izdelki, ki so skoraj identični tistim, ki so že na trgovskih policah.
- Naraščajoča moč posrednikov. Zaradi njihove velikosti in takojšnje dostopnosti informacij, ki jih dobijo z odčitavanjem izdanih računov, lahko posredniki natančno povedo dobavitelju, kdaj in kakšne izdelke ter kakšno promocijo potrebujejo.
- Širjenje globalnega trženja.

Najboljša se mi zdi opredelitev Batra, Myersa in Aakerja (1996, str. 100). Ti vidijo integrirano tržno komuniciranje kot dvoplastno. Prvi vidik predstavlja usklajeno, enoglasno sporočilo. Drugi vidik pa, da integrirano tržno komuniciranje ne sme zgolj povečati zavedanja blagovne znamke ali ustvariti ali zamenjati podobo ali doseči ponovnega nakupa, ampak mora vse to storiti hkrati.

Integrirano tržno komuniciranje se od tradicionalnega klasičnega trženja razlikuje po tem, da slednje uporablja več sporočil v različnih medijih, medtem ko integrirano tržno komuniciranje posreduje eno samo sporočilo prek številnih medijev oziroma disciplin. Pri tem je pomembna koordinacija sporočil. Če namreč sporočila med seboj niso skladna, lahko to pripelje do bumerang učinka, ko nedoslednost informacij povzroči nerazumevanje sporočila, v najslabšem primeru pa celo negativno stališče do sporočila. V takem primeru ima tržno komuniciranje ravno obraten učinek od zelenega (Boone, Kurtz, 1998, str. 561).

2. KORPORATIVNA BLAGOVNA ZNAMKA

To poglavje je namenjeno predstavitvi korporativne blagovne znamke podjetja, njenega vse večjega pomena v globalizaciji in vlogi vodstva podjetja pri procesu njene izgradnje. Pomen korporativne blagovne znamke nikoli ni bil tako velik, kot je ravno v današnjih časih globalne konkurence. Zato je tudi zavest vrhnjega managementa o pomenu korporativne blagovne znamke in odgovornost managementa pri njeni gradnji večja kot kadar koli.

2.1. Korporativna blagovna znamka

Korporativna blagovna znamka (ang. Corporate Brand) je skupek vseh izkušenj, srečanj in zaznav, ki jih ima potrošnik s podjetjem. To pomeni, da mora vsa notranja in zunanja komunikacija podjetja predstavljati enotno sporočilo in biti usmerjena v isti cilj, ki je seveda izgradnja zaupanja v podjetje (Davis, 2004, str. 3).

Večina podjetij se sooča s problemom viškov v proizvodnji in hudo cenovno konkurenco. Razen morda Panamskega prekopa je malo podjetij, ki bi imela to srečo, da se ne soočajo s pravo konkurenco. Pritisk na cene povzročajo konkurenca, velika proizvodnja in nižja prodaja. Pojavljajo se mnoge nižjerazredne blagovne znamke, ki jim je težko cenovno konkurirati na dolgi rok. Če pade še kakovost in postane cena edini dejavnik prodaje, je jasno, da imajo dobra podjetja edino alternativo v izgradnji močne korporativne blagovne znamke. Cenovna konkurenca je pogosto precenjena, saj redki potrošniki kupujejo izključno po kriteriju cene (Aaker, Joachimsthaler, 2000).

Vsako podjetje ima korporativno podobo, če hoče ali ne. Ob primerni skrbi in prizadevanjih v podjetju lahko sporočajo o predanosti kakovosti, dovršenosti in odnosu do javnosti tako sedanjim in potencialnim potrošnikom, sedanjim in prihodnjim zaposlenim, konkurentom, partnerjem in javnosti. Zato je korporativna podoba pomembna skrb vrhnjega managementa vsakega podjetja in zahteva enako pozornost kot vsa ostala vitalna vprašanja (Howard, 2005).

Vse, kar neko podjetje naredi ali česar ne naredi, vpliva na zaznavo o tem podjetju, njegovem delovanju, proizvodih in storitvah. Ta zaznava vpliva na zbiranje finančnih virov, ljudi in poslovnih partnerjev, ki jih podjetje potrebuje za doseganje ciljev in rezultatov. Za podjetja, ki želijo uspešno poslovati v 21. stoletju, je pomembno (Howard, 2005):

- Razumevanje in zavedanje, da je korporativna podoba ena glavnih strateških skrbi, ki ima neposreden učinek na stopnjo uspešnosti podjetja, ki ga doseže preko marketinga in managementa.
- Razumevanje in zavedanje, da mora biti jasna korporativna podoba integrirana v podjetje na vseh ravneh.

Korporativna blagovna znamka pomeni za podjetje tri bistvene prednosti (Howard, 2005):

- razlikovanje od konkurence,
- ustvarja prepoznavno dodano vrednost proizvodom in storitvam in
- privablja nove kupce ter vzdržuje odnose z njimi.

Korporativna blagovna znamka vsebuje vse vidne, verbalne elemente in elemente obnašanja, značilne za neko podjetje. Korporativna podoba pa naj bi bila dinamična aktualizacija vizije generalnega direktorja, integrirana tudi s poslanstvom in strateškim načrtom določenega podjetja (Howard, 2005).

2.2. Zavedst generalnih direktorjev o korporativni blagovni znamki

Še ne dolgo tega je korporativna blagovna znamka pomenila ime podjetja, ki je povečevala prodajo s tem, da so ji potrošniki zaupali. Danes ostaja ustvarjanje prepoznavnega in zaupanja vrednega imena blagovne znamke še naprej pomembno, zaradi naraščajoče globalne konkurence celo vse bolj. Vendar se je proces ustvarjanja blagovnih znamk še razširil od zgolj zunanjih komunikacij, da bi zaokrožil in združil celotno obljubo podjetja potrošnikom kakor tudi osebnost podjetja. Bistvo korporativne blagovne znamke leži v tem, kaj si ljudje mislijo o nekem podjetju takrat, ko nihče iz podjetja ni v situaciji, da bi ga lahko predstavljal. Podjetja, ki uspešno razvijajo blagovne znamke, lahko ustvarijo blagovne znamke, ki komunicirajo in odražajo osebnost podjetja (Companies Project Personality Through Brand, 2005).

Večina generalnih direktorjev velikih in uspešnih korporacij se zaveda pomena korporativne blagovne znamke in skladno s tem tudi deluje. Zavedajo se, da v vse bolj konkurenčnem okolju korporativna blagovna znamka ne prinaša zgolj boljših poslovnih rezultatov in alternative cenovni konkurenci, ampak včasih zagotavlja obstoj podjetja kot celote. Rezultati raziskave podjetja Grand Thornton, ki so jo naredili med vrhnjimi managerji največjih ameriških podjetij, to tudi potrjuje. Kažejo, da se v poslovnih krogih globalno zavedajo naraščajočega pomena razvijanja blagovnih znamk. 73 % vprašanih meni, da je imeti močno blagovno znamko danes pomembnejše, kot je bilo to še pred dvema letoma. Ključni dejavniki za takšna mnenja so potreba po diferenciaciji na vse bolj konkurenčnem trgu, obdržati lojalnost sedanjih kupcev kot tudi gradnja ozaveščenosti. Generalni direktorji se tudi vedno bolj zavedajo pomena močne blagovne znamke za obdržanje in pridobitev talentiranih kadrov. V raziskavi jih je 84 % povedalo, da je obljuba, ki jo daje blagovna znamka, velika motivacija za zaposlene. V današnjem tekmovalnem okolju korporativna blagovna znamka ločuje podjetje od konkurence ne le v očeh potrošnikov, ampak tudi zaposlenih. Zato sta razvijanje ugledne in močne korporativne blagovne znamke ter njeno sporočilo tudi zaposlenim zelo pomembna, saj jih navdajata s ponosom, pripadnostjo in lojalnostjo podjetju (Companies Project Personality Through Brand, 2005).

Naloga generalnega direktorja in vrhnjega managementa je opredelitev bistva korporativne blagovne znamke in njena vgradnja v organizacijo. Ravno tako je naloga vodstva zaposlenim posredovati način, kako naj uresničujejo obljubo korporativne blagovne znamke. Raziskava podjetja Grand Thornton je pokazala, da se kar 72 % generalnih direktorjev in vrhnjega managementa te svoje odgovornosti tudi zaveda. Generalni direktorji v raziskavi se ne le zavedajo svoje odgovornosti in svoje vloge vodje korporativne blagovne znamke, ampak tudi sprejemajo konkretne ukrepe, da bi izpolnili to vlogo vodje. Devet od desetih generalnih direktorjev v raziskavi vodi svojo managersko ekipo pri ocenitvi primerjalnih prednosti podjetja. 85 % jih zahteva, da se daje posebna prednost investicijam, ki so potrebne za izgradnjo vrednosti korporativne blagovne znamke.

Današnji generalni direktorji prevzemajo vlogo vodilnega borca za blagovno znamko podjetja, ki ga vodijo. Nenehno komunicirajo sporočilo in obljubo blagovne znamke tako znotraj podjetja kakor tudi potrošnikom. Tako managerji zagotovijo, da zaposleni dosledno upoštevajo obljubo korporativne blagovne znamke in hkrati skrbijo, da je dobro sprejeta na trgu (Companies Project Personality Through Brand, 2005).

2.3. Gradnja korporativne blagovne znamke

Gradnja korporativne blagovne znamke (ang. Corporate Branding) je lahko močno orodje preusmeritve korporativne strategije in pomaga, da podjetje primerno notranje in zunanje raste. Izkušnje pri številnih podjetjih kažejo, da močan generalni direktor in predan management vedno iščeta načine, kako širiti podjetje in hkrati biti nosilci in promotorji sprememb skupaj z močno korporativno strategijo blagovne znamke. Dobro zastavljena in profesionalno vodena strategija korporativne blagovne znamke skupaj z dobrim načrtom njene implementacije je lahko zelo močna komponenta za delo uprave.

Pet ključnih korakov za uspešno strategijo gradnje korporativne blagovne znamke lahko služi vrhnjemu managementu kot koristen vodič za vsak projekt gradnje korporativne blagovne znamke (Roll, 2004). Generalni direktor mora:

- voditi gradnjo korporativne blagovne znamke,
- izgraditi lastni model gradnje korporativne blagovne znamke,
- zaposlene vključiti v gradnjo korporativne blagovne znamke,
- posredovati obljube korporativne blagovne znamke in
- jasno in dosledno komunicirati o korporativni blagovni znamki.

Poglejmo posamezne korake.

- **Generalni direktor mora voditi gradnjo korporativne blagovne znamke**

Začetek gradnje korporativne blagovne znamke mora biti v upravi podjetja, ki služi med projektom tudi kot najpomembnejša kontrolna točka. Generalni direktor mora biti osebno

vključen v delo strategije blagovne znamke, predan ideji gradnje korporativne blagovne znamke in v celoten projekt vnašati veliko truda, da bi zagotovil uspeh, kljub vsakodnevnim stresnim opravilom, ki jih ima. Imeti mora tudi močno ekipo managerjev, ki lahko zagotavljajo kontinuiran razvoj in integracijo nove strategije.

- **Izgradnja lastnega modela gradnje korporativne blagovne znamke**

Vsako podjetje ima svoje specifične značilnosti, zahteve, vrednote in edinstven način, kako počne stvari. Zato je potrebno tudi najbolj izpopolnjen model prikrojiti, da bi ustrezal tem potrebam in zahtevam. Pogosto so za to potrebne tudi pomembne prilagoditve za uskladitev s podobnimi poslovnimi modeli in strategijami. Gradnja korporativne blagovne znamke je obraz poslovne strategije, zato morata biti ti dve področji skladni.

- **Vključitev zaposlenih v gradnjo korporativne blagovne znamke**

Zaposleni so vsak dan v stiku s sodelavci, strankami, dobavitelji, tekmeči in strokovnjaki na različnih področjih. Ravno tako se njihov vsakdan prepleta z mnogimi, ki niso v nikakršni povezavi s podjetjem, kot so člani njihovih družin, prijatelji, nekdanji sodelavci in drugi. V teh stikih so pomembni ambasadorji blagovne znamke podjetja, saj promocija od ust do ust prispeva k skupnemu celotnemu ugledu korporativne blagovne znamke. Najučinkovitejši način, kako narediti iz zaposlenih ambasadorje blagovne znamke, je preko vključitve vsakega izmed njih v izgradnjo strategije korporativne blagovne znamke. Predstaviti jim je potrebno korporativno vizijo in vrednote na način, ki jim bo razumljiv. Pomembno je, da bodo v to tudi verjeli, saj gre za nekaj, kar želi podjetje postati v zaznavi različnih javnosti. Primer takšnega podjetja je Nike, ki veliko vlaga v oblikovanje svojih zaposlenih v močne ambasadorje korporativne blagovne znamke (Roll, 2004).

- **Posredovanje obljube korporativne blagovne znamke**

Korporativna blagovna znamka je obraz poslovne strategije in je obljuba, kaj se lahko od podjetja pričakuje. Zato morajo biti proizvodi in storitve skrbno načrtovani in ocenjeni, še preden podjetje začne s projektom gradnje korporativne blagovne znamke. Upoštevati je potrebno koncept dolgoročnega zadovoljstva in dodane vrednosti potrošnikom, partnerjem in delničarjem. Potrebno je ravnati skrbno in skladno z notranjimi določili ter zunanjimi pričakovanji. Trenutek resnice nastopi, ko je obljuba korporativne blagovne znamke dobro dostavljena. Še bolje pa je, če je podjetju uspelo preseči pričakovanja potrošnikov.

- **Jasno in dosledno komuniciranje o korporativni blagovni znamki**

Da bi korporativna blagovna znamka zaživela, je potrebno implementirati vrsto dobro planiranih in dobro izvedenih marketinških aktivnosti. Vse je potrebno storiti s ciljem, da bodo vsa sporočila dosledna, jasna in relevantna za ciljna občinstva. Sporočila morajo biti jedrnata in enostavna za razumevanje. Ni dobro komunicirati o vsaki točki strategije z vsemi, bolje je uporabiti selektivni pristop.

2.4. Korporativna kultura in blagovna znamka

Pri gradnji korporativne blagovne znamke je pomembna tudi korporativna kultura, kjer igra ključno vlogo prav vodstvo podjetja. Zaposleni so namreč ključni ne le za uspešno gradnjo korporativne blagovne znamke, ampak tudi za uspeh podjetja kot celote. Če se vodilni v podjetju ne zavedajo pomena človeškega faktorja in korporativne kulture, predstavlja to oviro za odnose med zaposlenimi kot tudi za uspešnost podjetja.

Proti koncu sedemdesetih let se je pozornost organizacijskih teoretikov usmerila k človeku v organizaciji. Danes je pojem korporativne kulture močno navzoč v akademskih in v poslovnih krogih. Raste zavest o pomenu človeka za podjetje in uspešnost podjetja. Tako se je razvil tudi pojem korporativne kulture, kot ga poznamo danes (Mesner-Andolšek, 1995, str. 16).

Korporativna kultura je skupek nezapisanih pravil, vzorcev skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč posameznikom, da razumejo delovanje podjetja in zagotavljajo norme obnašanja v njem. Čeprav so to neformalne, skrite sile v podjetju, imajo velik vpliv na obnašanje, produktivnost in uspešnost zaposlenih. Morda celo večji kot formalne, zapisane smernice in vodila politike podjetja (Vrčon-Tratar, Snoj, 2002, str. 46). Za večino ljudi je korporativna kultura mehak in zmuzljiv koncept. Večina ljudi se strinja, da je pomemben dejavnik pri uspehu ali propadu katerega koli podjetja, toda večina ljudi bi prav tako imela težave pri jasnem določanju kulture v svojem podjetju (Neuhauser, 2002).

Možina (1994, str.175) navaja tri pojave, ki so spodbudili povečano zanimanje za proučevanje korporativne kulture. Prvi je upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva v primerjavi z Japonsko in zahodno Evropo, še zlasti japonski gospodarski čudež. Drugi so spremembe vrednot v podjetjih in pri posameznikih. Tretji pa je proučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja sprememb in ugotovitve, da so spremembe pogosto neuspešne, čeprav so na zunaj izpolnjeni vsi pogoji za njihovo uspešnost.

Vodstvo predstavlja nek simbol, ki s svojimi dejanji jasno in skladno podpira vzorce obnašanja, ki jih opredeljuje korporativna kultura. Pri tem mora biti vodstvo s svojimi dejanji vzor tega, kar predstavlja kot načela v podjetju. Zavedati se mora, da so njegova dejanja pod stalnim nadzorom zaposlenih. Naloga vodstva je, da opredeli vse pomembne sestavine korporativne kulture, kot so organizacijski nadzor in postopki. Ustvarja se "valuta" kulture za plačila, nagrajevanje, kazni, nazive delovnih mest, meritve, simbole moči in statusa. Ta "valuta" krepi pravila obnašanja (Habeck, Kroger, Tram, 2000, str. 100).

Večina avtorjev se strinja, da sta ključna dejavnika oblikovanja in spreminjanja korporativne kulture skupinsko učenje vseh zaposlenih v podjetju in njihova skupna zgodovina. Velik vpliv na kulturo ima predvsem vodstvo kot osnovni vir vrednot in verovanj, ki zaposlenim v

podjetju pomagajo pri reševanju problemov. Če vodstvo nekaj predlaga in to tudi deluje, postane njegova kulturna predpostavka postopoma predpostavka vseh zaposlenih v podjetju.

Pri kulturi nekega podjetja so pogosto pomembni ne le obstoječe vodstvo, ampak tudi bivši voditelji. Korporativna kultura nastaja tako, da se skupina zaposlenih povezuje, sodeluje skozi daljše obdobje in je pri tem, kar dela, relativno uspešna. Rešitve, ki se večkrat izkažejo za uspešne pri reševanju problemov, postajajo del korporativne kulture. Ideje za način reševanja problemov, ki postanejo del kulture, lahko prihajajo od vsepovsod, od posameznika ali skupin, na vseh ravneh hierarhije v podjetju. Podjetja, ki imajo močno kulturo, te ideje običajno povezujejo z ustanovitelji ali prvimi voditelji podjetja, ki so svoje ideje posredovali kot vizijo in filozofijo podjetja (Vrčon-Tratar, Snoj, 2002, str. 46).

Pri oblikovanju korporativne kulture ločimo neposredne in posredne mehanizme. Med neposredne mehanizme se uvršča tisto, čemur vodstvo posveča največ pozornosti: reakcije vodstva na kritične dogodke in korporativne krize, natančno oblikovanje vloge vodij, kriteriji za napredovanje, kadrovanje, upokojeitev in ekskomunikacijo. Vse to lahko uvrstimo med t. i. neformalne mehanizme, ki nimajo osnove v dokumentih oziroma uradnih zapisih podjetja in so posledica medsebojnih razmerij v podjetju. Na drugi strani pa so tudi posredni mehanizmi artikulacije in komunikacije korporativne kulture, med katere uvrščamo organizacijsko obliko in strukturo, najrazličnejše sisteme in rutinske postopke v podjetju, obliko fizičnega prostora in arhitekturo, zgodbe, razne mite, parabole o pomembnih dogodkih in ljudeh v podjetju ter stališča in trditve o korporativni filozofiji. Večini teh mehanizmov je skupno, da imajo osnovo v formalnih odnosih, dokumentih in uradnih zapisih (Mesner-Andolšek, 1995, str. 90).

Vloga vodilnih pri nastanku korporativne kulture je gotovo večja kot pri ostalih članih v podjetju. Položaj jim namreč omogoča, da vplivajo na sisteme nagrajevanja in sankcioniranja ravnanja zaposlenih bolj odločilno kot vsi ostali v podjetju (Mesner-Andolšek, 1995, str. 85). Spreminjanje kulture je zelo težavno. Od voditeljev zahteva dosledno in simbolično izražanje novih pravil in prednosti, nenehno komunikacijo in krepitev. Zahteva zamenjavo celotne "valute" kulture v sistemih, postopkih in simbolih (Habeck, Kroger, Tram, 2000, str. 101).

V globalizaciji smo priče tudi številnim prevzemom, različnim povezovanjem in združitvam podjetij. Praksa kaže, da večina prevzemov ni uspešnih ali pa vsaj ne potekajo v skladu s pričakovanji. Ker je za gradnjo korporativne blagovne znamke kultura zelo pomembna, je jasno, da to pri združitvah in prevzemih pomeni še dodaten izziv. Zato je pomembno, da vodstva dobro poznajo in razumejo to problematiko, drugače se bodo neuspešni prevzemi še naprej vrstili. Finančni kapital, ki je na pohodu, je pogosto slep za ključne stvari za uspeh podjetij. Vendar ima moč in idealne pogoje, ki mu jih nudi globalizacija, tako da se lahko agresivno in arogantno širi, hkrati pa pogosto uničuje korporativne kulture, kar ima negativne učinke tudi za korporativne blagovne znamke in njihovo gradnjo.

3. DRŽAVA KOT BLAGOVNA ZNAMKA

V tem poglavju bom predstavil vpliv podobe domicilne države na poslovanje podjetja, ki je dobila dodatno težo ravno v globalizaciji, v pogojih zaostrene svetovne konkurence. Posebej se bom posvetil problematiki spreminjajočega se ugleda države in njene zunanje politike na položaj blagovnih znamk podjetij, ki izvirajo iz te države in hkrati poslujejo na globalnem trgu. Uporabil bom primer ZDA, ker predstavljajo tipičen primer za predstavitev te problematike. Tema je aktualna in nazorno se kažejo prednosti in nevarnosti dejstva, da lahko na globalnem trgu država kot blagovna znamka pomembno vpliva na moč in ugled blagovnih znamk podjetij, ki izvirajo iz nje. To dejstvo predstavlja izziv tudi za vrhnji management podjetij, ki mora to upoštevati in se primerno odzvati na dogajanja.

3.1. Gradnja blagovne znamke države

Vsaka država ima neko svojo blagovno znamko. Določajo jo njeni prebivalci, njihov temperament, izobraženost, izgled, navade, vrednote, standardi, njena podjeteja in športniki. Zato je gradnja blagovne znamke države ali sprememba ugleda države zapleten proces, saj ni lahko spremeniti navad in vrednot ljudi.

Blagovna znamka podjetja sporoča, kaj podjetje predstavlja, ločuje podjetje od konkurence in komunicira z javnostmi. Blagovna znamka države pomeni podobno, vendar za celotno državo. To lahko pozitivno vpliva na neposredne tuje investicije, ustvarja ponos njenih državljanov in pospešuje izvoz podjetij iz te države (Nation Branding, 2005).

Hote ali nehote na podobo podjetja posredno vpliva tudi država. Podoba države je najširša podoba, s katero se srečujejo podjetja. Oblikuje se skozi zgodovino. K njenemu oblikovanju pripomorejo različni dejavniki, med katerimi izstopajo politično delovanje, športniki in druge slavne osebe, znanstveni dosežki, izvozno poslovanje, oglaševanje ter turistična promocija.

Blagovna znamka države je vse pomembnejša v današnjem svetu, saj globalizacija pomeni, da države tekmujejo med sabo za pozornost, ugled in zaupanje investitorjev, turistov in potrošnikov. Zato močna in pozitivna blagovna znamka države pomeni komparativno prednost za celotno gospodarstvo in posamezna domicilna podjetja. Za vse, revne in bogate države, je zato pomembno, kako nanje gledajo ljudje po svetu in kakšno sliko si ustvarijo o njih (Anholt, 2005).

Večina podob države je stereotipnih in so poenostavitve realnosti, ne nujno objektivne. Lahko so zastarele, temeljijo bolj na izjemah kot dejanskem stanju, bolj na občutkih kot na dejstvih, vendar je za vse značilno, da imajo pomemben vpliv na vrednotenje izdelkov in blagovnih znamk (Kotler, Gertner, 2002, str. 251).

Potrošniki državo izvora blaga pogosto uporabljajo kot pokazatelj kakovosti izdelka. Nekatere splošne lastnosti so pogosto povezane z določenimi državami. (Na primer tehnično blago iz Japonske je zaznano kot tehnološko dovršeno.) Izdelki iz teh držav pogosto skušajo privzeti pozitivne koristi, ki izhajajo iz povezav s posamezno državo. Tu gre seveda za stereotipe, ki so lahko pristranski ali celo nepravilni, vendar kljub temu pogosto igrajo pomembno vlogo pri nakupni odločitvi (Solomon, 1999, str. 228).

Tudi empirične raziskave kažejo učinke izvora blaga na zaznavo kakovosti izdelkov, kjer podobe držav v očeh potrošnikov oblikujejo njihovo vrednotenje proizvodov in blagovnih znamk. To seveda vpliva na prodajo. Zanimivo je, da učinki izvora blaga na vrednotenje izdelkov skozi čas ne izgubljajo pomembnosti. Potrošniki dobijo v časih velike globalne konkurence in razcveta globalnih komunikacij vedno več informacij o tujih državah. S tem lažje in zanesljiveje ocenijo in vrednotijo kakovost proizvodov na podlagi njihovega izvora. Lahko bi torej rekli, da se učinki izvora proizvodov ne izgubijo, temveč se skozi čas spreminja potrošnikova zaznava posamezne države (Johansson, 2000, str. 39).

V sodobnem času globalne konkurence lahko potrošniki izbirajo med številnimi izdelki, ki izvirajo iz različnih držav sveta. Odzivi potrošnikov na to dejstvo so seveda različni. Predvsem so tu pomembne značilnosti in prepričanja posameznika, kakor tudi različni ostali zunanji vplivi. Po navadi potrošniki ocenijo izdelke iz domače države bolje kot tuje, izdelke iz razvitih držav pa bolje kot tiste iz manj razvitih (Solomon, 1999, str. 228).

Izvor blaga je posebna konkurenčna prednost države, ki ima lahko tako pozitivne kakor tudi negativne učinke. Učinek izvora blaga vpliva na potrošnika pri vrednotenju izdelka glede na njegov zaznani izvor, splošno pa glede na lastnost, ki jo označuje oznaka »made in«. Tako so potrošniki naklonjeni blagovnim znamkam, ki prihajajo iz države s pozitivno podobo, medtem ko so nenaklonjeni izdelkom iz držav z negativno podobo (Johansson, 2000, str. 38). Država porekla je ena izmed zunanjih lastnosti izdelkov, ki jo lahko potrošnik uporabi za vrednotenje izdelkov. Vendar je ta zunanja lastnost, podobno kot blagovna znamka, nekaj posebnega, saj lahko potrošnik na njeni osnovi sklepa tudi o ostalih lastnostih izdelka, ki so pomembne za njegovo nakupno odločitev (Han, 1989, str. 228).

Naraščajoče zavedanje lastne nacionalne, etične in kulturne identitete potrošnikov je pripeljalo do tega, da mnogi raziskovalci trdijo, da predstavlja država izvora izdelka dodatno prvino trženjskega spleta. Država lahko postane celo blagovna znamka določenega proizvoda ali storitve ne glede na to, ali ta dejansko prihaja iz določene države ali ne. Glede pomena podobe države skozi tržno perspektivo je lahko država tudi več kot le blagovna znamka, saj je lahko celo proizvod ali storitev. Države kot proizvodi tekmujejo v turizmu, športu, kulturi, gospodarski razvitosti, privlačnosti za investicije in človeških virih, ki jih privabijo za razvoj lastnih konkurenčnih prednosti (Kotler, Gertner, 2002, str. 258).

Pomembno je tudi dejstvo, da potrošniki različno ocenjujejo različne skupine proizvodov, ki so jim pripete blagovne znamke, ki izvirajo iz določene države. Vsi dobro vemo, kaj pomeni »made in Germany« v segmentu avtomobilov, »made in Japan« za tehnično blago, »Swiss made« pri urah ali »made in Italy« pri oblekah in čevljih.

Zgodovinsko gledano je gradnja blagovne znamke države bolj rezultat tradicije in slučajnosti kakor kontinuiranega ekonomskega planiranja. O resnem ekonomskem planiranju gradnje blagovne znamke države lahko govorimo predvsem v zadnjih dveh desetletjih v procesu globalizacije in internetne povezanosti sveta. Dober primer za to sta Japonska in Singapur. Gradnja blagovne znamke države je ideja, ki ji predvsem v zadnjih letih posvečajo vedno več pozornosti, ko so ZDA, Nemčija, Francija, Portugalska in Poljska pripeljale strokovnjake za pomoč pri gradnji podobe in identitete. Cilj je bil povečanje prepoznavnosti in ugleda države v očeh preostalega sveta, saj ima to tudi velike pozitivne učinke za državo na vseh področjih.

Spremeniti podobo države ni nič lažje kot spremeniti podobo podjetja ali osebe. Blagovna znamka države lahko pomaga državi v ekonomskih in političnih odnosih do preostalega sveta, vendar le, če država ne sporoča lažne podobe (Joachimsthaler, 2005).

3.2. Primer Združenih držav Amerike

Na primeru ZDA bom prikazal, kako sta država kot blagovna znamka, kar seveda pomeni predvsem njen ugled v svetu, in zunanja politika prispevali k uspehu svojih podjetij v svetu. V določenem obdobju se je ugled ZDA kot države prenašal na blagovne znamke ameriških korporacij v tujini in jim povečal uspešnost poslovanja. Sedaj se pogosto dogaja ravno nasprotno. Podobne situacije in probleme imajo podjetja povsod po svetu, tudi v Sloveniji, ko na primer zunanja politika neke države ovira podjetja pri delovanju na tujih trgih. Kako se odzvati in ukrepati predstavlja velik izziv za vodstva teh podjetij.

Protiameriška atmosfera in vpliv na ugled blagovnih znamk podjetij

Več kot pol preteklega stoletja so Združene države Amerike, proizvodi ameriških podjetij in njihove blagovne znamke predstavljale napredek in svobodo v očeh potrošnikov po celem svetu. Vendar ima ta medalja tudi drugo stran, ki se je pokazala, ko je ameriška politika postala v svetu nepopularna. Danes prihaja do bojkota nekoč priljubljenih blagovnih znamk. Lahko bi se tudi reklo, da svet ni več zaljubljen v ameriške blagovne znamke. John McInally, škotski managerski svetovalec, je denimo dejal, da na zabavi ob rojstnem dnevu njegovega štiriletnega sina ne bodo imeli kokakole. Švicarske zasebne banke trdijo, da dobivajo povišane denarne naložbe na račun ameriških konkurentov, kot je Citigroup, predvsem na bližnjem vzhodu, v Franciji in Nemčiji. Tudi bogate posameznike skrbi nepredvidljiva ameriška zunanja politika, zato se bojijo morebitnih zamrznitev njihovih sredstev.

Ker je kapital plašna ptica, predstavlja to resen izziv za ameriške banke, saj tako upadeta tradicionalni ugled in varnost ameriškega finančnega sistema. Ravno tako tuje letalske družbe poročajo o povečanem prometu na račun strahu potnikov pred terorističnimi napadi na letalske družbe z močnim amerškim prizvokom, kot na primer American Airlines. Air Canada poroča, da opazajo naraščanje števila poslovnežev, ki raje letijo preko Kanade, kot da bi kljubovali razvpitemu amerškemu viznemu režimu. S podobnimi ovirami se srečujejo tudi študenti iz tujine, kar povzroča upad priliva možganov iz tujine, saj se jih vse več odloča za študij na univerzah v Kanadi ali Angliji. Celo ameriški hoteli v tujini se bojijo, da bi jih potencialni gostje videli kot možne tarče terorističnih napadov in bi se raje odločali za druge hotele. Več kot očitno je, da postaja to problem, ki ga management ameriških podjetij ne more ignorirati, ampak morajo aktivno delovati v obrambo svojih blagovnih znamk. Na evropskih trgih, kot na primer v Franciji in Nemčiji, mnoge kultne ameriške blagovne znamke, kot so Coca Cola, McDonald's, Wal-Mart in Disney, poročajo o upadu prodaje. Uradno mnoga ameriška podjetja ne priznavajo obstoja problema padca ugleda blagovnih znamk, vendar so nekatera velika podjetja že začela odkrito govoriti o tem in tudi organizirati aktivnosti za zaščito ugleda svojih blagovnih znamk (Roberts, 2005).

Glede negativnih učinkov Busheve ameriške zunanje politike na ugled ameriških blagovnih znamk in poslovanje ameriških korporacij po svetu je bilo veliko vročih debat tako med oglaševalskimi podjetji in agencijami za odnose z javnostmi kakor tudi med podjetji in samimi korporacijami. Roberts, generalni direktor oglaševalskega giganta Saatchi & Saatchi, je za Financial Times dejal, da opaža vedno večji odpor potrošnikov v Evropi in Aziji do ameriških blagovnih znamk (How the World Sees the World, 2005) .

Anholt, avtor knjige »Brand America«, je tudi napovedal vse večji osip prodaje ameriških blagovnih znamk zaradi zunanje politike. Leta 2004 je za neki angleški poslovni časopis Marketing Week dejal, da bi lahko imela še štiri leta Busheve vladavine pogubne učinke na tržne deleže nekaterih ameriških korporacij po svetu (Roberts, 2005).

Že večkrat prej so bili običajni protesti proti blagovnim znamkam kot npr. Mecca Cola, ki so predvsem politični, vendar gre zdaj za nekaj več. Tako v Nemčiji nekatere restavracije ne sprejemajo več kartic American Express. To je nekaj povsem novega. Nekateri pravijo, da so večji padci prodaje proizvodov, kot so McDonald's, Marlboro in Coca Cola v Franciji in Nemčiji, v zadnjih letih tudi posledica recesije v teh državah kakor tudi nesposobnosti teh korporacij prilagoditi se spremenjenim okusom sodobnih potrošnikov, vendar pa raziskave tega ne potrjujejo. Te namreč dokaj jasno kažejo, da igra nepriljubljena ameriška zunanja politika ključno vlogo pri padcih prodaje. Vsekakor to velja za korporacije, ki močno spominjajo na Združene države Amerike ali so po delovanju zaznane podobno kot ameriška zunanja politika (U.S. Businesses Overseas Threatened by Rising Anti-Americanism, 2004).

Stewart-Allen, avtorica najbolj prodajane poslovne knjige leta 2002 »Working with Americans«, pravi, da ameriška podjetja pogosto obtožujejo, da so agresivna in arogantna, ker povsod na trgih, kamor pridejo, vsiljujejo svoj ameriški način delovanja, in da so izrazito nefleksibilna v tem pogledu. Pravi tudi, da je za ameriška podjetja, ki delujejo zunaj ZDA, najbolje, da se čim bolj oddalijo od svoje izvirne identitete, saj bodo tako lažje preživela na zunanjih trgih. Ameriške korporacije v tujini se morajo zdaj osredotočati na dodajanje nove vrednosti in drugačno pozicioniranje svojih blagovnih znamk na globalnem trgu, na katerem vsi tekmujejo. Bolj kot se bodo povezali s potrošniki na novih trgih, boljše bodo poslovali kljub ameriškemu poreklu (Lobe, 2004).

Obstaja mnogo primerov aktivnih odzivov voditeljev velikih ameriških korporacij na negativni ugled blagovne znamke ZDA. Prikazujem jih v Tabeli 4.

Tabela 4: Odzivi vodstev ameriških podjetij na negativen ugled domicilne države

Primer podjetja	Odziv vodstva
McDonald's	Podjetje McDonald's se je odločilo pristopiti poslovnemu združenju za diplomatsko akcijo kakor tudi aktivno sodelovati na univerzah in bodočim managerjem predavati, kako naj postanejo ameriška podjetja boljši svetovni državljani.
Sheraton	Sternlicht, generalni direktor podjetja Starwood, ki je lastnik hotelske verige Sheraton, je bil med prvimi vodilnimi poslovneži, ki je odprto govoril o anti-ameriški klimi. Javno je dejal: »Naši politiki morajo vedeti, da je naše poslovanje globalno in da smo močno odvisni od mednarodne trgovine in turizma.«
Coca Cola	Isdell, generalni direktor Coca Cola je tipičen predstavnik podjetja, ki se zelo trudi in veliko vlaga v dobro ime svoje blagovne znamke. Dejal je: »Mi nismo ameriška blagovna znamka.«
McDonald's	Ko je Nato raketiral Srbijo, je vodstvo odločilo, da so v McDonald's-u v Beogradu na vrečkah s hrano sporočali, da obsojajo napade.

Vir: Is the World Falling Out of Love with US Brands, 2005.

Negativno razpoloženje potrošnikov do ameriških blagovnih znamk po svetu je očitno. Čeprav se nekateri izgovarjajo na svetovno recesijo, se da slabo poslovanje ameriških korporacij po svetu zaradi ameriške zunanje politike tudi praktično dokazati. V prilogi 1 predstavljam rezultate raziskave, objavljene decembra leta 2004 v članku z naslovom »U.S. Businesses Overseas Threatened by Rising Anti-Americanism« (Lobe, 2004).

Dejstvo je, da podoba domicilne države vpliva na poslovanje podjetij na svetovnem trgu, kar raziskave zgolj potrjujejo. Odziv vodstva podjetja je odvisen od njihove iznajdljivosti, osnovne dejavnosti ter moči in vpliva. Obstajajo seveda tudi interesne skupine, ki jih ugled države »ne moti« preveč, ker jim neka politika omogoča večanje dobičkov in moči. Tako naftni in orožarski lobiji v ZDA gotovo ne bodo obsojali Busheve administracije, saj skupaj na naftnem zemljevidu označujejo države, ki jih je potrebno z orožjem »demokratizirati«.

4. MANAGEMENT BLAGOVNIH ZNAMK

To poglavje je namenjeno managementu blagovnih znamk, predstavitvi razlik med klasičnim in sodobnim managementom blagovnih znamk, kakor tudi določitvi zahtev in vlog vrhnjega managementa pri gradnji in managementu celovite strukture blagovnih znamk (ang. Total Brand Management).

4.1. Klasični management blagovnih znamk

Klasični management blagovnih znamk predstavlja uporabo marketinških tehnik in orodij za določen proizvod, skupino proizvodov ali blagovnih znamk. Skuša povečati zaznano vrednost blagovne znamke v očeh potrošnikov. S tem pa povečuje ugled in vrednost blagovne znamke (Brand management, 2005).

Za vse blagovne znamke bi lahko rekli, da so premoženje podjetja, zato je dober management blagovnih znamk za podjetje zelo pomemben, da se vrednost blagovne znamke ne zmanjša. To pomeni, da je potrebno ohranjati in s časom izboljšati prepoznavnost blagovne znamke, zaznano kakovost ter uporabnost in pozitivne asociacije v zvezi z blagovno znamko (Kotler, 1996, str. 447). To načelo je pomembno tako pri klasičnem managementu blagovnih znamk kot tudi pri modelu vodenja blagovnih znamk, ki ga bom predstavil kasneje.

Primer podjetja Procter & Gamble (P&G)

Disciplina brand managementa se je začela pri podjetju P&G kot posledica zdaj že slavnega memoranduma McElroy-a (Aaker, Joachimsthaler, 2000). Zato bom sedaj tudi predstavil primer, ki pomeni začetek managementa blagovnih znamk tudi za vsa ostala podjetja, da pojasnim logiko razmišljanja in razloge, ki so pripeljali do začetka managementa blagovnih znamk v svetu. Podjetje P&G je razen tega, da so bili pionirji na tem področju, zelo primerno za predstavitev te teme, saj imajo pod krovno korporativno blagovno znamko široko razvejan portfelj mnogih proizvodov in blagovnih znamk. Kasneje bom predstavil še novi model vodenja blagovnih znamk, ki zamenjuje klasičnega. Tudi ta model so razvili pri podjetju P&G kot odgovor na sodobne zahteve trga in svetovne gospodarske realnosti.

Nižje rangirani marketinški manager, zadolžen za oglaševanje mila, ki je kasneje postal uspešen generalni direktor podjetja Procter&Gamble, je opazil problem, povezan z blagovnimi znamkami v podjetju. Pozornost se je posvečala predvsem vodilni blagovni znamki podjetja, medtem ko so bile ostale blagovne znamke pri tem podjetju obravnavane po ad hoc načelu. Opazil je, da je marketinški pristop do večine blagovnih znamk podjetja nedorečen in neusklajen, brez določenih sredstev in managerskega pristopa.

Mnoge blagovne znamke posledično začnejo bledeti in izginjati. Zato je predlagal sistem managementa, osredotočenega na blagovno znamko. Opredelil je rešitev, to je management blagovne znamke, zadolžen za ustvarjanje marketinškega programa blagovne znamke in usklajevanja s prodajo in proizvodnjo. Ta predlog, ki je temeljil na idejah in aktivnostih več ljudi znotraj in zunaj podjetja P&G, je imel velik vpliv na to, kako so mnoga podjetja po svetu začela kasneje uvajati management svojih blagovnih znamk. Sistem, ki ga je predlagal, je bil usmerjen v reševanje problemov s prodajo, tako da je analiziral prodajo in dobičke za vsako področje trga in ugotavljal, kje so nastajali problemi. Manager blagovne znamke je vodil raziskave, da bi ugotovil in razumel vzroke problemov. Nato je razvil programe za rešitev problemov pri prodaji in uporabil sistem planiranja, da bi se programi pravočasno implementirali. Pri tem niso uporabljali zgolj oglaševanja, ampak tudi druga marketinška orodja, kot so cenovna politika, promocije, razstave v trgovinah, pospeševanje prodaje, spremembe embalaže ali razne izboljšave proizvodov. Takšen klasični management blagovne znamke je bil zelo uspešen za P&G kakor tudi za ostale, saj so ga izvajali izjemni planerji in motivatorji. Proces upravljanja tega zapletenega sistema, ki je pogosto vključeval tudi raziskave in razvoj, proizvodnjo, logistiko, oglaševanje, promocijo in distribucijo, je zahteval managerske sposobnosti in načelo »naredimo to!«.

Uspešen manager blagovne znamke je moral imeti tudi sposobnosti usklajevanja in motiviranja, saj navadno ni bil uradno nadrejen ljudem, s katerimi je sodeloval tako v podjetju kakor tudi zunaj podjetja, ki so bili ravno tako vključeni v uresničevanje programov povezanih z blagovno znamko. Vendar obstaja nevarnost, da bi prišlo do močne konkurence med blagovnimi znamkami znotraj podjetja, tako navzven za tržni delež kakor tudi za sredstva znotraj podjetja.

Cilj managerja posamezne blagovne znamke namreč je, da njegova blagovna znamka zmaga, tudi če je to na račun neke druge blagovne znamke znotraj podjetja. V časih manjše konkurence je bil to pogost pojav. To sicer ni slabo, vendar le dokler predstavlja zdravo konkurenco znotraj podjetja, zato je v sodobnem celovitem managementu blagovnih znamk potrebno, da se stvari spremljajo iz različnih zornih kotov iz samega vrha podjetja, da ne bi prihajalo do prevelike tekmovalnosti med posameznimi managerji blagovnih znamk, kar bi pripeljalo do medsebojnega izrinjenja na škodo podjetja kot celote.

Klasični management blagovnih znamk se je osredotočal na posamezni relevantni trg ene države. Kasneje, ko so blagovne znamke postale multinacionalne, so navadno prekopirali sistem v vsako državo in postavili lokalne managerje, zadolžene za blagovne znamke. V prvotnem modelu podjetja P&G je bil manager blagovne znamke taktik, ki je opazoval konkurenco, aktivnosti na prodajnih poteh, prav tako pa tudi prodajo in trende glede marž. Ko je opazil problem, je moral ukrepati in se odzvati v čim krajšem času.

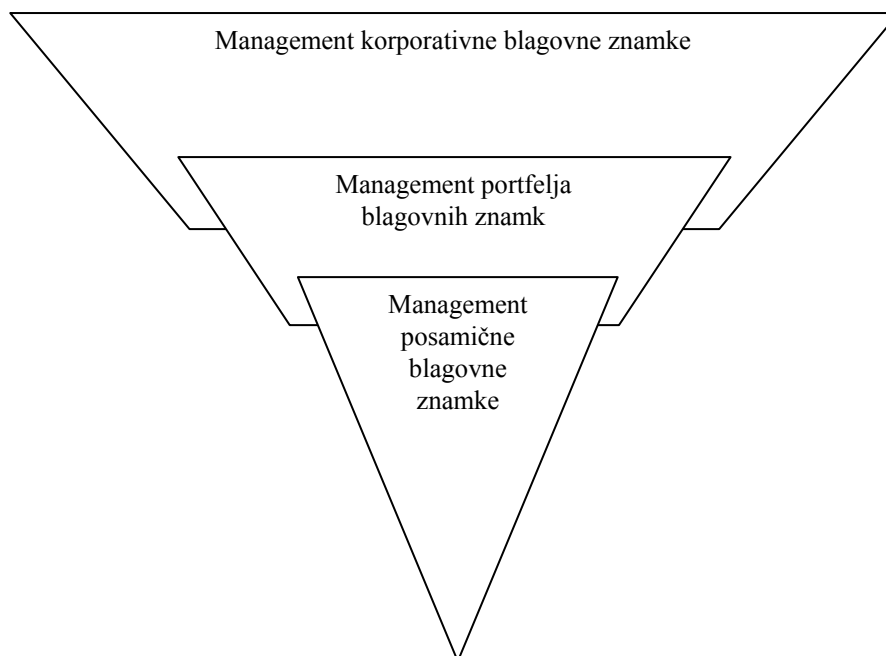
4.2. Model vodenja blagovnih znamk – novi imperativ

Klasičen model managementa blagovnih znamk je mnoga desetletja dobro deloval. V sodobnih časih naraščajoče kompleksnosti trga, konkurenčnih pritiskov, dinamike prodajnih poti, globalnih sil in poslovnega okolja z mnogimi blagovnimi znamkami, agresivno širitvijo blagovnih znamk in njihovo kompleksno razvejanostjo pa je lahko porazen. Zato novi model postopno zamenjuje klasičnega tako pri podjetju P&G kakor tudi mnogih drugih podjetjih.

Ker se je klasični management blagovne znamke osredotočal na kratkoročno prodajo, je bilo investicije v blagovno znamko lahko opravičiti, saj so se učinki kmalu videli. Pri novem modelu vodenja blagovnih znamk (ang. Brand Leadership Model) pa je ravno nasprotno. Osredotočen je na dolgoročne učinke, ki jih je pogosto težko ali celo nemogoče vnaprej predstaviti. Izgradnja blagovne znamke traja lahko tudi več let. Dostikrat se investicija kratkoročno obrestuje le deloma ali celo kratkoročno zmanjša dobičke. Vendar model vodenja blagovnih znamk temelji na tem, da je izgradnja strukture blagovnih znamk ključna ne zgolj zaradi ustvarjanja prihodkov, ampak uspeha in obstoja podjetja kot celote. Izziv pri tem je podoben kot pri vseh investicijah, kjer so otipljivi učinki očitni, a težko merljivi.

V Sliki 1 bom prikazal različne ravni managementa celovite strukture blagovnih znamk, nato pa še v Tabeli 5 na str. 27 opredelitev ciljev in merjenje učinkov vsake izmed njih.

Slika 1: Prikaz različnih ravni managementa celovite strukture blagovnih znamk



Vir: The CEO as Total Brand Manager, 1999, str. 2.

Tabela 5: Opredelitev ciljev in merjenje učinkov različnih ravni managementa celovite strukture blagovnih znamk

Element	Cilji	Merjenje učinkov
Management korporativne blagovne znamke	Ustvariti močno korporativno podobo, jasno zunanjo komunikacijo, dosledne standarde kakovosti in ustvarjanje sinergijskih učinkov, kjer je to mogoče.	Celotna vrednost za delničarje, rast dobičkonosnosti.
Management portfelja blagovnih znamk	Nastopiti na trgu s portfeljem dobro opredeljenih blagovnih znamk, ki maksimizirajo pozitivne učinke v marketingu, razvoju in distribuciji.	Prostor na prodajnih policah, stroški na enoto, gibanje zalog, rast prodaje, rast dobičkonosnosti.
Management posamične blagovne znamke	Posredovati vredno, dosledno, prepoznavno in trajno obljubo ciljnim potrošnikom in javnostim.	Tržni delež, zadovoljstvo kupcev, pribitek na ceno, rast dobičkonosnosti.

Vir: The CEO as Total Brand Manager, 1999, str. 2.

4.3. Primerjava klasičnega modela managementa blagovnih znamk in novega modela vodenja blagovnih znamk

Na konkretnih primerih bom predstavil prehod od klasičnega modela managementa blagovnih znamk na novi imperativ kakor tudi razlike med njima. Novi model bi lahko poimenovali tudi model vodstva ali vodenja blagovnih znamk. Od klasičnega managementa blagovnih znamk se razlikuje predvsem v treh pogledih. Gre za prehod od taktičnega k strateškemu managementu blagovnih znamk, od omejenega na širši fokus ter od prodaje k identiteti blagovne znamke (Aaker, Joachimsthaler, 2000).

4.3.1. Od taktičnega k strateškemu managementu blagovnih znamk

Manager je v modelu vodenja blagovnih znamk (ang. Brand Leadership Model) predvsem strateški in vizionarski. Prevzema kontrolo nad strategijo blagovne znamke, določa, kaj blagovna znamka predstavlja, za kaj se zavzema, kakšna naj bo v očeh potrošnika in ostalih skupin, povezanih z njo. Vse to mora posredovati in komunicirati dosledno, učinkovito in uspešno. Da bi izpolnil svojo nalogo, mora biti manager blagovne znamke vključen v ustvarjanje poslovne strategije, saj morata odsevati isto strateško vizijo in korporativno kulturo. Blagovna znamka ne sme obljubljeni nečesa, česar poslovna strategija ne more ali ne namerava uresničevati. Nič ni tako škodljivo kakor razvijati identiteto in vizijo blagovne znamke, ki ne bo nikoli uresničena. Prazna obljuba blagovne znamke pomeni dolgoročno huje, kot če blagovna znamka ne obljublja nič.

V klasičnem modelu managementa blagovne znamke je bil manager blagovne znamke prepogosto relativno neizkušena oseba, ki je redko ostala na tem mestu več kot dve ali tri leta. Strateško načelo in pogled na blagovne znamke zahteva, da je manager blagovne znamke oseba, ki je višje rangirana v podjetju, ki ima dolgoročne ambicije in širši pogled na stvari.

V modelu sodobnega vodstva blagovnih znamk je manager blagovnih znamk najvišje pozicioniran profesionallec v marketingu. V podjetjih, kjer ima občutek in znanja za marketing tudi najvišje vodstvo, je pogosto manager blagovne znamke sam generalni direktor podjetja.

4.3.2. Od omejenega na širši fokus

V klasičnem modelu podjetja P&G je bil zorni kot managerja blagovne znamke omejen ne le na eno blagovno znamko, ampak tudi zgolj na en proizvod in en trg. Posledično je bila komunikacija o blagovni znamki omejena na ožji segment, notranja komunikacija o blagovni znamki v podjetju pa popolnoma zanemarjena. V sodobnem modelu vodstva blagovne znamke je pristop povsem drugačen. Izzivi in položaj za blagovne znamke so precej spremenjeni, zato so tudi naloge, zahteve in odgovornosti razširjene. Potrebno je upoštevati predvsem šest ključnih vidikov (Aaker, Joachimsthaler, 2000):

- multipli proizvodi in trgi,
- kompleksna struktura blagovne znamke,
- osredotočenost na skupino blagovnih znamk,
- globalna perspektiva,
- vodja tima za komuniciranje,
- komunikacija navznoter in navzven.

▪ Multipli proizvodi in trgi

Ker lahko blagovna znamka pokriva več proizvodov in trgov, sta v modelu vodenja blagovnih znamk ključni managerski problem predvsem vprašanje proizvoda in vprašanje trga.

Vprašanje proizvoda vključuje management širitve blagovne znamke in programe licenciranja. Odgovoriti je potrebno na katere proizvode naj se pripne blagovna znamka, kateri proizvodi presegajo trenutno in ciljno področje blagovne znamke. Nekatere blagovne znamke, kot na primer Sony, pridobijo opaznost, moč in podobo s tem, ko so zelo razširjene z mnogimi različnimi proizvodi. Potrošniki vnaprej vedo, da bo vedno kaj novega in zanimivega pri blagovni znamki Sony.

Vprašanje trga se ukvarja s problematiko širitve blagovne znamke na različne trge. Nekatere blagovne znamke, kot sta IBM in Coke, uporabljajo isto identiteto in podobo na vseh trgih, kjer se pojavljajo. V nekih drugih primerih morajo podjetja uporabljati različne identitete ali celo druge blagovne znamke na različnih trgih. Na primer podjetje GE, ki

potrebuje različno podobo in percepcijo na trgu motorjev za letala kakor na trgih gospodinjskih aparatov.

Izziv pri managementu proizvodov neke blagovne znamke in različnih trgov je dovoliti dovolj prožnosti pri trgih z različnimi proizvodi in ujeti sinergijske učinke prepletenih trgov in proizvodov. Potrebno je premišljeno in dobro načrtovano pristopati pri strategiji širitve, da se dosežejo pozitivni učinki.

▪ **Kompleksna struktura blagovne znamke**

Medtem ko se je klasični manager blagovne znamke redko ukvarjal s širitvijo blagovne znamke in podblagovnimi znamkami, se v novem modelu vodstva blagovnih znamk manager sooča s fleksibilnostjo zapletene strukture blagovne znamke. Potreba po širitvi blagovnih znamk in želja kar najbolj povečati njihovo moč sta pripeljali do uvajanja razširjenih blagovnih znamk (ang. Endorsed Brands), kot je Courtyard by Marriott, in podblagovnih znamk (ang. Subbrands), kot je Hewlett-Packard's Laser Jet, za zastopanja na različnih trgih proizvodov.

▪ **Osredotočenost na skupino blagovnih znamk**

Klasični sistem managementa blagovnih znamk pri podjetju P&G je spodbujal tekmovalnost blagovnih znamk znotraj iste skupine izdelkov, kot na primer Pantene, Head&Shoulders, Pert in Vidal Sassoon pri proizvodih za nego las. To so počeli zato, ker so tako pokrivali nove tržne segmente in ker so konkurenci znotraj organizacije jemali kot zdravo. Vendar sta dve stvari prepričali vodilne v podjetjih, da razmislijo o managementu portfelja namesto managementa blagovnih znamk individualno.

Trgovci na drobno so uvedli informacijske sisteme in v svoje baze podatkov določili, da upravljajo z vrsto izdelkov kot enoto za analize. Zato od svojih dobaviteljev pričakujejo podoben pristop. Pogajalska moč trgovcev je vedno večja in dobavitelji ne morejo vsiljevati trgovcem svojih načinov delovanja, če trgovci tega nočejo.

V naraščajoči konkurenci na trgu je sorodnim blagovnim znamkam znotraj portfelja težko ostati razločne v zmedi na trgu in posledično je manj učinkovitega tržnega komuniciranja. Prihaja do prekrivanja pri pozicioniranju posameznih blagovnih znamk znotraj podjetij. Če obstaja management portfelja blagovnih znamk, je lažje doseči jasnost in učinkovitost.

▪ **Globalna perspektiva**

V klasičnem modelu managementa blagovnih znamk je pri multinacionalkah pomenilo imeti samostojnega managerja blagovne znamke v vsaki državi. Vendar so se s časom naloge za uspešno konkuriranje na globalnem trgu spremenile in ta pristop se je pokazal kot nezadosten. Zato vedno več podjetij poskuša s pristopom usklajenih globalnih poslovnih strategij.

Te vključujejo določanje sredstev, proizvodnjo, raziskave in razvoj kakor tudi odločitve glede blagovne znamke. Model vodstva blagovnih znamk ima globalni pristop, zato je glavni cilj management blagovnih znamk preko vseh trgov in držav z namenom večanja sinergij, učinkovitosti in strateške usklajenosti.

▪ **Vodja tima za komuniciranje**

Klasični manager blagovne znamke je pogosto deloval zgolj kot usklajevalec taktičnih komunikacijskih programov. S pojavom masovnih medijev je bilo z njihovo uporabo programe lažje upravljati, vendar so se kasneje s hitrim razvojem in razdrobljenostjo medijev stvari bistveno spremenile in postale kompleksnejše. Zato je v novem modelu vodenja blagovnih znamk manager blagovne znamke v vlogi stratega in vodje komunikacijskega tima. Izziv je predvsem najti način za učinkovito izbiro medijev kot tudi usklajevanje sporočil posredovanih preko različnih medijev, ki jih upravljajo različne organizacije in posamezniki z različnimi pogledi in cilji. Manager blagovne znamke mora voditi celotne komunikacijske aktivnosti z namenom doseganja identitete blagovne znamke in njenih strateških ciljev.

▪ **Komunikacija navznoter in navzven**

Komuniciranje v novem modelu se osredotoča na notranjo in ne zgolj na običajno zunanjo komunikacijo vplivanja na potrošnika. Če se o strategiji blagovne znamke ne komunicira s partnerji znotraj in zunaj podjetja in se jih ne skuša navdušiti, bo vse skupaj bistveno manj učinkovito. Najbolje je, če strategijo blagovne znamke, vrednote in kulturo podjetja sprejmejo za svoje vsi, ki pri tem procesu sodelujejo znotraj in zunaj podjetja.

4.3.3. Od prodaje k identiteti blagovne znamke

V novem modelu vodenja blagovnih znamk je strategija doseči ne zgolj kratkoročne učinke, kot sta prodaja in dobiček, ampak tudi identiteto blagovne znamke, ki sporoča, kaj blagovna znamka predstavlja. Razvoj identitete blagovne znamke temelji na razumevanju potrošnikov podjetja, konkurence in poslovne strategije podjetja. Identiteta blagovne znamke mora odražati poslovno strategijo podjetja kakor tudi pripravljenost podjetja, da investira v programe, potrebne za izpolnitev obljube dane potrošnikom.

4.4. Naloge in izzivi modela vodenja blagovnih znamk

Pri izgradnji strukture blagovnih znamk v skladu z novim modelom vodenja blagovnih znamk se vodstvo podjetja sooča s štirimi nalogami in izzivi (Aaker, Joachimsthaler, 2000):

- organizacijski izziv,
- izziv arhitekture blagovne znamke,
- izziv identitete in položaja blagovne znamke,
- izziv programa izgradnje blagovne znamke.

- **Organizacijski izziv**

Prva naloga je ustvariti organizacijsko strukturo in procese, ki bodo vodili k močni blagovni znamki. Nekdo mora biti pri tem vodilni in skrbeti, da se ne dogajajo ad hoc odločitve s strani tistih, ki jih kratkoročne poteze zanimajo bolj kakor dolgoročni vidik. Ko blagovne znamke pokrivajo več proizvodov, trgov in držav, vsaka pa ima svojega managerja, je za usklajeno delovanje potrebno vzpostaviti dober komunikacijski sistem.

- **Izziv arhitekture blagovne znamke**

Arhitektura blagovne znamke pomeni določitev blagovne znamke in podblagovnih znamk, ki se jih podpira, njihovo vlogo ter povezave in odnose med njimi. Dobro postavljena in učinkovita arhitektura prinaša jasnost v ponudbi potrošnikom, sinergične učinke blagovnih znamk in povečuje sredstva za blagovne znamke. Ključni element v arhitekturi blagovnih znamk je določitev vloge posamezne blagovne znamke, potem pa jih skladno s tem tudi obravnavati. Kot strateške blagovne znamke se določijo tiste, ki so najpomembnejše za prihodnost podjetja, kot take pa morajo tudi dobiti ustrezno pozornost in sredstva, da uspejo.

- **Izziv identitete in položaja blagovne znamke**

Pomembne blagovne znamke, ki se jim posveča največ pozornosti, morajo imeti svojo identiteto, ki predstavlja vizijo, kako naj blagovna znamka izgleda v očeh potrošnika. Identiteta blagovne znamke je osnova modela vodstva blagovnih znamk, saj je to gonilo in vodilo programa izgradnje blagovne znamke. Če je identiteta blagovne znamke nejasna in zmedena, bodo učinki izgradnje blagovne znamke bistveno manjši, kot bi sicer bili. Zato je potrebno identiteto pravilno določiti in o njej tudi komunicirati.

- **Izziv programa izgradnje blagovne znamke**

Komuniciranje in ostali programi izgradnje blagovne znamke so potrebni za izgradnjo identitete blagovne znamke. Programi izgradnje blagovne znamke ne le gradijo identiteto, ampak tudi pomagajo pri opredelitvi blagovne znamke. Oglaševanje ali sponzorstva lahko na primer razjasnijo in usmerjajo na identiteto blagovne znamke, ki bi sicer lahko delovala dvoumno in nejasno. Pomembno je tudi, da se ne merijo zgolj kratkoročni finančni rezultati, ampak učinki različnih vidikov blagovne znamke, kot so na primer zavedanje o blagovni znamki, zaznana kakovost, zvestoba in asociacije potrošnikov glede blagovne znamke.

4.5. Nova vloga generalnega direktorja v modelu vodenja blagovnih znamk

Generalni direktor mora utelešati napore za izgradnjo močne blagovne znamke in predstavljati glavnega zagovornika, branilca in skrbnika tako podjetja kot tudi njegove blagovne znamke. Ta pristop je še posebej primeren za podjetja, kjer ima generalni direktor znanja in talent za razvijanje in uresničevanje strategije blagovnih znamk. Vendar bodo morali v prihodnosti, v vedno bolj zahtevnem okolju, vodilni biti sposobni predstavljati in voditi blagovne znamke.

Podjetja, kot so Sony, Coca Cola, Virgin, Microsoft, Nokia, Giorgio Armani in Nestle, že ustrezajo tem opisom in zahtevam. Moderni in prihodnji generalni direktor mora biti borec in zmagovalec blagovne znamke (ang. Brand Champion), ki vodi management celovite strukture blagovnih znamk (ang. Total Brand Management). Ravno tako mora spremljati in opazovati dosežke svojih blagovnih znamk po vsem svetu oziroma na vseh trgih, kjer se pojavljajo (Roll, 2003). V Tabeli 6 predstavljam vlogo, odgovornost, zahteve in povrnitev vodstva v modelu vodenja blagovnih znamk.

Tabela 6: Vloga, odgovornost, zahteve in povrnitev vodstva

Določila	Opis določil
Vloga	Zagotoviti rast dobičkonosnosti blagovne znamke s skrbjo za potrošnikovo celotno pozitivno izkušnjo z blagovno znamko od začetka do konca. Razmišljanje o potrošnikih, o blagovni znamki, živeti svojo blagovno znamko kakor tudi prenašati to na vse ostale zaposlene v podjetju.
Odgovornost	Kontrolirati in nadzirati celoten proces, ki zadeva potrošnikovo izkušnjo z blagovno znamko. Določiti sredstva in cilje, ki jih želi doseči. Nепrestano povečevati vrednost blagovne znamke. Ščititi blagovno znamko pred kratkoročnimi obljubami in logiko obogatiti se na hitro in ostalimi zgrešenimi promocijskimi prijemi, saj promocija in obljubljanje več kot lahko nudi, na dolgi rok škodi blagovni znamki.
Zahteve	Strast in sposobnost učenja neposredno od potrošnika, razmišljanje o potrošniku. Sposobnost preizkušanja in učenja na napakah. Popravljanje stvari, predno se zlomijo. Odprtost, intuicija in iskrenost.
Povrnitev	Uspešnost podjetja, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, zadovoljen potrošnik in neprecenljivi občutek zaradi vrednosti, ki si jo je manager ustvaril v letih predanosti in strastne ljubezenske romance s svojo blagovno znamko.

Vir: The CEO as Total Brand Manager, 1999, str. 1.

Tradicionalni managerji blagovnih znamk so bili nižje pozicionirani člani marketinških oddelkov. Niso imeli ne avtoritete ne sposobnosti strateškega in dolgoročnega razmišljanja ter povezovalna, ki ju zahteva celovit management blagovnih znamk. Nekdo z najvišjo avtoriteto in močjo odločanja mora skrbeti in bdeti nad potrošnikovo celovito izkušnjo z blagovno znamko. Ne glede na to, ali je to generalni direktor ali nekdo visoko pozicioniran v podjetju, mora ta oseba imeti moč, večšine, sposobnosti opazovanja, zazanavanja in dostop do informacij, potrebnih za razvoj novih proizvodov in za oblikovanje novih poslovnih procesov s ciljem večanja vrednosti blagovne znamke. Samo generalni direktor ali vpliven član vrhnjega managementa ima moč odločanja o dodelitvi sredstev za projekte, usmerjanja nadaljnjega razvoja blagovne znamke, določanja zadolžitev kakor tudi odgovornosti srednjemu managementu in spremljanja njihove uspešnosti pri doseganju ciljev. Ko je krovna skrb za korporativno blagovno znamko oziroma vloga managerja celovite strukture blagovnih znamk čvrsto v rokah generalnega direktorja, se lahko tudi klasični manager posamičnih blagovnih znamk iz marketinškega oddelka mirno osredotoči na svojo najpomembnejšo nalogo, ki je management odnosov s potrošnikom (Stalk, 1999).

Celovit management blagovnih znamk vsebuje (Stalk, 1999):

- management posamične blagovne znamke,
- management portfelja blagovnih znamk,
- management korporativne blagovne znamke.

▪ **Management posamične blagovne znamke**

Manager posamične blagovne znamke išče načine, kako skupaj s potrošniki ugotoviti njihovo izkušnjo z določeno blagovno znamko. Išče tudi načine, kako priti do teh informacij. Nato s povezovanjem z različnimi oddelki, kot so razvojni, proizvodni, marketinški in prodajni, združi ugotovitve in zbrane informacije s ciljem razvoja novih proizvodov, izboljšav ter oblikovanja novih procesov. Spremlja tudi izvajanje zadanih ciljev glede blagovne znamke.

▪ **Management portfelja blagovnih znamk**

Manager portfelja blagovnih znamk nadzira meje in odnos med različnimi blagovnimi znamkami znotraj podjetja. Management portfelja blagovnih znamk postaja vedno pomembnejši predvsem zaradi dveh razlogov.

Prvič, vsak uspešen manager blagovne znamke bo neprestano delal na razširitvi vrednosti in pomembnosti blagovne znamke. Vselej bo iskal možnosti za širitev blagovne znamke, da bi povečal prodajo in prisotnost na trgovskih policah. Takšno početje v smeri razširitve brez nadzora po drugi strani poveča nevarnost prekrivanja z ostalimi blagovnimi znamkami v portfelju podjetja. Manager portfelja blagovnih znamk mora skrbeti, da širitev posamezne blagovne znamke ne konkurira z ostalimi podobnimi blagovnimi znamkami istega podjetja.

Druga, celo pomembnejša vloga managerja portfelja blagovnih znamk pa je, da upravlja z investicijami nad celotnim portfeljem blagovnih znamk. Financiranje ne sme biti osredotočeno le na posamezno blagovno znamko, ampak razpršeno preko mnogih blagovnih znamk znotraj portfelja posameznega podjetja.

▪ **Management korporativne blagovne znamke**

Ko blagovna znamka postane poslovni sistem kot celota, tudi korporacija sama postane blagovna znamka. Tu pa je ključna vloga komuniciranja znotraj podjetja in navzven, saj je to raven, ki je neposredno povezana s celotno strategijo podjetja. Vloga managerja korporativne blagovne znamke je najpomembnejša vloga v managementu celovite strukture blagovnih znamk. Zato je v mnogih največjih svetovnih korporacijah z močno in priznano blagovno znamko manager korporativne blagovne znamke kar sam generalni direktor podjetja. Management korporativne blagovne znamke se osredotoča na opredelitev in komuniciranje, za kaj se zavzema podjetje kot celota, in vključuje sporočilo, da je dobro biti zvest podjetju, da se splača biti v dolgoročnem odnosu s podjetjem in podobno. To sporočilo lahko vključuje sporočanje o kvaliteti proizvodov in storitev, visokih standardih, jamstvih kakor tudi vrednotah, za katere se podjetje zavzema.

5. OSEBNA BLAGOVNA ZNAMKA VODSTVA

V tem poglavju bom predstavil prednosti gradnje in uporabe osebne blagovne znamke generalnega direktorja ter njegovo povezanost s korporativno blagovno znamko podjetja, ki ga vodi. Predstavil bom tudi skupne pozitivne učinke za podjetje, hkrati pa opozoril na pasti, ki se pri tem lahko pojavijo.

5.1. Razlogi za osebno blagovno znamko vodstva

V svetu, polnem nejasnih sporočil, je pomembno, da vodstvo komunicira jasno, povezano in učinkovito. Rešitev tega problema je lahko tudi v gradnji osebne blagovne znamke vodstva (ang. Personal Branding). Raziskave namreč kažejo, kako osebna promocija generalnega direktorja vpliva na povečanje miselnega tržnega deleža, podobno kot gradnja blagovnih znamk proizvodov vpliva na povečan tržni delež v segmentu proizvodov (Lam, 2001).

Promocija korporativne blagovne znamke preko osebne blagovne znamke generalnega direktorja podjetja (ang. CEO Branding) je bila v svetu, predvsem v Ameriki, v osemdesetih in devetdesetih velik hit. Mnogi uspešni vodilni ljudje so bili medijske zvezde in so se pojavljali na prvih straneh časopisov. Dobivali so visoke dohodke, nagrade, bonuse, podpisovali milijonske pogodbe za knjige, kako biti uspešen, kako obogateti, kako voditi podjetje in podobno. Vse zaradi potrebe ljudi po vodji, ki bo rešil podjetje in ga naredil močnega ter uglednega. Tako so tudi svojo popularnost in ugled prenesli na korporacijo, ki so jo vodili. Vendar so v mnogih primerih afere teh istih vodilnih dosegle negativen učinek in zmanjšale ugled podjetja pri potrošnikih, zaposlenih, poslovnih partnerjih kakor tudi širši javnosti. Zato so se mnogi začeli spraševati o smiselnosti vezave ugleda, podobe korporativne blagovne znamke in podjetja kot celote zgolj na enega človeka (CEO Branding, 2005).

Pri promociji korporativne blagovne znamke preko generalnega direktorja gre za dvorezen meč, vendar korporacije nimajo veliko možnosti, saj številne raziskave kažejo, da je več kot polovica ugleda podjetja odvisna od percepcije ljudi o generalnem direktorju. To velja tako za potrošnike kot tudi za investitorje, saj jih po raziskavah 80 % meni, da bi kupili delnice podjetja na osnovi ugleda generalnega direktorja. V podjetjih se morajo torej truditi za čim večji ugled generalnega direktorja, ki bo poleg potrebnih vodstvenih sposobnosti tudi predan podjetju, ki ga vodi. Da ne bo s sebičnimi motivi ogrozil ugleda celotne korporacije. Za začetek morajo biti korporacije odprte in iskrene. Javnost to zahteva in njihov ugled je precej odvisen od tega. Bolj kot podjetje deluje transparentno in boljše kot komunicira z vsemi skupinami s katerimi posluje, boljše bo zapisano v percepciji javnosti (Hughes, 2005).

Ugled generalnega direktorja se prenaša na podjetje in obratno. Če nekdo pride na čelo uglednega podjetja, pridobi s tem ugled tudi osebna blagovna znamka generalnega direktorja.

V primeru, da ugleden manager pride na čelo podjetja, pa pridobi s tem ugled in vrednost korporativna blagovna znamka podjetja, kar se po navadi pokaže tudi z dvigom cen delnic podjetja, saj vlagatelji pozitivno ocenijo prihodnje poslovanje in donose. V Tabeli 7 bom navedel in opisal ključne razloge za gradnjo osebne blagovne znamke vodstva.

Tabela 7: Razlogi za gradnjo osebne blagovne znamke vodstva

Razlogi	Opis razloga
Diferenciacija	Osebna blagovna znamka loči managerja od ostalih, kar mu omogoča izstopanje od konkurence in javnosti si ga lažje zapomnijo.
Doslednost	Osebna blagovna znamka omogoča managerju, da je dosleden v različnih okoliščinah, kar ustvarja zaupanje med ciljnim poslušalci. Ljudje vedo, kaj lahko pričakujejo. Zagovarja ista stališča, ne glede na okoliščine, tudi če sporoča dobre ali slabe novice.
Jasnost	Blagovna znamka pomeni zavzemanje za nekaj. Osebna blagovna znamka managerja poveča moč jasnih neverbalnih sporočil. Istočasno pa tudi pomaga določiti verbalna sporočila, ki se jih želi poslati.
Pristnost	Osebna blagovna znamka tudi omogoča vodji, da komunicira pristno. Torej, da komunicira tisto, kar v resnici je. Ko vodje govorijo iskreno, so prepričljivejši in učinkovitejši, kot če govor zveni lažno oziroma izmišljeno.

Vir: Executive Branding, 2005.

5.2. Komuniciranje vodstva

Generalni direktor podjetja ima pogosto govore, pojavlja se v medijih in daje intervjuje. Pogosto tudi obiskuje pomembne kupce in poslovne partnerje. Postavlja pa se vprašanje, kakšni so skupni učinki tega pojavljanja in v kolikšni meri se to podjetju povrne. Pogost problem je v tem, da vrhnji management pri komuniciranju z javnostmi ne naredi vtisa na poslušalce. Tudi če dobro opravljajo svoje delo, ostanejo neprepoznavni in se stopijo v povprečje ostalih na njihovem trgu. Ne povedo ničesar, po čemer bi si jih zapomnili, ali pa si jih poslušalci zapomnijo zaradi napačnih razlogov. V najslabšem primeru se lahko celo zgodi, da komuniciranje ne vzbuja zaupanja, kar doseže ravno nasprotni učinek od zaželenega.

Osebna blagovna znamka managerjev je lahko nova rešitev za ta problem, saj ponuja nov pogled na vodenje in komunikacijo. Poslovni razlogi za to odločitev so jasni. Kot rečeno, številne raziskave kažejo, da ugled in sloves generalnega direktorja prispevata okoli 50 % celotnega ugleda podjetja. To pomeni, da si nobeno resno podjetje v javnosti ne more privoščiti, da bi zanemarjalo percepcijo vodilnega v podjetju. Raziskave tudi kažejo, da ima osebna blagovna znamka generalnega direktorja pomemben učinek na zvestobo in pripadnost zaposlenih podjetju. V težkih časih za podjetje je osebna blagovna znamka generalnega direktorja pogosto ključna za lojalnost zaposlenih in združitev moči za uspeh (Lam, 2001).

Uspešni voditelji, ki resnično živijo svojo osebno blagovno znamko, odkrivajo svojo lastno identiteto in so hkrati prožni do svojega ciljnega občinstva. Zato so takšni voditelji hkrati iskreni do sebe in vplivni tudi pri drugih. To je dolgotrajen proces, saj sta tudi osebna in korporativna blagovna znamka obljuba, ki se mora vedno znova izpolnjevati. Držanje poslovne obljube in učinkovito komuniciranje, podobno kot visoka stopnja povrnitve sredstev pri investicijah, dajeta visoko stopnjo povrnitve komunikacijskih naporov in aktivnosti.

Ustvarjanje osebne blagovne znamke generalnega direktorja je lahko učinkovit način za zagotovitev visoke povrnitve naporov v komuniciranje. Tako da se trud, čas in denar, vložen v komuniciranje z javnostmi, odražajo v zelenem poslovnem uspehu. V kakšni meri se povrne komuniciranje generalnega direktorja? Podobno kot pri merjenju donosa investicije, donos komuniciranja generalnega direktorja pomeni, da govorec (Lam, 2001):

- doseže enega ali več strateških ciljev komuniciranja (spremeni percepcijo, spodbuja k akciji, informira in prepričuje),
- posreduje jasna sporočila, ki jih občinstvo razume in si jih zapomni,
- povečuje vrednost in promovira svojo osebno blagovno znamko kakor tudi blagovno znamko podjetja.

5.3. Gradnja osebne blagovne znamke vodstva

Medtem ko obstaja mnogo znanega o gradnji blagovne znamke proizvoda ali podjetja, je malo metod, ki bi pomagale managerjem ustvariti osebno blagovno znamko.

Proces gradnje osebne blagovne znamke vodstva

Vsak manager že ima neko osebno blagovno znamko. Kaj si ljudje mislijo, ko vstopi v sobo, in kaj si želi, da si mislijo, ko vstopi v sobo, pa pogosto ni isto. Uspešna gradnja osebne blagovne znamke mora rešiti ta problem. To je, da si ljudje mislijo, kar si manager želi, da si mislijo o njem, ko ga srečajo ali poslušajo. Proces gradnje osebne blagovne znamke vodstva ima štiri ključne zahteve (Lam, 2001):

- skladnost s korporativno blagovno znamko,
 - opredelitev osebne blagovne znamke,
 - prilagoditev osebne blagovne znamke,
 - živeti svojo blagovno znamko.
- **Skladnost osebne s korporativno blagovno znamko**

Višje kot se nahaja manager v podjetju, bolj mora biti njegova osebna blagovna znamka skladna s korporativno blagovno znamko. Generalni direktor pa mora biti utelešenje korporativne blagovne znamke. Razmisliti mora, kaj pomeni blagovna znamka njegovega podjetja in kako se njegova osebna blagovna znamka ujema s korporativno.

- **Opredelitev osebne blagovne znamke**

Eden od načinov, kako to narediti, je ugotoviti in določiti arhetip posameznega managerja. To temelji na delu psihologa Junga, ki je razvil teorijo, po kateri ima vsak posameznik svoj arhetip, ki se razlikuje od osebe do osebe. Jungova globinska psihologija temelji tudi na posebni osebnostni teoriji, katere osnova je ločevanje med individualno in kolektivno zavestjo. Potrebno je ugotoviti, kateri arhetip je prevladujoč v podjetju in kateri je prevladujoč za vodstvo. Med treningom vodilnih v podjetju se uporablja metoda postavljanja vprašanj in iskanja odgovorov. Odgovoriti si morajo na vprašanja o virih strahu, življenjskih motivih, kaj najbolj cenijo, o slogu življenja, prepričanjih in vrednotah. To so nekatera ključna vprašanja, na katera si morajo odgovoriti s ciljem, ugotoviti prevladujoči arhetip vrhnjega managementa, ki predstavlja osnovo za njihovo osebno blagovno znamko.

- **Prilagoditev osebne blagovne znamke**

Ko se določi osebna blagovna znamka, se lahko vpraša za mnenje. Dobro je dobiti anonimno mnenje ciljnega občinstva. Tako lahko oseba izve, ali je osebna blagovna znamka skladna z njegovimi besedami in dejanji in ali prihaja do konflikta med arhetipi te osebe. Na primer, če je nekdo tip "običajnega človeka", ki verjame v enakopravnost vseh ljudi in ne želi izstopati pred drugimi. V tem primeru lahko pride do notranjih konfliktov v tej osebi, če bo potrebno prevzeti vlogo vodje, ko bodo okoliščine to zahtevale. Ali pa je lahko ljubljenec, ki ga bo to oviralo v situacijah, ko bo potrebno za dosego cilja prevzeti vlogo bojvnika.

- **Živeti svojo blagovno znamko**

Pri oblikovanju svoje osebne blagovne znamke vsak ugotovi, da ima prednosti in slabosti. Osebna blagovna znamka vodstva bo pritegnila nekatere ljudi, kar je z vidika blagovne znamke dobro. Močne blagovne znamke namreč ne pomenijo vse vsem ljudem, zato je pri tem procesu potrebno veliko poguma. To je priporočena strategija vodilnim v podjetjih. Osebna blagovna znamka mora biti močna in razločna, vsak arhetip pa hkrati predstavlja tako prednosti kakor tudi slabosti. Tako je lahko vodja, ki je "borec", zelo močan, ampak morda ne uspe ustvariti primerne delovnega okolja in vzdušja za zaposlene. Zato je potrebno najti primerno kombinacijo za uskladitev potreb vseh skupin, ki so pomembne za delovanje nekega podjetja. Tu je pomembno razmišljanje o vseh ključnih skupinah, pomembnih za podjetje.

Primeri osebnih blagovnih znamk nekaterih svetovno znanih voditeljev

Predstavil bom nekaj primerov različnih tipov osebnih blagovnih znamk znanih vodilnih osebnosti, kjer bo lepo vidno, kako različne osebnostne lastnosti imajo lahko voditelji. Koliko bo kakšen osebnostni tip voditelja ustrezen in uspešen, je seveda odvisno tudi od značilnosti podjetja in dejavnosti, s katero se ukvarja. Pomembno in priporočljivo pa je, da je osebna blagovna znamka generalnega direktorja čim bolj usklajena s korporativno blagovno znamko podjetja. V Tabeli 8 na str. 38 navajam nekaj različnih tipov osebnih blagovnih znamk, povezanih s svetovno znanimi voditelji.

Tabela 8: Primeri osebnih blagovnih znamk nekaterih znanih voditeljev

Tip osebne blagovne znamke	Primer znane osebnosti
Regular Guy brand (običajen človek)	Ameriški predsednik George W. Bush nastopa v vlogi običajnega človeka, s katerim se mnogi poistovetijo. Zelo neučinkovit, neprepričljiv in celo smešen pa deluje, ko se postavi v vlogo intelektualca.
Sage brand (modrijan)	Al Gore predstavlja nasprotje George W. Busha, saj je tipičen primer blagovne znamke modrijana. Njegova največja napaka na volitvah je bila, da je potiskal to svojo osebno blagovno znamko. Zato ker nikoli ni bil to, kar je v resnici, je občinstvo lahko videlo le, da se ne more sprostiti in biti povezan z njimi.
Lover brand (ljubljenec)	Sposobnost, da se vsak v občinstvu počuti osebno nagovorjenega in slišane, je značilnost blagovne znamke ljubljence občinstva; primer je Bill Clinton .
Ruler brand (vladar)	Hillary Clinton ima sposobnosti popolne kontrole, organiziranosti in stabilnosti, tipične za blagovno znamko vladarja. Pogosto je to blagovna znamka avtokrata.
Outlaw brand (izobčenec)	Apple Computer je primer blagovne znamke izobčenca s sloganom "misli drugače" (ang. think different). Generalni direktor Steve Jobs , ki je ustvaril to podjetje, pooseblja to blagovno znamko.
Warrior brand (bojovnik)	Oracle Software je primer blagovne znamke bojovnika, kot to pooseblja njen generalni direktor Larry Ellison .
Warrior&Outlaw brand (bojovnik, izobčenec)	Primer takšne blagovne znamke je podjetnik Richard Li iz Hong Konga, ki je svojo uspešno kariero gradil na sprejemanju velikih tveganj in ubiranja nekonvencionalnih poti.

Vir: Creating a Personal Leadership Brand, 2005.

5.4. Zaščita ugleda podjetja

Ugled prinaša podjetju številne prednosti, kot so višja prodaja, manjše ovire za vstop na novo tržišče, večjo možnost dostopa do trga kapitala, vabi investitorje in privlači boljše delavce. Hkrati se ugled podjetja oblikuje v daljšem časovnem obdobju, zato ga je potrebno vzdrževati in ščititi, saj vsaka najmanjša napaka lahko privede do cikla upadanja prodaje, dobička, investicij in morale zaposlenih v podjetju. Znano je tudi, da obnovitev ugleda zahteva veliko več truda, časa in finančnih stroškov kot ustvarjanje ugleda. Več razlogov je torej, da je pri gradnji osebne blagovne znamke vodstva potrebno paziti, da se ugled podjetja zgolj krepí in se ga nikakor ne ogroža.

Z namenom krepitve in zaščite ugleda podjetja med razvijanjem osebne blagovne znamke generalnega direktorja je potrebno upoštevati naslednje (Hughes, 2005):

- Podjetje ima različne interesne skupine, s katerimi sodeluje v poslovnem okolju, ki imajo različne potrebe, pričakovanja in želje od generalnega direktorja. Zaposleni si želijo generalnega direktorja, ki jih bo vzpodbujal, navdihoval, kazal pot in jasno komuniciral njihovo vlogo in pomen znotraj organizacije. Potrošniki iščejo stabilno in trdno podjetje. Pričakujejo direktorja, ki razume kulturo in etiko podjetja. Potrebujejo občutek, da sodelujejo s podjetjem, ki je stabilno, etično in zaupanja vredno. Vlagatelji želijo jasnega komunikatorja, ki bo sporočal poslanstvo podjetja. Od generalnega direktorja pričakujejo, da bo dober strateg, vizionar, verodostojen in etičen. Mediji pa želijo generalnega direktorja, ki bo verodostojen vir informacij. Želijo si nekoga, ki je vpliven strokovnjak na svojem področju in medijem dostopen.
- Uporabiti je potrebno vsa razpoložljiva komunikacijska orodja, ki so na voljo. Obstaja namreč mnogo ciljnih skupin, s katerimi mora generalni direktor komunicirati.
- Dobro je, če je generalni direktor vodja ali vpliven nosilec mnenj znotraj industrije ali celotne panoge. Zato je zaželeno, da je dober govorec, da dodatno okrepi svojo verodostojnost kot strokovnjak na svojem področju.
- Pomembna je tudi humanost generalnega direktorja. Ugled generalnega direktorja in s tem tudi celotnega podjetja je v veliki meri odvisen od osebne in profesionalne verodostojnosti. Zato je prijazna gesta do interesnih skupin zelo dobrodošla.

Ob dobrem delu je potrebno pohvaliti in promovirati celotno vodstveno ekipo, saj dober manager ve, da je za izgradnjo in vodenje uspešnega podjetja potrebno več ljudi. Če podjetje nima izredno karizmatičnega in uglednega vodje, lahko na ta način več ljudi predstavlja podjetje in ni podoba podjetja vezana le na generalnega direktorja.

SKLEP

Poslovno okolje, ki ga narekujejo zaostrena konkurenca in boj za preživetje v globalizaciji, zahteva od vodstev podjetij, da razmišljajo o stvareh, za katere so morda še pred nekaj leti menili, da niso njihova skrb. Potrošniki so dnevno izpostavljeni številnim informacijam in oglasnim sporočilom konkurenčnih podjetij. Tako tudi postaja vedno več stvari odločilnih za nakupne odločitve. Zato je potrebno, da podjetja dosledno komunicirajo, učinkovito sporočajo o svojem poslanstvu, proizvodih, storitvah, aktivnostih in vrednotah. S tem se ločijo od konkurence in pridobivajo tudi »miselni tržni delež«. Zmagovalci ne bodo zgolj cenovno konkurirali, ampak bodo našli način, kako potrošnikom ponuditi več kot le osnovni proizvod.

Vse to daje dodatno težo in vrednost celotni strukturi blagovnih znamk nekega podjetja. Tako postajajo blagovne znamke ključni faktor preživetja in rasti podjetja kakor tudi vedno večje premoženje podjetja. Posledično se tudi skrb za blagovne znamke prenaša na višjo raven, vse do vrhnjega managementa.

V diplomskem delu sem skušal poudariti in čim boljše predstaviti ravno ta prehod managementa celovite strukture blagovnih znamk na najvišjo raven. Tu je predvsem pomembno zavedanje vrhnjega managementa, da so zaposleni in podoba blagovnih znamk ključni za obstoj podjetja, čeprav se nič od tega ne izkazuje v bilancah. Pri gradnji korporativnega ugleda so pomembni ravno zaposleni, zato tudi narašča pomen korporativne kulture. Če zaposleni upoštevajo korporativne vrednote, čutijo pripadnost podjetju in so motivirani, se to pozitivno odraža tako pri ugledu korporativne blagovne znamke kakor tudi pri poslovanju podjetja. Zato morajo voditelji pri gradnji korporativne blagovne znamke to upoštevati in biti dobri motivatorji. Sodobni generalni direktor mora tako postati glavni promotor, branilec in borec za korporativno blagovno znamko podjetja, ki ga vodi. Hkrati mora nadzirati celovito strukturo blagovnih znamk podjetja in voditi strategijo blagovnih znamk v podjetju, ki mora biti skladna s celovito oziroma poslovno strategijo podjetja.

Za uspešno izvajanje teh nalog je pomembno, da je vodstvo prepričljivo v komuniciranju in karizmatično. Ker imajo generalni direktorji tudi osebno blagovno znamko, morajo dobro poznati svoje prednosti in slabosti ter poskušati čim bolj uskladiti svojo blagovno znamko s korporativno blagovno znamko podjetja. Hkrati se morajo zavedati, da služijo kot vzor vsem zaposlenim.

Vsako od poglavij bi lahko bilo tudi samostojna tema, vendar mora biti zorni kot generalnega direktorja zelo širok, tako sem tudi sam šel pri blagovnih znamkah v širino vse do domicilne države podjetja, ki je najširša in pogosto pomembna blagovna znamka, ki vpliva na poslovanje podjetja in je manager ne sme prezreti.

LITERATURA

1. Aaker David A, Erich Joachimsthaler: Brand Leadership – Building Assets in an Information Economy. London : Free Press, 2000. 368 str.
2. Anholt Simon: How the World Sees the World.
[URL: <http://www.nationbrandindex.com/index.phtml>], 15.12. 2005.
3. Batra Rajeev, Myres John, Aaker David: Advertising Management. London : Prentice Hall International, 1996. 754 str.
4. Boone Louise, Kurtz David: Contemporary Marketing Plus. Orlando : The Dryden Press, 1995. 737 str.
5. Boone Louise, Kurtz David: Contemporary Marketing: Wird. Fort Worth : The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1998. 742 str.
6. Cateora Philip: International Marketing. Boston : Irwin, 1993. 776 str.
7. Craig Samuel, Douglas Susan: Building Global Brands in the 21st century. Japan and the World Economy. Journal of International Marketing, Chicago, 8(2000), 1, str. 273-283.
8. Damjan Janez: Zakaj je morala umreti Cockta?. MM-Marketing magazin, Ljubljana, 14(1994), 9, str. 12-13.
9. Davis Scott: Corporate Branding: Making the Brand a Strategic Driver for the Entire Organization. [URL: <http://www.prophet.com/insights/articles/authors/davis.html>], 2004.
10. De Chernatony Leslie: Blagovna znamka: Od vizije do vrednostjenja, Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk. Ljubljana : GV založba, 2002. 315 str.
11. Doyle Peter: Marketing Management and Strategy. London : Prentice Hall Europe, 1998. 465 str.
12. Duncan Tom, Caywood Clarke: The Concept: Process and Evolution of Integrated Marketing Communication. London : McGraw-Hill, 1996. 574 str.
13. Habeck Max M., Kroger Fritz, Tram Michael R.: Čas združitve: Sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij. Ljubljana : DZS, 2000. 168 str.
14. Han C. Min: Country image: Halo or Summary Construct?. Journal of Marketing Research, Chicago, 26(1989), 2, str. 222-229.

15. Howard Steven: The Power of Corporate Branding: “Marketing Discipline for the 21st Century”. [URL: <http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?article=147>], 2005.
16. Hughes Jeanine: CEO Branding: Help or Hindrance. [URL: http://www.jmhpr.com/news_ceobranding.html], 2005.
17. Joachimsthaler Erich: Brand Leadership. [URL: http://www.sourcewatch.org/index.php?title=Erich_Joachimsthaler], 2005.
18. Johansson K. Johnny: Global Marketing-second edition. Boston : Irwin McGraw-Hill, 2000. 604 str.
19. Kapferer Jean-Noel: Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity. London : Kogan Page, 1992. 230 str.
20. Korelc Tomaž: Strategije blagovnih znamk. [URL: http://www.creatoor.com/v2/strategija_blagovnih_znamk.html], 2004.
21. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
22. Kotler Philip, Gertner David: Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. Journal of Brand Management, 2002, Special Issue, str. 250–259.
23. Lachenauer Rob: Measuring Brand Value. [URL: <http://www.bcg.com/publications/files/MeasBuildBrandVal.pdf>], 1999.
24. Lam Karen: Executive Branding: Creating a Personal Leadership Brand. [URL: <http://www.compass-intl.com/brandarticle.html>], 2001.
25. Lobe Jim: U. S. Businesses Overseas Threatened by Rising Anti-Americanism. [URL: http://www.infowars.com/articles/us/overseas_us_business_antiamerican_threat.htm], 2004.
26. Mesner Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. str. 16.
27. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
28. Neuhauser C. Peg: Strategies for Changing Your Corporate Culture. [URL: http://www.culturedotcom.com/article_4.htm], 2002.

29. Pickton David, Broderick Amanda: Integrated Marketing Communications. Essex : Pearson Education Ltd, 2001. 752 str.
30. Roberts Dan: The Financial Times: "Is the World Falling Out of Love with US Brands?", 5.1. 2005.
31. Roll Martin: Leaders Are the Ultimate Brand Component of Their Corporation. [URL: http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?id=64], 2003.
32. Roll Martin: Successful Corporate Branding. [URL: <http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?article=361>], 2004.
33. Shimp Terence: Advertising & Promotion: Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communication. Philadelphia : The Dryden Press, 2000. 674 str.
34. Solomon Michael: Consumer Behaviour: A European perspective. London : Prentice Hall Europe, 1999. 589 str.
35. Stalk George: Opportunities for Action: The CEO as Total Brand Manager. [URL: http://www.keepmedia.com/pubs/BusinessWeek/2001/02/26/=boston_conp], 1999.
36. Upshaw Lynn: Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace. New York : J. Wiley & Sons, 1995. 354 str.
37. Vrčon-Tratar Nataša, Snoj Boris: Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij. Akademija MM. Ljubljana : Marketing Magazin, 2002, str. 45-47.
38. White Roderick: Advertising. London : McGraw – Hill, 2000. 317 str.

VIRI

1. Brand management. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Brand_management], 18.7. 2005.
2. Companies project personality through brand. [URL: http://www.granthornton.com/downloads/Spr_2005_CEO_114115.pdf], 2005.
3. Encarta: History of Advertising. [URL: <http://encarta.msn.com/find/concise.asp?mod=1&ti=761564279&page=3#s21>], 2004.
4. Nation branding. [URL: http://www.sourcewatch.org/index.php?title=Nation_branding], 2005.
5. Znamke: Urad RS za intelektualno lastnino. [URL: <http://www.uil-sipo.si>], 2005.

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Brand.....	blagovna znamka
Corporate Brand	korporativna blagovna znamka
Personal Brand.....	osebna blagovna znamka
CEO Brand	osebna blagovna znamka generalnega direktorja
Brand Management	management blagovnih znamk
Total Brand Management.....	management celovite strukture blagovnih znamk
Brand Leadership Model	model vodenja blagovnih znamk

PRILOGE

Priloga 1: Rezultati raziskave o ugledu ameriških blagovnih znamk

Zunanja politika administracije G. W. Busha ogroža poslovanje mnogih velikih ameriških korporacij po svetu. Mnoge ameriške blagovne znamke so tesno povezane z domicilno državo v petih segmentih. Predstavljajo ameriški način življenja, inovativnost, moč, vodenje in zunanjo politiko. Po ugotovitvah Eggersa, vodje raziskovalnih projektov pri podjetju GMI, je ameriška zunanja politika pri internacionalnem potrošniku izrazito negativno ocenjena ravno v segmentih, kjer je bila včasih izrazito pozitivna. To kaže tudi raziskava, ki je zajela vzorec 8000 potrošnikov po vsem svetu. Konec leta 2004 jo je objavilo podjetje Global Market Insite (GMI) Inc s sedežem v Seattlu (Lobe, 2004).

Decembra 2004, je tako 20 % vprašanih Evropejcev in Kanadčanov izjavilo, da jih jeza do ameriške zunanje politike odvraca od nakupa ameriških blagovnih znamk. Le vsak tretji potrošnik v Kanadi, Kitajski, Franciji, Nemčiji, Japonski, Rusiji in Veliki Britaniji je bil navdušen nad potezami ameriške zunanje politike, zlasti boja proti terorizmu in okupacije Iraka. Dvajset odstotkov potrošnikov v Evropi in Kanadi je dejalo, da zavestno ne kupuje več ameriških proizvodov, zaradi nestrinjanja z njihovo zunanjo politiko.

Posebej so na udaru blagovne znamke, ki jih močno povezujejo z ZDA, kot so npr. Marlboro, America Online, McDonald's, American Airlines, Exxon-mobil, GMI. Na drugi strani so bile blagovne znamke, ki so se dokaj dobro obnesle, saj jih potrošniki niso videli kot tipične ameriške (Visa, Kodak, Kleenex, Gillette) ali pa niso imele prave konkurence (Microsoft, Disney).

Med posameznimi blagovnimi znamkami se je najbolje izkazala Visa, saj je le 17 % izmed tistih, ki niso naklonjeni ameriškim blagovnim znamkam menilo, da gre za izrazito ameriško blagovno znamko. V nasprotju z Viso, je 48 % potrošnikov, ki so bojkotirali ameriške blagovne znamke povedalo, da nikakor ne bi uporabljali American Express. 64 % jih je povedalo, da jo dojema kot izrazito ameriško blagovno znamko. Med problematične in zelo ameriško označene blagovne znamke so se uvrstile še Exxon-Mobil, AOL, American, Chevron Texaco, United Airlines, Budweiser, Chrysler, Barbie Doll, Starbucks in GM.

Raziskava je pokazala tudi, da ima več kot dve tretjini evropskih in kanadskih potrošnikov negativno spremenjeno podobo o ZDA, kot posledico ameriške zunanje politike zadnjih nekaj let. Približno polovica jih meni, da je bila vojna v Iraku motivirana z željo po nadzoru naftnih nahajališč, le 15 % jih meni, da je vojna posledica boja proti terorizmu. Dve tretjini evropskih in kanadskih potrošnikov meni, da ameriško politiko vodijo lastni interesi in gradnja velikega imperija, le 17 % pa misli, da jih vodijo motivi obrambe svobode in demokracije.